



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIA EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ GALDINO NEVES

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESCOLAS
PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE DIAMANTE - PB**

**PATOS
2021**

JOSÉ GALDINO NEVES

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESCOLAS
PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE DIAMANTE- PB**

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

Orientadora: Cinthia Moura Frade

**PATOS
2021**

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.

N518d Neves, José Galdino.
Desenvolvimento de competências gerenciais em escolas públicas do Município de Diamante - PB [manuscrito] / Jose Galdino Neves. - 2021.
34 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2021.
"Orientação : Profa. Ma. Cinthia Moura Frade ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Competências gerenciais. 2. Gestão escolar. 3. Escolas públicas. I. Título

21. ed. CDD 658.3

JOSÉ GALDINO NEVES

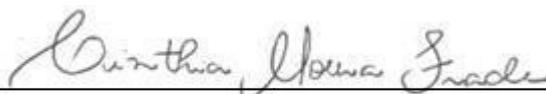
**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESCOLAS
PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE DIAMANTE- PB**

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

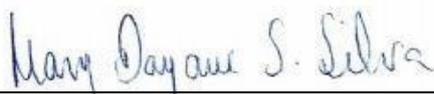
Área de concentração: Gestão de
Pessoas.

Aprovada em: 27/05/2021.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Cinthia Moura Frade (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dr^a. Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Geymeesson Brito da Silva
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Ao meu Deus e a minha família que
esteve ao lado me dando o apoio
necessário para a realização desse
sonho.

“A mais requintada forma de arte são os negócios. É uma forma criativa, é poder ser cada vez mais. Nos negócios as ferramentas com que trabalhamos são dinâmicas: capital, pessoas, marketing e ideias. Todas com vida própria. Logo, trabalhar com estas variáveis e reorganizá-las de maneiras novas e diferentes torna-se um processo muito criativo!”

(Wayne Van Dyck)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF – Constituição Federal

LBD – Lei de Diretrizes e Bases

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Gestão Escolar e seus desafios.....	11
2.2	Competências gerenciais.....	13
2.3	Competências gerenciais do diretor escolar.....	13
3	METODOLOGIA	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	17
4.1	Perfil dos gestores entrevistados.....	18
4.2	Competências gerenciais dos gestores.....	19
4.3	Desafios encontrados na gestão escolar.....	24
5	CONCLUSÃO	26
6	REFERÊNCIAS	27
	APÊNDICE A	31
	APÊNDICE B	33

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE DIAMANTE- PB

José Galdino Neves
Cinthia Moura Frade

RESUMO

A administração pública brasileira em todas as esferas vem sofrendo mudanças em sua atuação, nos últimos anos, nas políticas educacionais e na gestão. Assim, se faz necessária uma reflexão sobre a postura e as competências gerenciais nas escolas públicas, partindo da concepção de que gerir a instituição pública trata-se de uma tarefa democrática, participativa e construtiva no processo de oportunidade significativa dos novos paradigmas. Desta forma, o objetivo deste artigo foi identificar e analisar as competências gerenciais de gestoras em escolas públicas do município de Diamante-PB. Para tal, a abordagem metodológica utilizada para essa análise fundamenta-se em uma pesquisa de campo, qualitativa, de natureza exploratória, em uma rede de educação de duas escolas públicas, localizadas no alto sertão da Paraíba no vale do Piancó, na cidade de Diamante-PB. Os sujeitos de pesquisa foram gestoras de escolas públicas estaduais, sendo o instrumento utilizado para a coleta de dados um roteiro de entrevista em profundidade. Verificou-se que a gestora escolar é algo passageiro, por se tratar de cargo comissionado, e assim, os gestores escolares devem se ajustar e desenvolver competências que sejam apropriadas aos novos papéis solicitados. Na concepção dos sujeitos entrevistados, gerenciar significa liderar pessoas, motivar equipes e fazer a comunidade e setores caminharem juntos com a escola. Destacaram, ainda, que o gestor precisa mobilizar competências como: transparência, democracia, honestidade e escuta atenta, além de curso de formação, visão administrativa e conhecimento pedagógico. Dos desafios mais citados, tem-se a necessidade de se reinventar diante da pandemia, praticar o princípio da transparência, contar com o apoio da família no acompanhamento do aluno e manter a qualidade de ensino. Por fim, espera-se que os achados deste estudo possam auxiliar o trabalho de reflexão crítica nas escolas para que estas possam avançar na conquista da qualidade.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Gestão escolar. Escolas públicas.

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES IN PUBLIC SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF DIAMANTE- PB

ABSTRACT

The Brazilian public administration in all spheres has been undergoing changes in its performance in recent years, in educational policies and in management. Thus, it is necessary to reflect on the attitude and managerial skills in public schools, based on the concept that managing the public institution is a democratic, participatory and constructive task in the process of significant opportunity of the new paradigms. Thus, the objective of this article was to identify and analyze the managerial competencies of female managers in public schools in the municipality of Diamante-PB. To this end, the methodological approach used for this analysis is based on a field research, qualitative, of exploratory nature, in an education network of two public schools, located in the high hinterland of Paraíba in the Piancó valley, in the city of Diamante-PB. The research subjects were managers of state public schools, and the instrument used for data collection was an in-depth interview script. The instrument used to collect data was an in-depth interview script. It was verified that the school manager is something temporary, since it is a commissioned position, and thus, school managers must adjust and develop competencies that are appropriate to the new roles required. In the interviewed subjects' conception, managing means leading people, motivating teams, and making the community and sectors walk together with the school. They also pointed out that the manager needs to mobilize skills such as transparency, democracy, honesty, and attentive listening, in addition to training courses, administrative vision, and pedagogical knowledge. Among the most cited challenges, there is the need to reinvent oneself in the face of the pandemic, to practice the principle of transparency, to count on the support of the family when monitoring the student, and to maintain the quality of teaching. Finally, it is hoped that the findings of this study can help schools in their work of critical reflection so that they can advance in the achievement of quality.

Key-words: Management skills. School management. Public schools.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira em todas as esferas (municipais e estaduais) vem sofrendo mudanças em sua atuação, nos últimos anos, nas políticas educacionais e na gestão. Tem-se como exemplo de mudanças formar cidadãos, que se trata de qualificar pessoas para o mercado de trabalho com adoção de técnicas que tem ocasionado reformas em sua estrutura e dinâmica. Esta prática requer o desenvolvimento de novas habilidades, diferenciadas e adequadas aos novos papéis dos gestores públicos (SANTANA; FERREIRA; LOURENÇO, 2013).

Desta forma, uma organização escolar seja esta estadual, ou municipal, tem a questão das competências gerenciais como fundamental. Assim, acredita-se que o saber agir, saber conviver com o outro, desenvolver em sua prática a boa comunicação e interação de todos os envolvidos, nesse processo de aprendizagem, poderá trazer grandes resultados.

As escolas fazem grande diferencial no aprendizado dos estudantes, e o papel do gestor é essencial como um dos agentes responsáveis por colocar em prática a sua gestão, procurando manter sempre a harmonia entre os envolvidos nesse processo escolar, além da busca por uma liderança mais efetiva, articulando estratégias inovadoras e diferenciadas no seu trabalho para estimular o desempenho individual e o coletivo (LOURENÇO; MAGALHÃES; FERREIRA, 2014).

Frente ao exposto, cabe salientar que as competências gerenciais compreendem conhecimentos, habilidades e atitudes que cada gestor necessita para atuar no campo de suas atividades administrativas, procurando executar com eficácia a função a qual se encontra (ZARIFIAN, 2001). Por meio de suas competências, os gestores podem liderar melhor as pessoas, assim como contribuir para a formação de suas aprendizagens, tendo um olhar atento para compreender quando é a hora de realizar uma intervenção, e no momento oportuno saber ouvir para que possa tomar as decisões com a certeza de que o processo possa ser modificado para atender com qualidade e equidade a todos.

A gestão, antes de qualquer outro parâmetro, precisa ser um movimento permanente de construção democrática, ativa, pedagógica e descentralizada. Gerenciar é tarefa destinada a administração, de modo que essa ação precisar ser realizada por um profissional técnico que tenha conhecimento do seu papel no desempenho na tarefa atribuída (FELINTO, 2014).

Durante muito tempo, o gerente educacional foi compreendido como o determinante de todos os movimentos educacionais, contudo, torna-se notória a mudança de postura dos gerenciadores das ações educacionais. Assim, o trabalho tem sido realizado cada vez mais por um ato coletivo e desencadeador das atividades escolares, pois o processo acontece para a diversidade e é a principal competência gerencial da escola possibilitar a apreciação ao seu processo de ensino e aprendizagem (PERES; CIAMPONE, 2006).

