

Como gestores escolares lidam com o paradoxo entre demandas pedagógicas e administrativo-financeiras

How school managers deal with the paradox between pedagogical and administrative-financial demands

***Luciana Maria Caser Rocha **Elaine Cristina Rossi Pavani**

Informações do artigo

Recebido em: 01/08/2022

Aprovado em: 28/09/2022

Palavras-chave:

Gestão pedagógica. Gestão administrativo-financeira. Paradoxo. Mentalidade paradoxal. Habilidades dos gestores.

Keywords:

Pedagogical management. Administrative-financial management. Paradox. Paradoxical mentality. Managerial skills.

Autores:

*Mestre em Gestão Escolar
lucianacaser@bol.com.br

**Doutora em Geografia
Mestre em Geografia
Mestre em Educação em Ciências e Matemática
elainecristinarossi@hotmail.com

Como citar este artigo:

ROCHA, Luciana Maria Caser; PAVANI, Elaine Cristina Rossi. Como gestores escolares lidam com o paradoxo entre demandas pedagógicas e administrativo-financeiras.

Competência, Porto Alegre, v. 15, n. 2, nov. 2022.

Resumo

O presente trabalho objetiva compreender como os gestores de escolas públicas lidam com o paradoxo entre as demandas pedagógicas e as administrativas e financeiras. Esta é uma pesquisa qualitativa, com utilização de dados primários coletados por meio de entrevista semiestruturada com diretores escolares com mais de três anos de experiência na gestão escolar da rede municipal de Cariacica, Espírito Santo. As entrevistas foram transcritas, organizadas e analisadas de acordo com Bardin (1977). Os grandes temas e suas respectivas categorias, encontradas por meio da codificação de palavras, foram: Habilidades dos Gestores (organização, conhecimento e estilo de liderança); Processos Decisórios (mentalidade paradoxal, racionalidade e tensões) e Ações Decisórias. Os resultados indicaram que alguns dos gestores se sentem preparados para lidar com tarefas que são contraditórias, pois compreendem que atender a demandas de natureza pedagógica e administrativo-financeiras é necessário e essencial para o sucesso do seu trabalho, enquanto outros reconhecem possuir limitações quanto à tomada de decisões e precisam desenvolver habilidades que lhes permitam gerenciar melhor as tensões e as ações no contexto escolar.

Abstract

The present work aims to understand how public school managers deal with the paradox between pedagogical demands and administrative and financial ones. This is a qualitative research, using primary data collected through semi-structured interviews with school principals with more than three years of experience in school management in the municipal network of Cariacica, Espírito Santo. The interviews were transcribed, organized and analyzed according to Bardin (1977). The major themes and the irrespective categories, found through word coding, were: Managerial Skills (organization, knowledge and leadership style); Decision-making Processes (paradoxical mentality, rationality and tensions) and Decision-making Actions. The results indicated that some of the managers feel prepared to deal with tasks that are contradictory, because they understand that meeting demands of a pedagogical and administrative-financial nature is necessary and essential for the success of their work, while others recognize that they have limitations regarding decision-making and need to develop skills that allow them to better manage the tensions and actions in the school context.

1 INTRODUÇÃO

Na dinâmica escolar do século XXI, o gestor escolar de escola pública se destaca como um dos profissionais que desenvolve atividades plurais, que transcendem àquelas que tradicionalmente são vistas como de sua incumbência. Além de ser responsável pelas questões pedagógicas no contexto escolar, o gestor escolar também dedica parte considerável do seu tempo às atividades de natureza financeira, administrativa e burocrática (SOUZA; RIBEIRO, 2017).

Diante dessa pluralidade de demandas de trabalho, diversos gestores vivenciam conflitos, enquanto outros conseguem lidar melhor com essa dinâmica de atividades. Segundo Ceretta e Jesus (2018), mesmo com constantes desafios, o diretor tem que assegurar a realização de suas funções. Dada a relevância de uma coordenação adequada entre ambas as esferas, faz-se necessário uma melhor compreensão de como os gestores lidam com o paradoxo entre atividades pedagógicas e as administrativas e financeiras, que de acordo com Luck (2009), fazem parte de suas atribuições. Porém geram conflitos no dia a dia do gestor pois por diversas vezes tem que escolher entre executar uma ou outra, às vezes abrindo mão de participar de um planejamento para fazer a prestação de contas, que tem data para ser entregue.