Assim, se faz necessária uma reflexão sobre a postura e as competências gerenciais nas escolas públicas estaduais, partindo da concepção de que gerir a instituição pública trata-se de uma tarefa democrática, participativa e construtiva no processo de oportunidade significativa dos novos paradigmas.

Considerando a importância das competências na gestão escolar, o presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: quais competências gerenciais são desenvolvidas por gestores de escolas públicas estaduais de Diamante-PB? O objetivo geral é identificar e analisar as competências gerenciais de gestoras em escolas públicas estaduais do município de Diamante-PB. Tem-se como objetivos

específicos: (a) caracterizar o perfil das gestoras entrevistadas; (b) identificar as competências gerenciais das gestoras escolares, na perspectiva das entrevistadas; e (c) examinar, a percepção das gestoras escolares, os principais desafios encontrados na gestão escolar.

Vale salientar que a pesquisa referente ao tema em estudo, além de permitir uma contribuição ao campo acadêmico, também poderá ajudar as gestoras a aprimorar a gestão em seus ambientes escolares, proporcionando benefícios a todos os envolvidos: professores, alunos, pais e toda a comunidade envolvida. Assim, permite-se esboçar a importância do estudo de forma prática e social, somando-se a tais colocações, a relevância do trabalho gerencial em instituições públicas para formação de cidadãos e futuros profissionais que irão atuar na sociedade.

Quanto a organização deste trabalho, o mesmo foi estruturado da seguinte maneira: a primeira e presente seção apresentou a introdução do estudo, seguida do referencial teórico com a discussão sobre a gestão escolar e seus desafios, competências gerenciais e competências gerenciais da gestora escolar; posteriormente, foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o estudo; as análises dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com as gestoras escolares e, por fim; as conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Escolar e seus desafios

A escolha de gestores escolar requer muita responsabilidade de todo o sistema envolvido na comunidade de ensino escolar. Infelizmente, prevalece ainda na gestão pública brasileira a nomeação autocrática de diretores de escolas públicas pelos governantes (governadores ou prefeitos) apenas para atender acordos e interesses políticos, ocasionando, na maioria das vezes, uma gestão despreparada (LIBÂNEO, 2013).

A gestão das escolas públicas vem sendo ao longo dos anos foco de debates na busca por melhorias para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. Desta forma, o ensino que as escolas públicas vêm oferecendo busca impulsionar a sociedade a qual vivemos hoje, a enfrentar vários desafios, entre eles a desigualdade social e problemas sociais (SEABRA, 2010).

Compreende-se que gestor escolar, no seu dia a dia, enfrenta dificuldades que exigem tomadas de decisões precisas em sua atuação. Segundo Libâneo (2013), toda ação requer um direcionamento, desta forma, é de fundamental importância as ações que a gestão escolar realiza na rotina do desenvolvimento da instituição junto aos seus pares, de modo que sejam executados da melhor maneira possível, já que a escola não é apenas uma soma de partes, mais sim um todo interligado que procura vincular os interesses dos poderes públicos e um querer pedagógico a sua prática do cotidiano.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2009, p. 24).

Assim, pode-se perceber que a gestão escolar tem uma expressiva importância, por envolver liderança profissional, visão e metas compartilhadas pelos agentes educacionais e ensino estruturado com propósitos definidos. Dessa forma, quando existe a descentralização da atividade, o processo de gestão se torna algo muito relevante para as escolas, pois a eficácia do trabalho acontece no ambiente escolar com os conhecimentos próprios para a instituição onde se busca uma visão estratégica, que possa ser desenvolvida as competências do gestor escolar e se tenha um pensar criativo para poder tomar decisões importantes e resolver conflitos. Com isso, pode-se ter um ambiente prazeroso no desenvolvimento da aprendizagem, de modo que todos possam se sentir parte dessa construção.

A gestão escolar de acordo com Lück (2009), pode ser compreendida como sendo uma área de educação profissional que é destinada ao desenvolvimento da equipe envolvida para realização de planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação e monitoramento, a fim de que seja desenvolvido todo um processo para conseguir despertar, na comunidade escolar, o comprometimento de toda equipe. Desta forma, tem-se a construção de um processo democrático, que tem como foco principal, o ensino de qualidade e o protagonismo estudantil, sendo esse um desafio para o gestor.

Assim, a administração se faz com a apresentação do que temos e onde pretendemos chegar, com respeito às diferenças, a busca pela tão sonhada inclusão e a valorização das potencialidades existentes no contexto educacional. Gestão não se faz sozinho, gestão é um comprometimento com o bem maior, o serviço público e para o público (SOUZA, 2019).

Com a democratização e publicação da Constituição Federal (CF) de 1888 e a Lei de Diretrizes e Base (LDB) em 1996, o movimento de democratização, e descentralização e construção da autonomia passaram a administrar novos mecanismos e adotar novas ações no interior das escolas, possibilitando a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões que envolvem as questões educacionais ampliando a competência e responsabilidade do gestor escolar de forma participativa (CAMPOS; SILVA, 2009).

Portanto, a gestão escolar com essa nova concepção surge como liderança competente e orientação, realizada com base em princípios educacionais igualitários e como referencial teórico para orientação e organização do trabalho conjunto na educação. Isso faz com que o gestor escolar, sob esse novo modelo de gestão, passe a atuar de forma mais dinamizada e comprometida com a direção da instituição escolar. A gestão tem despertado o interesse dos profissionais que buscam realizar as atividades públicas com o pensamento no bem comum, sendo assim, a prática de cada gestão é vista como participativa e sólida no processo de desenvolvimento da sua função social (COSTIN, 2010).

Vale destacar, ainda, que neste contexto atual de pandemia, acarretada pela COVID-19, é perceptível que a educação tem buscado se reinventar nas práticas pedagógicas e o gestor precisa ter um canal mais aberto com as famílias para que a continuidade da escolarização possa acontecer de forma a proporcionar a interação com os conteúdos e os processos de desenvolvimento intelectual dos alunos.

Parece não ser fácil atender a demanda hora apresentada à escola, em virtude das atividades não presenciais, demandando, em vista disso, adaptações de todo processo da escola presencial para que os alunos tenham acesso e permaneçam no envolvimento com a aprendizagem. Entre tantos outros, despertar

no aluno a importância de permanecer os seus estudos mesmo em um período de tantas incertezas, possivelmente é um dos maiores desafios.

2.2 Competências gerenciais

Competências gerenciais podem ser compreendidas como uma construção que compreende diferentes conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para o exercício das necessidades de forma organizada, sendo competência de cada gestor desenvolver de forma abrangente a sua execução sendo influenciado por vários fatores, para contribuição de cada função gerencial (CHEETHAM; CHIVERS, 2005).

Para Mello, Fonsêca e Paiva Júnior (2007), as competências gerenciais necessitam unir partes envolvidas no eixo de conhecimentos, práticas e saberes, a fim de que sejam alcançados resultados, a partir da responsabilidade e da competência dos gestores. Fleury e Fleury (2001) corroboram tais discussões atribuindo o sentido de ação reconhecida e responsável que estimula, interage, transfere saberes, recursos e habilidades, gerando valor econômico para a organização e valor social aos envolvidos.

Ressalta-se que melhores resultados na gestão pública podem ser atribuídos, entre outros fatores, à viabilidade na articulação entre as competências individuais dos servidores e à estratégia de cada órgão público e na busca do profissionalismo, mas ainda deve percorrer caminhos no avanço das competências gerenciais necessárias aos cargos ocupados pelos seus gestores (PEREIRA; SILVA, 2011. p. 8).

Dessa forma, é possível refletir acerca da importância de os gestores gerenciarem o desenvolvimento das competências essenciais dos servidores, possibilitando a melhoria nas suas funções de trabalho, aumento do desempenho e resolução de problemas constatados para melhoria da qualidade do serviço prestados.

Conforme observa Hartmann (2009), as competências gerenciais quando centradas em atributos são privilegiadas a um padrão universal, que se aplica a qualquer organização mesmo com diferentes modelos de cultura adotada. Conforme sinaliza o autor, esse padrão universal é importante para que possam identificar os grupos que desempenham as melhores competências gerenciais que estejam agregadas desempenhos melhores dos gestores nas organizações sem prejuízos de alternativas para o desenvolvimento das habilidades e atitudes de acordo com cada ambiente educacional, a fim de que desenvolva melhor a funções exigidas sem a perda de suas culturas.

Considerando que o presente estudo abordou as competências gerenciais do gestor escolar, tendo como base o papel do diretor no contexto de escolas públicas, é importante refletir sobre as competências gerenciais desses sujeitos, conforme discussão apresentada na seção seguinte.

2.3 Competências gerenciais do diretor escolar

As competências gerenciais dos diretores escolares são caracterizadas por várias dimensões as quais podemos destacar entre elas, (a) coordenar a ação pedagógica, (b) planejar e implantar mudanças, (c) articular parcerias, (d) promover

a integração família-escola, (e) gerenciar relação conflituosas, (f) assumir riscos (GALVÃO, 2010).

Diante da complexidade das competências que abrangem a gestão escolar, Galvão e Cavalcanti (2009) definiram três competências para este cargo:

i) Competências técnicas com origem na educação formal, inicial e continuada, nos treinamentos e na experiência profissional;

ii) Competências comportamentais abrangem as propriedades de personalidade do sujeito e aspectos como espírito empreendedor, capacidade de inovar, iniciativa, capacidade criadora, comando, anseio por aprender, gerenciamento de conflitos e ética;

iii) Competências sociais englobam as ações que ligam o particular e o coletivo e que juntam valor ao ambiente escolar assim como abrangem as ferramentas educativas, elas envolvem as relações interpessoais em todos os níveis existentes na escola, servidores, contendo docentes e técnicos, educandos, pais e comunidade.

Apesar de não determinar as responsabilidades dos diretores escolares, a Constituição e os PCN orientam as atuações do diretor escolar, que deve ter ciência das normas de funcionamento da educação, dos conteúdos que serão abordados em cada etapa do processo educacional, das competências que a escola deve desenvolver no estudante, e ainda nortear ações juntamente com pais, professores, ajudantes de serviços gerais, bibliotecária, especialistas e secretárias, assim como os aspectos para que o processo educacional aconteça com legalidade (ABRUCIO , 2010; BRASIL, 1988; BRASIL, 1997)

A escola deve exercer sua função que, de acordo com o art. 2º da LDB (BRASIL, 1997), é formar cidadãos e profissionais para o mercado de trabalho. Assim, compete ao gestor escolar a concepção de um ambiente escolar que unifique a família e a sociedade, de forma a possibilitar a formação de cidadãos e profissionais para o mercado (CASCÃO, 2014).

A LDB determina ainda onze princípios que devem guiar as ações dos profissionais de educação:

- I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV- respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V- coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII- valorização do profissional da educação escolar;
- VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX- garantia de padrão de qualidade;
- X- valorização da experiência extraescolar;
- XI- vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1997).

Destaca-se que dentro do contexto escolar, as atuações dos diretores devem ser catalogadas por estes princípios, assim como compete ao gestor escolar ainda assegurar que os profissionais que fazem parte da sua equipe tenham estes princípios como base para seus atos.

O art. 12 da LDB (BRASIL, 1997) determina as funções intrínsecas aos ambientes de ensino, as quais se estendem em responsabilidade para o diretor escolar. Compete ao diretor coordenar a elaboração e o cumprimento da proposta

pedagógica; a gestão de pessoas, do patrimônio e financeiro; garantir a execução do período letivo e a execução do plano de trabalho dos educadores; oferecer formas de ajuda aos alunos com dificuldade de aprendizagem; agregar família e a comunidade com a escola, e ainda manter os pais informados da frequência, do rendimento e do implemento da proposta pedagógica (MARTINS, 1999).

Garduño (2010) destaca a importância da gestão no panorama escolar, já que o gestor escolar deve colaborar ainda com o processo de ensino-aprendizagem para seus alunos, de maneira indireta, por meio de mecanismos que instiguem a motivação da equipe, eleve o empenho e a busca por avanços nas condições de trabalho.

Segundo Vieira e Bussolotti (2018), o gestor escolar deve ter muitas responsabilidades, como: Liderança - a liderança apropriada precisa unificar habilidades e competências que ajudem na direção e na lógica do projeto pedagógico, destacando que a liderança é alcançada com trabalho, conversa e repartição de responsabilidades; Gestão curricular - o diretor escolar, juntamente com sua equipe, precisa gerar, guiar, esquematizar, avaliar e ordenar todas as ações de desenvolvimento do projeto pedagógico, que considerem a determinação dos processos curriculares e garantam a qualidade do ensino; Gestão de recursos - abrange a direção, o alcance, a distribuição e a articulação de recursos humanos, financeiros e materiais.

A avaliação externa que envolve escolhas técnicas, políticas e ideológicas, é fundamental na aplicação para que se possa ter uma educação pública mais sólida, com definição e pactuação de metas, de planos, de intervenção pedagógica, de padrões básicos de ensino e aprendizagem (MACHADO; ALAVARSE, 2014). Neste contexto, ainda com base nas ideias dos autores supramencionados, cabe ao gestor escolar articular formas da gestão direcionando-as para o foco central do fazer da escola para o alargamento da qualidade do ensino prático nas escolas públicas.

Nesse sentido, destaca-se o papel do diretor escolar como um dos principais agentes responsáveis por colocar em prática esta gestão, realizando uma integração harmônica entre as pessoas envolvidas na vida escolar, os recursos financeiros, os fatores pedagógicos e as atividades administrativas. Ele é o responsável em integrar e colocar em prática conhecimentos, habilidades e atitudes e proporcionar resultados positivos para a escola (SANTANA; FERREIRA; LOURENÇO, 2013. p. 2).

Assim, pode-se observar, que o gestor escolar precisa mobilizar conhecimento das diretrizes para o funcionamento, das habilidades que a escola necessita desenvolver no aluno no processo pedagógico, além de atitudes e orientações em conjunto com toda comunidade envolvida como, pais, professores, ajudantes de serviços gerais, bibliotecária, especialistas e secretaria para que todo o processo educacional possa ocorrer com legalidade dentro do parâmetro constitucional, com vistas a alcançar resultados satisfatórios.

De acordo com Lück (2009), desenvolver diariamente as competências é um desafio que deve ser assumido por todos os profissionais, pelas escolas e pelos sistemas educacionais, para que possa construir um ensino qualitativo onde todos possam ter acesso. Assim, as competências dos gestores escolares podem contribuir na orientação e enfrentamento de desafios cotidianos pertinentes as redes de ensino que na maioria das vezes sofrem com falta de recursos para poder desenvolver um trabalho de qualidade.

Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões (LÜCK, 2009. p.13).

Pode-se observar que Lück (2009) ressalta a importância dos gestores para que possa buscar uma gestão mais coletiva, com uma visão dinâmica que permita identificar como ocorre o desenvolvimento de competências nas instituições públicas. Nesse sentido, é imprescindível que os gestores tenham uma visão do seu trabalho como um todo, procurando desenvolver as competências necessárias na sua unidade de ensino, através de um trabalho coletivo e efetivo dentro da escola.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada para essa análise fundamenta-se em uma pesquisa de campo, qualitativa, de natureza exploratória, que buscou investigar a percepção de gestores, visando compreender as ações individuais e grupais no seu ambiente escolar, para detectar os problemas e facilitar as suas resoluções (GIL, 1994).

A escolha pela pesquisa qualitativa se deu para tornar possível “[...] descrever comportamentos de variáveis e situações” (ACEVEDO; NAHARA, 2010, p. 31), sendo possível, por meio da pesquisa exploratória, identificar e analisar as competências gerenciais de gestores em escolas públicas estaduais do município de Diamante-PB, explorando a percepção dos mesmos sobre a temática estudada.

Além disso, por compreender uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2005, p. 43), o estudo é, ainda, classificado como de campo.

O contexto da pesquisa se refere as escolas estaduais da zona urbana do alto sertão da Paraíba localizadas no vale do Piancó, na cidade de Diamante-PB, que é composta por um total de 3 (três) escolas estaduais. Expressa por meio da figura do gestor, sujeito de pesquisa deste estudo, os quais, mediante profundidade dos dados, demonstraram o significado atribuído a temática estudada, haja vista que no processo de seleção dos sujeitos, “a pesquisa qualitativa não se legitima pela quantidade de participantes e sim pela qualidade, profundidade, detalhamento e contextualização de seus relatos” (MORÉ, 2015, p. 127).

Cabe salientar que a escolha pelas escolas estaduais se deu por se tratar das maiores escolas que tem no município e com o maior número de alunos. Uma das escolas é de ensino fundamental de 6º ao 9º Ano e outra com apenas ensino médio integral de 1º ao 3º ano, sendo um 1º ano regular e um 1º ano técnico, um 2º ano regular e um 2º técnico e 3º ano, sendo o curso técnico é na área de informática.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de entrevista em profundidade com questões abertas (Apêndice A), por entender que o seu objetivo está direcionado a mobilização de elementos para entendimento de determinada situação ou problema, com base em experiências subjetivas vivenciadas pelos sujeitos, que foram escolhidos por terem as respostas ao que se pretende conhecer (DUARTE, 2009). Vale salientar que o roteiro foi construído por meio do referencial teórico do estudo, considerando também os objetivos traçados para a pesquisa.