Estudos anteriores (SILVA, 2009; CERETTA; JESUS, 2018; MONTEIRO, 2018; DIAS, 2019; SILVA *et al.*, 2019; COSTA *et al.*, 2019; SANTOS; SILVA, 2021) já exploraram a importância do gestor escolar na atuação da dimensão pedagógica e administrativa. Ceretta e Jesus (2018) evidenciam a importância de não escolher uma ou outra demanda, mas sim, equilibrar o tempo e os esforços entre ambas as dimensões a fim de que a escola obtenha resultados de aprendizagem satisfatórios. Por sua vez, Dias (2019) destaca a importância da liderança do gestor escolar no processo de buscar atender ambas as demandas, uma vez que ele não é a pessoa que efetivamente desempenha todas as atividades, mas sim que as designa. Já Silva (2009) e Ceretta e Jesus (2018) sugerem que atividades distintas e concorrentes entre os aspectos pedagógicos e administrativo-financeiros demandam habilidades e competências dos gestores, que frequentemente não são apresentadas pelos mesmos.

De acordo com Silva *et al.* (2019), o gestor tem que estar apto a desenvolver tanto as atividades administrativas, quanto as pedagógicas, porém, na prática, ele se dedica às funções administrativas, como financeira e recursos humanos, deixa a função pedagógica por conta dos coordenadores pedagógicos. Já para Monteiro (2018), a gestão escolar atende as demandas

das escolas, respeita as normas do sistema de ensino, elabora e executa a proposta pedagógica e administra o seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros. Elas devem andar juntas, influenciar uma à outra, alinhar o lado pedagógico e o administrativo (SILVA *et al.*, 2019). O gestor é o responsável em desenvolver as estratégias para assegurar a aprendizagem dos alunos, assim como o envolvimento interpessoal e as práticas administrativas (SANTOS; SILVA, 2021).

Apesar da contribuição dos estudos citados, é possível identificar uma lacuna na literatura. Embora alguns estudos enfatizem a importância da gestão simultânea entre atividades pedagógicas e administrativo-financeiras (CERETTA; JESUS, 2018; DIAS, 2019; FERNANDES; MACHADO, 2019; SILVA *et al.*, 2019; SANTOS; SILVA, 2021), outros destacam que isso demanda habilidades específicas (SILVA, 2009), porém, não exploram quais habilidades são essas e nem como os profissionais poderiam agir efetivamente para, de fato, gerenciar tal paradoxo (MIRON-SPEKTOR *et al.*, 2018).

Diante dessa lacuna, o objetivo desse trabalho é compreender como os gestores de escolas públicas lidam com o paradoxo entre as atividades pedagógicas e as administrativas e financeiras. Um paradoxo compreende tensões organizacionais relacionadas a elementos concorrentes, tais como demandas contraditórias, objetivos, interesses e perspectivas (MIRON-SPEKTOR *et al.*, 2018). Por sua vez, uma mentalidade de paradoxo é a chave para desbloquear o potencial das tensões diárias, o que ajuda os indivíduos a melhorarem o desempenho e a inovação no cargo (MIRON-SPEKTOR *et al.*, 2018).

Dentre as formas de lidar com o paradoxo entre as atividades pedagógicas e as administrativas e financeiras, espera-se que se possa verificar aquelas influenciadas por uma mentalidade de paradoxo. Assim, este estudo pode auxiliar os gestores na compreensão de suas funções, evitando conflitos ou omissões diante de demandas pedagógicas ou administrativo-financeiras contraditórias.

Este estudo pretende gerar implicações teóricas e práticas. Em termos teóricos, colaborar com a literatura do paradoxo no campo educacional por meio dos resultados de uma pesquisa empírica com gestores escolares que lidam diariamente com as demandas pedagógicas e administrativo-financeiras. Em termos práticos, espera-se que este estudo ajude os gestores escolares a diminuírem suas tensões do dia a dia e assim, equilibrarem seus afazeres entre pedagógico e administrativo-financeiro

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão pedagógica é composta por atribuições referentes a atuação do gestor escolar no âmbito do processo ensino aprendizagem, por exemplo, o direcionamento e a promoção de ações para melhoria da aprendizagem e formação dos alunos, a orientação da comunidade escolar para proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar (LUCK, 2009), a coordenação do processo de avaliação das ações pedagógicas desenvolvidas na Unidade de Ensino e a participação de atividades de caráter pedagógico, tais como o conselho de classe, formações em serviço, planejamentos, reuniões, em geral, e outras atividades definidas pela Secretaria Municipal de Educação (BRASIL, 2021).

Vários autores (SOUZA, 2017; ARAUJO, 2019; PASSONE, 2019; RIBEIRO, 2020) defendem que a gestão pedagógica é um fator importante para resultados positivos no ensino e para que a aprendizagem dos alunos se concretize, e deve ser acompanhada pelo gestor, o responsável por conduzir a escola. Ele tem como função pedagógica acompanhar todos os processos relacionados ao ensino e a aprendizagem.

Segundo Luck (2009), a gestão pedagógica, dentre as demais dimensões (gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão administrativa, gestão do clima e cultura escolar, gestão do cotidiano escolar), é a mais relevante, por sua ligação direta com a atividade fim da escola que é a de viabilizar o aprendizado e o ensino dos alunos, devido sua abrangência, todas as outras dimensões se voltam para ela. Assim, compete ao gestor escolar a parte mais difícil da organização do ensino, pois ele que dirige todo o trabalho com a finalidade de garantir o aprendizado dos alunos (SANDES; ANDRADE, 2020).

Mesmo com a delegações das tarefas na escola, o gestor é a maior autoridade, ele é o que resolve os principais assuntos da escola, dentre eles, os assuntos relacionados ao pedagógico (MACHADO; PROBST, 2017). O gestor também deve participar da criação de documentos que assegurem o ensino e facilitem o modo como os alunos aprendem (SANDES; ANDRADE, 2020).

A literatura trata o gestor escolar como o principal responsável pela escola (SILVA, 2009) e a gestão pedagógica como o centro de todo o funcionamento operacional, com o intuito de melhorar a qualidade de ensino (CERETTA; JESUS, 2018). Para que a melhora na qualidade do ensino aconteça, o diretor tem que se

envolver em todos os assuntos pedagógicos, é a principal referência nesse assunto dentro da escola (MACHADO; PROBST, 2017).

Segundo Luck (2009, p. 94), “a responsabilidade pela sua efetividade permanece sempre com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo”. De acordo com Correia (2019), o diretor tem que trabalhar com o objetivo de atingir os melhores resultados, assim, deve orientar, acompanhar e apoiar os professores e pedagogos no exercício de suas tarefas.

Ainda de acordo com Luck (2009), que corrobora as ideias de Correia (2019), os processos pedagógicos, a *práxis*, a metodologia, a utilização de tecnologias, a dinâmica e a integração do currículo também são responsabilidades da gestão pedagógica, que deve ser realizada pelo gestor escolar.

O gestor precisa ter conhecimento acerca de metodologias e didáticas para acompanhar e instruir os pedagogos, coordenadores e professores na melhor forma de usá-las para obtenção de resultados superiores. O diretor também deve observar o trabalho pedagógico realizado na escola, fazer análise de resultados, direcionar e implementar melhorias para tornar eficiente o processo de ensino e aprendizagem.

Para realização dessas ações, a escola necessita de um gestor presente e que trabalhe diariamente nesses assuntos, que no ambiente escolar seja a autoridade pedagógica e que tenha a palavra final (CORREIA, 2019; MACHADO; PROBST, 2017). Para diminuir as dificuldades de aprendizagem apresentadas pelos alunos, o gestor deve traçar metas e ações que tenham como parâmetro o Projeto Político Pedagógico da escola (SANDES; ANDRADE, 2020).

2.2 GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS

Um estudo sobre o tema da gestão administrativa e financeira em escolas, aponta que o uso do recurso financeiro objetiva a efetivação da política educacional através de programas, projetos e ações (ARAUJO, 2019). Por sua vez, um outro estudo corrobora a qualidade do ensino e a melhoria da aprendizagem dos alunos (PASSONE, 2019), onde esta aplicabilidade traz para escola a garantia que estes gastos estejam de acordo com a sua necessidade e contribuam para seu funcionamento de modo satisfatório (ARAUJO, 2019).

O responsável em aplicar os recursos de forma eficiente na busca dessas melhorias é o gestor escolar (COSTA; NEVES; TEPEDINO, 2019), cuja função, por meio da ação administrativa, é dar condições adequadas para o desenvolvimento das ações pedagógicas (SOUZA, 2017), o que influencia a dinâmica escolar para que ela possa refletir de forma positiva na qualidade da educação (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

Na gestão administrativa, segundo Costa (2010), cabe ao gestor, no âmbito escolar, organizar e articular setores e recursos humanos, criar e organizar normas para serem cumpridas e fazer a ligação entre a comunidade e a escola, além de supervisionar e orientar toda equipe a ele subordinada. O gestor tem como atribuições, atender as necessidades administrativas da escola, gerenciar pessoas e assegurar um ambiente harmonioso para toda comunidade escolar, além de manter a documentação da escola organizada, cuidar dos equipamentos e conservar a unidade escolar limpa e agradável (LUCK, 2009; SANDES; ANDRADE, 2020).