A primeira etapa da coleta de dados se deu através do contato inicial do pesquisador com a direção das escolas estaduais conforme uma conversa presencial, onde foi feita a exposição da finalidade do estudo, adotando todos os cuidados necessários, tendo em vista o contexto de pandemia da Covid-19 vivenciado no mundo.

Após este contato inicial, as entrevistas com os diretores foram agendadas de forma online, a fim de cumprir os decretos estaduais e municipais, adotando, assim, os protocolos de prevenção a saúde. Com base nisso, as entrevistas ocorreram por meio do aplicativo *Google Meet*. O período de realização das mesmas ocorreu entre os dias 06 e 15 do mês abril de 2021 e as entrevistas tiveram em média uma duração de 42 minutos.

Na coleta de dados, inicialmente, foi apresentado o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), conforme apêndice B, a fim de que houvesse autorização voluntária dos sujeitos pesquisados em relação a participação na presente pesquisa.

No primeiro momento foram coletadas informações sobre o perfil dos sujeitos entrevistados, a fim de identificar a caracterização dos participantes e sobre as suas formações acadêmicas, partindo da concepção de que podem ter um reflexo no trabalho gerencial. No segundo momento da entrevista, foram realizadas perguntas direcionadas a identificação das competências gerenciais dos diretores escolares, na perspectiva dos mesmos, para posterior análise e reflexões. Por fim, no terceiro e último momento, buscou-se investigar os desafios enfrentados pelos sujeitos pesquisados, tendo como base a complexidade da atividade de natureza gerencial.

Também foi utilizado um diário de campo com observações obtidas a partir das falas dos sujeitos entrevistados, tendo em vista que “a potencialidade de uma entrevista em profundidade está também condicionada aos registros concomitantes em diário de campo, decorrentes da observação dos mesmos” (MORE, 2015, p.131).

Ao final de cada entrevista gravada, o pesquisador realizou a transcrição na íntegra dos relatos e, após a conclusão do processo de transcrição, as entrevistas foram analisadas, a partir da análise interpretativa exposta por Severino (2018), mediante exploração, interpretação e reflexão dos achados.

Por fim, cabe salientar que, buscando manter o anonimato dos entrevistados, os mesmos foram identificados por G1 e G2, referente a “Diretor” e o número diz respeito a sequência das entrevistas realizadas. Vale destacar, por fim, que as partes dos trechos contidas na seção de resultados, as quais estão grifadas em negrito ocorreu para dar ênfase em alguns relatos dos sujeitos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação e discussão dos resultados foi dividida em seções a compreensão do estudo: (4.1) perfil dos gestores entrevistados; (4.2) competências gerenciais dos gestores; (4.3) desafios encontrados na gestão escolar.

Para melhor análise e compreensão dos resultados obtidos neste trabalho, foram entrevistados, por meios de entrevistas via *Google Meet*, duas gestoras, denominadas de G1 e G2, conservando a identidade dos mesmos.

4.1 Perfil dos Gestores Entrevistados

Os gestores entrevistados possuem idades entre 40 e 47 anos, ambos do sexo feminino, com ensino superior completo e especialização. As duas entrevistadas possuem Licenciatura em Pedagogia.

Apenas uma gestora possui quase duas décadas de experiência na educação, e a outra sem experiência na área. Destas, uma possuía 3 anos de experiência como gestora escolar, e a outra possuía um ano. Ademais, apenas uma entrevistada destacou possuir experiência anterior em cargos de gestão e uma delas afirmou ter realizado um curso de Liderança Servidora. O Quadro 1, a seguir, esquematiza o detalhamento dessas informações acerca do perfil das gestoras entrevistadas.

Quadro 1 – Perfil dos Gestores Entrevistados

Identificação	G1	G2
Gênero	Feminino	Feminino
Idade	40 anos	47 anos
Estado civil	União estável	Casada
Escolaridade	Superior completo	Superior Completo
Graduação	Licenciatura em Pedagogia/ Ciências Naturais	Licenciatura em Pedagogia
Pós-graduação	Especialização em Educação Ambiental/ Especialização em Psicopedagogia Institucional e Clínica	Especialização em Práticas do Ensino Fundamental I e II
Tempo de trabalho na educação	19 anos	18 anos
Tempo na direção escolar	3 anos	1 ano
Possui experiência como gestor em outro cargo desta ou outra instituição	Não	Sim, 14 (quatorze) de docência, 2 (dois) anos de Coordenação Pedagógica e 1 ano de Gestão em instituição de Ensino Fundamental
Curso na área de gestão	Não	Liderança Servidora

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Um aspecto que merece atenção é o questionamento sobre terem concluído algum curso na área de gestão. G1 afirmou não possuir, porém destacou que “um curso na área de gestão eu não tenho, mas minicursos e capacitações são vários.” e G2 afirmou ter um curso de Liderança Servidora. Contudo, é possível verificar que a formação básica de ambas não está dentro das áreas que contemplam cursos de administração e/ou gestão.

Os achados confirmam o que Santana, Ferreira e Lourenço (2013) e Luck (2000) constataram, ao evidenciarem que, de forma geral, os gestores escolares, na maioria das vezes, são profissionais com formação para a docência, o que colabora com os fatores pedagógicos, em contrapartida, em algumas situações, isso impacta

como uma gestão amadora, quando se trata das competências básicas de planejar, organizar, nortear e controlar uma organização escolar.

Tais reflexões dos autores permitem esboçar que, apesar de muitas vezes possuírem formação básica na área da docência, nem sempre esses profissionais possuem formação gerencial para atuar na prática, o que pode influenciar no desenvolvimento de competências gerenciais, discussão que foi apresentada a seguir.

4.2 Competências gerenciais dos gestores

De maneira geral, nesta seção foram agrupados o entendimento de competência para as gestoras entrevistadas, as competências levantadas por elas e as possíveis competências que ainda precisam ser desenvolvidas, permitindo desta forma, a reflexão a respeito do desenvolvimento de tais competências.

Primeiramente, buscou-se saber como elas tinham se tornado diretoras:

Bom, eu recebi um convite para ser a gestora da escola da qual eu estou a frente e **de imediato eu não quis**, pois **era um desafio muito grande**. Mas eu **fui convencida** a ir dar uma parcela de contribuição, porque na época, a escola a qual eu sou gestora, estava muito precária, e tem toda a questão que envolve outros meios, mas eu estou gestora por uma questão assim de salvação. Não vou dizer que sou uma super-heroína, jamais, mas dei uma cara nova e uma repaginação a instituição, então eu me tornei gestora com uma **reponsabilidade muito grande**, que foi dar uma cara nova aquilo que já existia [G1].

A gestão escolar é um cargo comissionado, sendo assim, através dos trabalhos prestados, **tive meu nome indicado** para gerir a escola [G2].

O relato de G1 chama atenção por salientar a falta de interesse inicial pela gestão e o fato de ter sido convencida para a realização de tal exercício. O que se aproxima bastante de estudos que abordam sobre a atividade gerencial no contexto educacional, a exemplo do estudo de Marra (2006), em que seus entrevistados salientaram terem sido “empurrados” para a função. Tal negação pode ser explicada pela tamanha responsabilidade da atividade, conforme indicou G1. Ademais, G2 afirmou em suas respostas que a diretoria escolar é algo passageiro, por se tratar de um cargo comissionado, assim, elas não “são” diretoras, “estão” nesta função.

Por conta da tamanha responsabilidade atribuída aos gestores escolares, muitos deles veem esta atuação como um grande desafio, dessa forma, os gestores escolares devem se ajustar e desenvolver competências que sejam apropriadas aos novos papéis solicitados. Nesse panorama, é exigido, cada vez mais, destes profissionais o conhecimento do que é gestão, levando em conta que esta deve ser entendida como a atividade de incitar uma organização a alcançar seus objetivos e desempenhar sua função.

Com base nisso, perguntou-se o que significa ser gestor para as entrevistadas e qual o papel delas enquanto diretoras escolares.

Ser gestor significa ser líder, ser gestor significa **liderar pessoas**, você precisa ter espírito de líder e mediar conflitos. Deve motivar pessoas a acreditar no seu trabalho, então ser gestor não é você ser chefe, é você liderar, é você **motivar, conquistar** para si e mostrar que aquele trabalho que você desenvolve é para transformar pessoas e ganhar a equipe para si.

O meu papel enquanto diretor escolar é trabalhar todos os dias para que **família e escola caminhem juntos**, para termos desenvolvimento. Então para isso, eu preciso ter uma equipe motivada, então eu preciso saber quais as metas eu vou traçar para que eu motive a equipe a continuar e servi-los. Então, o papel do gestor é muito importante porque é igual a de uma dona de casa, como eu sempre digo, a **organização** da sua casa depende da dona de casa, então quando você chega em uma casa por mais simples que seja você percebe se a pessoa é organizada ou não, e na educação isso faz toda uma diferença [G1].

De acordo com a resposta de G1, o diretor escolar tem uma função de extrema importância, já que sua forma de administrar resultará em um melhor ambiente, tanto de trabalho quanto de aprendizagem, gerando um clima de motivação entre todos os envolvidos. Ele gerencia a escola com responsabilidade e motivação, liderando pessoas, interagindo com a comunidade escolar, envolvendo família e escola juntos, atualizando-se e, compartilhando conhecimentos.

Sabe-se que um dos maiores desafios de um diretor escolar, em sua performance, é articular família e agentes educacionais dentro do processo educacional. Segundo Melo e Soares (2018), uma das mais importantes competências de um diretor escolar é a capacidade de articulação e integração, junto com a determinação e liderança, o que confirma a opinião dada por G1.

Lück (2010) afirma que ao assumir a gestão escolar, o diretor deve além de ter o compromisso de ser competente no local de trabalho, determinando sua autonomia, deve aceitar a participação dos demais envolvidos no ambiente escolar. Como Paiva (2016) bem destaca, deve-se ter um trabalho coletivo e compartilhado, para que desta forma, seja possível alcançar os objetivos comuns. Assim, para que isso de fato ocorra, é necessário delinear bem os objetivos que se busca alcançar e aprontar todas as pessoas que envolvem este trabalho, para que permita o alcance dos objetivos desejados.

Por fim, G1 destaca a importância da organização neste processo de gestão escolar. O que corrobora o pensamento de Vieira e Bussolotti (2018), quando afirmam que a gestão escolar institui uma dimensão com ênfase no desempenho da qualidade da educação, que busca promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas primordiais para garantir o progresso dos métodos educacionais das escolas, colaborando para uma aprendizagem eficiente, de forma a tornar os educandos capazes de encarar, da melhor forma possível, os desafios da sociedade complexa e da economia centralizada no conhecimento.

É um desafio muito grande, pois estar à frente de uma instituição de ensino requer acima de tudo, muita sabedoria. São grandes as responsabilidades, pois a Gestão Administrativa abrange todas as instâncias das escolas (**Gerência, Secretaria, docente/ discente e comunidade escolar**) [G2].

De tal modo, compreende-se que esta é a forma que um gestor deve administrar uma escola, de maneira que os diversos segmentos da comunidade escolar sejam concebidos, em um ambiente em que todos possam participar de forma ativa para o progresso da qualidade de ensino, como destacou G1 e G2.

Percebe-se que é primordial que o diretor promova um bom relacionamento entre todos os setores da escola e com a comunidade, pois a participação e relação não dependem apenas da abertura que o setor administrativo promove, mas,

sobretudo, a concepção de todos os envolvidos sobre a necessidade e importância de tudo que é essencial para a unidade escolar.

Para Luck (2009), ser gestor escolar compreende a ação de conduzir a dinâmica cultural da unidade escolar, juntamente com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a prática do projeto político pedagógico, focada nos princípios da democracia e nas condições essenciais para promover um ambiente educacional autônomo, contando com soluções próprias, no campo de suas competências, com participação e compartilhamento na tomada de decisões em conjunto e execução de resultados, e com autocontrole, seguindo e avaliando o retorno de informações.

Dentro desse cenário, questionou-se sobre a importância da gestão no processo educacional, e percebeu-se que, de maneira geral, as duas gestoras tiveram pontos de vistas semelhantes, ao abordarem o foco no progresso da qualidade de ensino, e, sobretudo, G1 e G2 salientaram a necessidade da gestão democrática.

É de suma importância porque já está dizendo “gestão”, e gestão é você trabalhar, concentrar, alinhar, planejar. Então a importância da gestão na escola é grande porque ela se dá pelo **processo de construção e de transformação**. Eu não transformo sem antes construir, então para isso é muito importante que o gestor seja **líder, democrático, motivador** para se direcionar e precisa ser motivado, porque ninguém trabalha por raiva. As pessoas precisam **trabalhar por amor**. Então é complicado ser gestor, é um desafio muito grande [G1].

É uma contribuição de **mediação entre escola e família**. Compete a gestão trazer a família para a escola e mostrá-la a importância no processo de ensino aprendizagem. A gestão também é um suporte necessário para o bom andamento de toda a escola [G2].

Nota-se que a importância da gestão no processo educacional está em relacionar a comunidade interna e a externa no desenvolvimento do projeto pedagógico, em que está normatizada a execução do calendário escolar constituído e essas ações colaborarão para a promoção de um ensino de qualidade para os alunos.

Foi abordado, ainda, no relato de G1, a importância de se trabalhar com amor. Sabe-se que gerir com o que se gosta, permite que o gestor motive o desenvolvimento profissional da equipe, o que pode contribuir para o alcance de objetivos comuns. Logo, é fundamental que o gestor esteja inteiramente munido para criar e manter um ambiente que proporcione e estimule a participação ativa de todos, destacando a responsabilidade que tem no bom desenvolvimento do processo educacional. Isto corrobora a ideia de Garduno (2010), ao destacar a participação e a interação do gestor na parte pedagógica da escola como cada vez mais intensa.

Na sequência, perguntou-se como era organizado o trabalho do gestor escolar da unidade em que trabalhavam.

O trabalho do gestor está organizado em três partes: primeiro a administrativa, que é aquela parte burocrática que a gente precisa ter, pois não há gestão sem a administração, você precisa administrar porque é uma empresa de CNPJ então você precisa estar em dias com as receitas e com as prestações. A segunda parte da gestão é a pedagógica, que tem que ter todo o entorno em volta disso, desenvolver projetos, ter metas para serem alcançadas no aprendizado dos alunos e, principalmente, o papel humano,

pois o gestor precisa primeiramente amar o que faz. Pois, o gestor precisa ser humano, ele precisa entender que ele está ali, tem uma hierarquia lógico, mas ele é o primeiro vagão e se ele travar, todos os outros travam. E então, envolve-se famílias, alunos, toda a equipe. Mas se ele caminhar, puxando todos os outros, então ele tem que ser humano, é igual um trem, bom na parte da máquina, bom na parte de sentar, mas também muito bom na parte de caminhar. Somente com questão administrativa, pedagógica e humana há o sucesso de uma gestão [G1].

A gestão da Escola Cidadão se desdobra em três, é o chamado Trio Gestor. As responsabilidades são dívidas com a Coordenação Administrativa Financeira (CAF), e a Coordenação Pedagógica (CP). Assim a responsabilidade é descentralizada, diminuindo a responsabilidade do Gestor Administrativo [G2].

Os achados permitem identificar diferentes papéis que os gestores assumem de forma simultânea, resumidos na concepção administrativa e pedagógica, além da dimensão humana, destacada por G1. Contudo, a partir do relato de G2 foi possível entender que esses papéis também podem ser descentralizados. Neste caso, o diretor fica responsável apenas pela dimensão burocrática e as demais atividades são delegadas para outros atores.

Segundo Silva (2014), é comum que em algumas escolas exista a divisão dessas atividades entre os membros da equipe gestora, assim, o diretor assume a responsabilidade por questões burocráticas e de cunho financeiro, ao passo que outros atores (supervisor, vice-diretor) concentram o olhar para a gestão pedagógica da instituição. Com isso, o diretor escolar direciona seu exercício para questões pedagógicas importantes, uma vez que ele é o mentor e coordenador fundamental da escola.

Nota-se que a gestão escolar busca promover a organização de diversos aspectos: administrativos, financeiros e burocráticos, em benefício de uma meta, um objetivo maior, que é assegurar uma educação pública e de qualidade social. É perceptível que arquitetar todas essas questões demanda muita habilidade e competência por parte do gestor. Nesta perspectiva, Campos (2010) ressalta a questão da formação destes gestores, que em muitas situações é muito precária e não é apropriada para o cumprimento da função de gestor escolar.