Para Ceretta e Jesus (2018), a gestão administrativa é fundamental na obtenção de um ensino de qualidade. O objetivo da gestão administrativa escolar é gerir os recursos físicos, financeiros e materiais da instituição, cuidar dos bens e assegurar que eles sejam empregados na melhoria do ensino.

Para que a gestão administrativa funcione, é necessário atentar-se a todas as rotinas dentro da unidade de ensino, para que tudo ocorra da melhor forma possível, e os professores obtenham tudo o que necessitam para desenvolverem os seus trabalhos com qualidade. A escola deve promover a inclusão e abranger a todos docentes, onde a demanda do aluno é vista como parte principal de interesse da gestão, com o uso dos recursos materiais para conseguir as melhorias necessárias.

Segundo Santos e Silva (2016, p.88), "a gestão financeira é uma dimensão da gestão escolar cujo objetivo é melhorar a organização pedagógica e administrativa da instituição". Cabe ao diretor administrar, eficazmente, os recursos recebidos e prestar conta a toda comunidade escolar (SANDES; ANDRADE, 2020).

Portanto, todo gestor de escola pública que possui caixa escolar tem a responsabilidade de gerir os recursos financeiros, de acordo com o número de alunos matriculados na escola e as fontes de recursos disponíveis. A gestão desses recursos é exercida juntamente com uma estrutura colegiada (Caixa Escolar, Conselho Escolar, Associação de Pais e Professores ou semelhante), com personalidade

jurídica própria, sem fins lucrativos, formada por pais, professores, alunos e funcionários da escola (LUCK, 2009).

De acordo com Santos e Silva (2016), o Conselho Escolar é muito importante na gestão financeira da escola pública, porque contribui para que todos os segmentos participem das decisões referentes as aquisições de materiais que a escola necessita. A gestão financeira da escola pública é uma dimensão necessária para a efetivação de uma educação com qualidade e equidade social. Quando os recursos financeiros chegam diretamente na escola, oportunizam os gestores e conselheiros a atenderem as demandas de diferentes segmentos.

Para Ceretta e Jesus (2018), as gestões administrativas e financeiras devem caminhar juntas, pois enquanto a administrativa enumera as necessidades da Escola, a financeira determina a forma que os recursos serão gastos e distribuí a verba recebida pela escola de forma ordenada, para que as diversas áreas de toda escola sejam atendidas e os planos e projetos desenvolvidos na escola sejam contemplados.

De acordo com Luck (2009), a gestão administrativa auxilia as outras dimensões da gestão escolar, é a base de todas as outras. Com a autonomia da escola, a gestão financeira passou a resolver os problemas cotidianos relativos a consumo, serviços e capital, pelo repasse de recursos federais, estaduais e/ou municipais para o Caixa Escolar.

Para garantir o funcionamento adequado de todos os setores da escola, cabe ao gestor, juntamente com o Conselho Escolar, tomar decisões assertivas quanto a aplicação financeira dos recursos, para garantir que a escola alcance seus objetivos com segurança (LUCK, 2009).

2.3 PARADOXO

Smith e Lewis (2011, p.3) definem paradoxo como "elementos contraditórios, mas inter-relacionados que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo. Esses elementos parecem lógicos quando considerados isoladamente, mas irracional, inconsistente e absurdo quando justaposto".

De acordo com Vasconcelos, Motta e Pinochet (2003), paradoxos são realidades produzidas a partir de percepções sintetizadas dos sujeitos, que ao procurar dar sentido à sua experiência, retratam as organizações de difícil compreensão nos quais estão alocados a volta de duas percepções contraditórias que começam a conduzir sua ação, além das organizações que possuem locais

complexos, que também são ambíguos e de imposições contraditórias. A habilidade de trabalhar com os paradoxos é fundamental para responder a tal complexidade.

Costa, Bresolin e Fialho (2018) afirmam que as organizações devem ser capazes de gerir suas tensões, assim como moldar a sua cultura e ambiente para que seja possível aos indivíduos abraçar simultaneamente múltiplas forças opostas. Afinal, as organizações não podem eliminar as tensões, mas podem habilitar o indivíduo a transcender e se tornar criador, neste sentido, as tensões organizacionais podem ser significativamente positivas e os conflitos construtivos, quando melhora-se a qualidade das decisões e estimula-se a criatividade, bem como a inovação.