De acordo com Paro (1995, p. 95), ao avaliar a gestão de uma escola pública, verificou que “as soluções apresentadas pelo gestor [...] passavam todas pelo conhecimento de que o diretor precisa ficar livre das exigências burocráticas para cuidar melhor do aspecto pedagógico de ensino”, mas, Paro (1995, p. 98) apresentou a realidade do gestor “pressionado pelas exigências burocráticas e desamparado pelos órgãos do sistema no qual tange à supervisão pedagógica, o diretor se vê sem tempo, sem condições para cuidar dos assuntos que se diz respeito diretamente ao processo ensino-aprendizagem”. Assim, é possível notar que não deveria haver contrassensos entre as atividades administrativas e pedagógicas exercidas pelo gestor, já que estas compõem a mesma função, podendo até parecer conflitantes em algumas circunstâncias, mas não contrárias.

A pergunta seguinte buscou saber o que a entrevistada entende como necessário para que se tenha uma administração escolar cada vez mais profissional.

Eu acho necessário que o gestor seja **transparente, democrático e honesto** porque como eu falei é uma empresa que não é minha e não é sua, e é tanto minha como sua, porque é uma entidade mantida com os recursos dos nossos impostos. Então, para que dê tudo certo, a gestão

precisa ser transparente, precisa prestar suas contas do que está sendo administrado, pois é necessário aplicar o dinheiro que vem para escola, então a transparência é mostrar. A questão da democracia é você **ouvir a necessidade das pessoas** em torno da escola, o desejo que deve ser levado em conta, pois é a necessidade da escola e não a minha. Você pode ser o melhor administrador de qualquer empresa, se você não tiver planejamento, a empresa vai para o chão, então você tem que ter metas, você tem que ter planos e saber como vai alcançá-los [G1].

Vejo como essencial **desenvolver uma escuta atenta e um olhar mais humanizado** no que se refere a todos que formam a escola, sobretudo nesse momento pandêmico. Precisamos nos colocar no lugar dos outros para que possamos encorajá-los a seguir em frente e nunca desistir do seu objetivo de vida mesmo diante dos desafios [G2].

Percebe-se que é relatado pelas duas entrevistadas, o tratamento humanizado, o olhar humano, a escuta atenta, a valorização da necessidade do outro, a democratização aberta a opiniões e o encorajamento. Como Santos (2011) e Mira (2020) ressaltam, a educação é uma área que compreende várias temáticas, dentre elas a humanização e a gestão democrática como base para uma educação humanizadora.

G1 destaca ainda a importância da transparência e da honestidade na gestão escolar. Pois, de acordo com Cascão (2014), o gestor deve adotar a transparência como uma ferramenta de gestão, que é notada na preocupação em prestar contas da ação da escola na execução do projeto político pedagógico; quando se pretende englobar a comunidade no processo educacional, através da gestão democrática e quando segue um sistema que visa aprimorar a qualidade do ensino através da adoção de táticas locais na solução de problemas, colaborando a aprendizagem organizacional.

Em seguida, questionou-se quais as competências eram consideradas necessárias para o diretor escolar, na visão das entrevistadas.

O gestor precisa ter um conhecimento básico de educação, ele precisa **ter o curso de formação** (no sentido licenciatura) para gerenciar uma escola porque a escola precisa muito da parte pedagógica. O gestor precisa ter uma **visão administrativa, pedagógica e humana** então ele tem que se portar nesses três recursos [G1].

Boa comunicação, Habilidade de planejamento, Organização, Flexibilidade, Ética e Confiabilidade [G2].

As competências destacadas por G1 no que se refere a necessidade de uma formação, visão administrativa e pedagógica, acrescidas das competências de planejamento e organização citadas por G2, estão relacionadas com as competências no âmbito técnico, estudadas por Galvão e Cavalcanti (2009). Ao passo que, o aspecto humano pontuado por G1 e a boa comunicação, flexibilidade, ética e confiabilidade se inserem na dimensão comportamental e social também discutida pelos referidos autores.

Na sequência, buscou-se saber quais os tipos de competências são mais postas em ação na unidade de ensino de sua prática do dia a dia.

É a competência pedagógica, porque o gestor tem que entender o aluno que chega, a qual família pertence, e tem que ter no seu envolvimento essa questão para não deixar que o aluno perceba que ele está só para contar como mais um, mas ele tem que entender que ele pode ser diferente de

qualquer um e não só mais um. Você tem que colocar todos os dias na cabeça dos alunos que eles precisam voar, eles precisam criar asas, eles precisam crescer, que eles precisam da educação. Então a competência necessária de um gestor é a parte pedagógica com certeza [G1].

Manter a escola de maneira que os discentes sintam orgulho de fazer parte. Lutar vinte quatro horas para dar apoio as docentes, para ministrar suas aulas de qualidade [G2].

Verifica-se que G1 menciona a competência pedagógica como a mais solicitada no cotidiano de sua unidade escolar. As falas de G2, por sua vez, se relacionam com as competências comportamental e social, por tratar de ações como liderar, fornecimento de apoio às dificuldades identificadas pela equipe e motivar todos os envolvidos na organização escolar.

A capacitação da gestão escolar precisa ter como pontapé e base o mapeamento de competências, já que ele é capaz de delinear o cenário das necessidades e estabelecer a disposição entre as dimensões de conhecimento, habilidades e ações necessárias para o desenvolvimento das capacidades de gestão. Partindo dessa concepção, foi indagado a respeito das competências citadas nas questões anteriores, sobre quais as entrevistadas acreditam possuir, e se alguma(as) delas ainda precisavam ser desenvolvidas.

Eu acredito que eu possuo um pouco da pedagógica pela minha larga experiência na educação, mas a parte administrativa **eu preciso aprender muito** e a parte humana também, porque como humano nós somos falhos. Eu acredito que das três competências, a que hoje eu posso dizer que desenvolvo melhor é a pedagógica, mas isso não significa que todos os dias eu não possuo **melhorias** nas outras competências. Pois, eu acredito que o ser humano ele é um ser que precisa está em **evolução** sempre [G1].

Lutar vinte quatro horas para dar apoio as docentes para ministrar suas aulas de qualidade [G2].

De tal modo, Loc (2010) destaca que as competências são desenvolvidas a partir do momento em que o diretor põe em ação o conhecimento para cumprir as tarefas. Ao vivenciar a prática, ele verdadeiramente adquire a competência. Loc (2010) o autor ainda ressalta que, a oportunidade de escutar circunstâncias reais ou exercitar o aprendizado, ajuda no desenvolvimento de competências.

4.3 Desafios encontrados na gestão escolar

Compreendendo que a natureza gerencial é desafiadora, tendo em vista a responsabilidade assumida pelos gestores (LIBÂNEO, 2013), nesta seção foram agrupados os relatos em que as gestoras apontaram sobre os desafios encontrados no cotidiano das atividades gerenciais. As falas a seguir emergiram a partir da reflexão das entrevistadas em relação ao desafio enfrentado pelas escolas diante do contexto de pandemia vivenciado pelo mundo.

A gente se reinventa na educação e temos que todos os dias mostrar a nossa força, porque a escola não é apenas uma transmissora de conhecimentos, mas ela também é uma criação de elos e é por isso que está tão difícil esse processo porque a educação hoje como ela é doméstica, eu só entro na sua casa se você me der uma permissão, então assim a gente tem tentado todos os dias se reinventar [G1].

Ajudar os discentes, levando até as atividades impressas [G2].

Percebe-se que no panorama atual em que estamos vivendo, um dos mais expressivos desafios da gestão escolar é a articulação das tecnologias e a integração professor-aluno-família, na ajuda do ensino remoto, o que pode explicar a utilização do termo “se reinventar” nos relatos acima. Esses achados corroboram a concepção de Barros e Vieira (2021) ao destacarem como desafios a rotina administrativa, a busca de estratégias para expandir a interação entre família e escola, a falta de uma formação continuada com os professores, dificuldade de adaptação as novas tecnologias e a falta de acesso a essas novas tecnologias por pais e alunos.

Nesta pandemia, a escola precisou se reinventar para continuar um trabalho educativo abrangendo a todos, para que todos os alunos pudessem desenvolver as atividades escolares de forma remota. Mesmo com as dificuldades, a escola tem trabalhado no sentido levar, por meio das mídias digitais e redes sociais, as atividades para seus alunos e um trabalho de conscientização aos pais e responsáveis por eles.

Na sequência, perguntou-se se a gestora entrevistada enxergava algo de negativo no trabalho do diretor escolar.

Assim claro que a gente enxerga essa questão negativa, não tem como ser 100%. Nada é perfeito. Eu não acredito que tenham gestores que façam 100% do seu papel sem nunca ter cometido uma infração. Agora o que eu não me permito são infrações administrativas, pois fere vários princípios, sobretudo, o moral que é aquele que você vai responder. Você não pode administrar uma empresa que não é sua, pensando que os recursos são seus, então minha maior crítica a gestores é o não trabalhar para desenvolvimento da empresa do CNPJ de uma forma transparente e é isso que eu não me permito [G1].

Não [G2].

Percebe-se que apenas G2 afirmou não ter pontos negativos, mas G1 reflete sobre questões semelhantes que se relacionam com a falta de transparência na gestão da escola, o que parece ser problemático, pois é sabido que o princípio da transparência fala a respeito de clareza, remetendo uma questão importante: a necessidade de noticiar à população dados a respeito da qualidade do ensino, assuntos financeiros e sobre a situação daquela unidade escolar.

Segundo Neves (1998), disponibilizar informações é obrigação do poder público e inventar espaços para conversar sobre eles é uma das imputações da gestão escolar. A informação é um meio para identificar os problemas, avaliá-los e desenvolver soluções. Desta forma, deve-se contar com a participação de todos – gestor, pais, professores, alunos e comunidade, pois apenas uma escola que se dispõe a abrir as portas a todos, desempenha de fato, seu compromisso ético com a Educação.

Por conseguinte, perguntou-se quais os aspectos as entrevistadas acreditam serem mais desafiadores no trabalho gerencial.

O pedagógico porque hoje em dia a gente não tem a parceria necessária das famílias então a parte pedagógica é a parte mais difícil de se consolidar dentro de uma escola. Então, o maior desafio para escola, hoje, é a parte pedagógica em consonância com a família [G1].

Manter uma qualidade de ensino nesse período de pandemia [G2].

Percebe-se que as respostas das diretoras divergem quanto aos aspectos mais desafiadores no trabalho gerencial. G1 destaca o trabalho pedagógico, que trata designadamente das questões pedagógicas - função social da escola, organização curricular, avaliação -, que parte de um amplo processo coletivo, principalmente com a ajuda da família, que é o desafio maior destacado pela diretora. G2 menciona sobre a qualidade, que pode ser observada mediante o controle dos indicadores de desempenho e avaliação do trabalho.

Por fim, questionou-se quais medidas eram adotadas para a superação das limitações do cotidiano escolar.

São criadas medidas de monitoramento de frequência de parceria com órgão competente, como o conselho tutela a promotoria de infância porque a escola estava condiciona a família. Na época que era na escola, a gente contava com medidas de projetos de trabalho para que os alunos ocupassem suas mentes e não precisassem estar fora da escola, só que agora eles estão 100% fora e não tem com a gente traçar uma estratégia se a família não está ao lado [G1].

Trabalho em equipe [G2].

Por fim, os relatos permitem refletir sobre a importância do trabalho da equipe por trás do vínculo aluno-professor, principalmente, hoje, com o ensino remoto. É necessário enfatizar o trabalho em equipe como G2 bem colocou, e ainda a busca pela atenção e dedicação dos pais na trajetória educacional dos filhos, com apoio da gestão, do professor e dos responsáveis do aluno para melhoria da qualidade do ensino e alcance dos objetivos almejados.

5 CONCLUSÃO

O objetivo central deste artigo consistiu em identificar e analisar as competências gerenciais de gestores em escolas públicas estaduais do município de Diamante-PB. Observou-se que, além da legislação, as experiências dos gestores escolares são fontes importantes para o entendimento desse tema. E a partir do estudo de campo realizado, pôde-se caracterizar o perfil dos gestores entrevistados, identificar as competências gerenciais dos diretores escolares, na perspectiva dos pesquisados e examinar, segundo a percepção dos diretores escolares, os principais desafios encontrados na gestão escolar, portanto, a finalidade deste estudo foi alcançada.

Foi possível discutir as competências necessárias aos diretores escolares, as competências que eles acreditavam possuir, e os desafios para exercer a gestão na sua unidade escolar. E observou-se que a competência deve ser entendida como um conjunto de atributos e conhecimentos indispensáveis para o desempenho satisfatório do gestor e que também pode ser desenvolvida nas práticas do dia-a-dia escolar, a qual se assimila a um processo de definição e redefinição da noção de competência.

As competências visualizadas nas entrevistas foram de cunho técnico, comportamental e social. De modo geral, na perspectiva técnica emergiu a necessidade da formação, conhecimento administrativo e pedagógico, além das noções de planejamento e organização. O âmbito comportamental foi norteador pelo

aspecto humano na atividade gerencial, além da boa comunicação, flexibilidade, confiabilidade e ética no exercício, as quais também se encaixam na dimensão social, por envolver a relação com outros atores dentro e fora da escola.

Os principais desafios encontrados na gestão escolar se resumem a transparência das atividades, além das novas posturas de atuações que as escolas tiveram que adotar para se reinventarem no contexto atual de pandemia, tendo em vista que houve mudanças nas relações interpessoais. Assim, foi possível observar um impacto na dimensão das competências sociais, à medida que os pais se tornaram-se ainda mais ativos no processo de ensino e aprendizagem.

Logo, como principais achados a partir da pesquisa desenvolvida com as entrevistadas, tem-se: a diretoria escolar é algo passageiro, por se tratar de cargo comissionado, e assim, os gestores escolares devem se ajustar e desenvolver competências que sejam apropriadas aos novos papéis solicitados. Na concepção das entrevistadas, ser gestor significa liderar pessoas, motivar equipes e fazer toda a comunidade e setores caminhar junto com a escola, destacando como importância no processo de gestão escolar trabalhar com amor, com o tratamento humano e com uma gestão democrática. Elas destacaram que veem como necessário para a função de gestor escolar competências como: transparência, democracia, honestidade e escuta atenta, além de curso de formação e visão administrativa e conhecimento pedagógico. Dos desafios mais citados, tem-se a necessidade de se reinventar diante da pandemia, praticar o princípio da transparência, contar com o apoio da família no acompanhamento do aluno e manter a qualidade de ensino.

Por fim, acredita-se ter oferecido contribuições que estimulem a continuidade de estudos, através da ampliação de instituições educacionais públicas no campo de análise e/ou realização de um estudo dessa natureza em organizações privadas. Portanto, espera-se que os achados possam auxiliar o exercício de reflexão crítica nas escolas para que estas possam progredir na busca pela qualidade das atividades desempenhadas.

6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Gestão Escolar e qualidade da Educação**: um estudo sobre dez escolas paulistas. Estudos & pesquisas Educacionais, n. 1, maio 2010 – Fundação Victor Civita, São Paulo-SP. 2010.

ACEVEDO, C. R., NOHARA, J. J. **Guia completo de conteúdo e forma**: Inclui normas da ABNT, TCC, TGO, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS, F. C.; DE PAULA VIEIRA, D. A. Os desafios da educação no período de pandemia. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 826-849, 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF, Senado. 1988.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília- MEC, 1997.

CAMPOS, C. de M. **Gestão Escolar E Docência**. Coleção pedagogia e educação. São Paulo, Paulinas, 2010.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão**. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. 2009.

CASCÃO, F. **Gestão de competências, do conhecimento e do talento**: O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Profissões, competência e aprendizagem informal**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar, 2005.

COSTIN, C. **Administração pública**. — Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

FELINTO, P. C. **Gestão escolar na perspectiva democrático-participativa**. 2014.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183- 196, 2001.

GALVÃO, V. B. de A.; CAVALCANTI, E. A. A. **Competências em ação de gestores escolares**: um estudo na SEEC da Paraíba. XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo-19 a 23 de setembro de 2009.

GALVÃO, V. B. de A. **Desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de Escolas Públicas Estaduais de João Pessoa/PB**. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

GARDUNO, J. M. E. G. **El Nuevo director escolar**. Problemas y desafíos que enfrenta en su labor. Síntesis de la investigación internacional. Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente /organização de Ângela Imaculada Loureiro de Freitas Dalben ...[et al.]. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. 818p. (Didática e prática de ensino). Textos selecionados do XV ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino realizado na UFMG, no período de 20 a 23 de abril de 2010.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HARTMANN, C. T. **Leitura**: compromisso da gestão escolar e de todas as áreas do currículo na escola. 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LOC, N. T. M. **Developing Management skills for the learners of education management and leadership programs in Vietnam- challenges and solutions**.2010.

LOURENÇO, C. D. S.; MAGALHÃES, T. F.; FERREIRA, P. A. Formação em administração pública no Brasil: desafios, perfil de formação e especificidades da área. **Administração Pública e Gestão Social**, p. 177-186, 2014.

LUCK, H. **Concepções E Processos Democráticos De Gestão Educacional**. Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MARRA, A.V. **O professor-gerente**: processo de transformação. Revista de Ciências Humanas, v. 6, n. 2, p. 253-265, 2006.

MARTINS, J. do P. **Administração Escolar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO, C.; ALAVARSE, O. M. Qualidade das escolas: tensões e potencialidades das avaliações externas. **Educ. Real**. Porto Alegre, v. 39, n. 2, pág. 413-436, junho de 2014.

MELO, E. C. R.; SOARES, R. C. R. G. Concepção da Gestão Escolar e Consequências quanto a Formação de Seus Gestores. **Revista De Psicologia**, v. 12, n. 41, p. 219-224, 2018.

MELLO, S. C. B. de; FONSÊCA, F. R. B.; PAIVA JÚNIOR, F. G. de. Competências Empreendedoras do Dirigente de Empresa de Base Tecnológica: Um Caso Empresarial de Sucesso. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 50-76, 2007.

MIRA, A. P. Aplicação Pedagógica dos Preceitos Legais: possibilidades para e na gestão escolar humanizadora. **Educação Por Escrito**, v. 11, n. 1, p. e32870-e32870, 2020.

MORÉ, C. L. O. O. **A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde**: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. In Congresso Ibero-Americano de Investigação Qualitativa, CIAIQ2015 - Atas do CIAIQ 2015, v. 3: Atas - Investigação Qualitativa nas Ciências Sociais, p.126-131.

NEVES, C. M. de C. **Autonomia da escola pública**: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível. 7 ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

PAIVA, F. J. de. **Gestão participativa**: impactos sobre a produtividade organizacional. Curitiba: Appris, 2016.

PARO, V. H. Gestão democrática: participação da comunidade na escola. **Nosso fazer**, Curitiba, ano 1, n. 9, ago. 1995.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: 3ª ed. Ática, 2003.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cafajeste. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 627-647, julho de 2011.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 492-499, setembro de 2006.

SANTANA, V. C. N.; FERREIRA, P. A.; LOURENÇO, C. D. da S. Competências gerenciais de diretores de escolas estaduais de um município mineiro: um estudo comparativo entre a legislação e a percepção dos gestores escolares. In: **Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho**, 4., 2013, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2013.

SANTOS, C. R. dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, J. P. Comunicação na gestão escolar. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 01-22, 2011.

SEABRA, F. **Ensino básico**: repercussões da organização curricular por competências na estruturação das aprendizagens escolares e nas políticas curriculares de avaliação. 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, F. E. **Gestor escolar e a organização do trabalho pedagógico**: desafios para refazer a gestão pedagógica. 2014. 53 f. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SOUZA, Â. R. de. A pesquisa em Política e Gestão da Educação no Brasil (1998-2015): atualizando o estado do conhecimento. **Educação & Sociedade**, v. 40, 2019.

VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTI, J. M. Gestão escolar. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 20, n. 1, p. 45-70, 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII**

**CENTRO DE CIÊNCIA EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISCENTE: JOSÉ GALDINO NEVES

**TÍTULO DO TCC: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM
ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE DIAMANTE - PB**

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Preparação para a entrevista:

- Apresentar o objetivo geral da pesquisa sem entrar em muitos detalhes, a não ser que o entrevistado solicite;
- Solicitar autorização para gravação da entrevista;
- Ressaltar que as respostas serão sigilosas e os respondentes não serão identificados pelos resultados

O.E. (a) caracterizar perfil dos gestores entrevistados:

Gênero:

Estado civil:

Idade:

Grau de escolaridade:

Tempo de trabalho na educação:

Tempo de atuação na direção da escola:

Possui experiência como gestor(a) em outro cargo desta ou de outra instituição?

Caso sim, em que cargo e quanto tempo de experiência?

Concluiu algum curso ou capacitação na área de gestão?

O.E. (b) identificar as competências gerenciais dos diretores escolares, na perspectiva dos pesquisados

1. Como você se tornou diretor (a)?

2. O que significa ser gestor para você e qual o seu papel enquanto diretor(a) escolar?
3. Na sua percepção, qual a importância da gestão no processo educacional?
4. Como está organizado o trabalho do gestor desta Unidade Escolar?
5. Com o intuito de buscar uma administração escolar cada vez mais profissional, o que você observa como necessário?
6. Em sua opinião, quais as competências necessárias para o diretor escolar?
7. Quais os tipos de competências são mais postas em ação na unidade de ensino na sua prática do dia a dia?
8. Das competências citadas nas questões anteriores, quais você acredita possuir? alguma(as) delas ainda precisam ser desenvolvidas?

O.E. (c) examinar, segundo a percepção dos diretores escolares, os principais desafios encontrados na gestão escolar.

9. Durante esse momento atual em que a educação tem buscado se reinventar, qual seu papel enquanto gestor neste processo?
10. Você enxerga algo de negativo no trabalho do diretor escolar? Caso sim, comente a respeito.
11. Que aspectos acredita serem mais desafiadores no trabalho gerencial?
12. Que medidas são adotadas para a superação das limitações do cotidiano escolar?

No final da entrevista:

- Perguntar se o(a) respondente tem algo a mais, que ele(a) ache relevante.
- Agradecer a entrevista e se colocar à disposição para eventuais dúvidas e/ou questionamentos, a partir dos contatos contidos no TCLE (TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO).
- Reforçar que as informações serão sigilosas e irá se manter o anonimato dos entrevistados durante toda a análise dos dados obtidos com as entrevistas.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a),

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: Desenvolvimento de competências gerenciais em escolas públicas do município de Diamante - PB, sob a responsabilidade de José Galdino Neves e da orientadora Cinthia Moura Frade. Sua participação é muito importante para a realização desta pesquisa, contudo é totalmente voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações solicitadas pelo pesquisador. Antes de decidir sobre sua permissão para a participação na pesquisa, é importante que entenda a finalidade da mesma e como ela se realizará. Portanto, leia atentamente as informações que seguem.

A pesquisa tem como objetivo principal “identificar e analisar as competências gerenciais de gestores em escolas públicas do município de Diamante-PB” e apenas com sua autorização será realizada a coleta dos dados, que ocorrerá por meio de uma entrevista gravada. É importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder os questionamentos que lhe serão apresentados, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com esta pesquisa serão relevantes e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

O(a) voluntário(a) poderá recusar-se a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer fase da realização da pesquisa ora proposta, não havendo qualquer penalização ou prejuízo. Será prestada assistência e acompanhamento durante o desenvolvimento da pesquisa, não havendo a cobrança de ônus de qualquer espécie.

Os dados individuais serão mantidos sob sigilo absoluto e será garantida a privacidade dos participantes, antes, durante e após a finalização do estudo. Os resultados da pesquisa poderão ser apresentados em congressos e publicações científicas, sem qualquer meio de identificação dos participantes, no sentido de contribuir para ampliar o nível de conhecimento a respeito das condições estudadas.

Em caso de dúvidas, você poderá obter maiores informações entrando em contato com José Galdino, através do telefone (83)98818-1319 ou através do e-mail: josegaldinno@gmail.com. Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas com o pesquisador responsável, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar.

CONSENTIMENTO

Após ter sido informado sobre a finalidade da pesquisa **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE**

DIAMANTE – PB e ter lido os esclarecimentos prestados no presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu _____ autorizo a participação no estudo, como também dou permissão para que os dados obtidos sejam utilizados para os fins estabelecidos, preservando a nossa identidade. Desta forma, assino este termo, juntamente com o pesquisador, em duas vias de igual teor, ficando uma via sob meu poder e outra em poder do pesquisador.

Diamante-PB, _____ de _____ de 2021.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do Pesquisador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu força e coragem para vencer todos os obstáculos enfrentado em toda a trajetória do curso dando mim forças para continuar.

Aos meus pais Francisco Galdino e Maria Gomes Neves que não mediram esforços para que esse meu sonho se tornasse realidade e também aos meus irmãos que sempre mim motivaram.

Aos meus familiares e amigos pela confiança em mim depositada e por sempre estarem presentes, me apoiando, me aconselhando e me incentivando nos momentos mais árduos da vida.

A professora Cinthia Moura Frade, minha orientadora por ter acreditado em mim para realização deste trabalho, pelo seu incansável e constante encorajamento e pela sua disponibilidade, sugestões, que foram valiosas para a realização deste artigo.

A todos da Universidade Estadual da Paraíba, que me ajudaram direta e indiretamente em razão de todo conhecimento adquirido.

A estes, eterna gratidão, sem a ajuda, confiança e compreensão dos quais este sonho não se estaria realizando.