Para Miron-Spektor *et al.* (2018), a teoria do paradoxo aprofunda a compreensão da natureza variada, dinâmica e resultados de tensões organizacionais. As tensões denotam elementos concorrentes, como demandas contraditórias, objetivos, interesses e perspectivas. Indivíduos que enxergam as tensões como paradoxos, em vez de dilemas, ganham uma compreensão mais profunda dos elementos opostos e buscam mais integração e soluções.

Pina, Rego e Sousa (2016) afirmam que um paradoxo possui três elementos, a tensão, a interdependência e a persistência. A tensão é uma contradição entre dois elementos e essa contradição é interdependente, pois uma decisão sobre determinada matéria tem interferências em outra matéria de polo oposto, essa contradição permanece no tempo e não se elimina. De acordo com Costa, Bresolin e Fialho (2018), as organizações devem buscar nos funcionários uma nova mentalidade, elas devem ter uma postura inovadora que lhes influenciem a conviverem com seus conflitos e tensões dentro delas, sem precisar, obrigatoriamente, eliminá-los.

De acordo com Pina, Rego e Sousa (2016, p.311), “se a relação entre a tensão for usada como fonte de sinergia, o paradoxo pode tornar-se uma janela aberta sobre novas possibilidades, caso contrário os paradoxos podem gerar confusão e paralisia tornando-se, então, uma fonte de escolhas debilitantes”. A importância de olhar a tensão sob a perspectiva do paradoxo está no sentido de perceber as tensões como força impulsionadora para a melhoria das organizações. Um ambiente organizacional que permite a sinergia por estratégias e ações opostas (COSTA; BRESOLIN; FIALHO, 2018).

2.4 MENTALIDADE PARADOXAL

Miron-Spektor *et al.* (2018) conceituam a mentalidade como uma estrutura ou lente que auxilia a organizar uma

realidade e interpretar experiência, por vezes confusas e complexas, já a mentalidade paradoxal, é como uma chave para desbloquear o potencial de tensões cotidianas.

A mentalidade paradoxal indica até que ponto os indivíduos se abraçam e são energizados por tensões, a desta mentalidade pode ajudar as pessoas a alavancarem suas tensões e produzirem resultados criativos (LIU; XU; ZHANG, 2020).

Para Miron-Spektor *et al.* (2018), uma mentalidade paradoxal pode ajudar os indivíduos a melhorarem o desempenho e a inovação no trabalho e nas suas funções. Sugere-se que indivíduos que têm uma mentalidade paradoxal, tendem a valorizar, aceitar e se sentir confortável com as tensões.

Smith e Lewis (2011) apontaram que os indivíduos com uma mentalidade paradoxal tendem a se sentirem confortáveis com as tensões, valorizam, aceitam e enfrentam as contradições por meio de estratégias específicas e entende que estas situações são oportunidades. Indivíduos que têm uma mentalidade paradoxal se sentem confortáveis e são energizados por tensões, são mais inovadores em comparação com aqueles que não possuem (LIU; XU; ZHANG, 2020).

Segundo Liu, Xu e Zhang (2020), a mentalidade paradoxal dos líderes fortalece a relação entre a mentalidade paradoxal dos funcionários e o sucesso no trabalho, o que também é positivamente associado ao comportamento de trabalho inovador dos funcionários. Líderes com uma mentalidade paradoxal, não só tendem a dar sentido às tensões paradoxais, mas também fornecem suporte suficiente para seus subordinados responderem aos paradoxos.

Quando um líder tem uma mentalidade de alto paradoxo, essa relação positiva se torna mais forte. Liu, Xu e Zhang (2020) propuseram que a mentalidade do paradoxo dos funcionários afeta sua inovação através do sucesso no trabalho. Os funcionários que adotam uma mentalidade paradoxal são levados a auto adaptação e motivação, que por sua vez, promove o comportamento de trabalho inovador dos indivíduos.

De acordo com Miron-Spektor *et al.* (2018), os funcionários recebem instruções de seus supervisores que podem parecer contraditórios e interdependentes. Se os funcionários têm uma mentalidade paradoxal, eles podem abordar essas demandas concorrentes como oportunidades de sucesso em seus empregos. Em vez de evitar ou tentar eliminar a tensão, eles reconhecem os benefícios potenciais

em envolver ambas as demandas. Liu, Xu e Zhang (2020) propõem que a mentalidade paradoxal dos funcionários irá prever seu sucesso no trabalho.

Para Miron-Spektor *et al.* (2018), algumas pessoas aceitam e até mesmo consideram as tensões naturais e persistentes, pois apreciam a natureza entrelaçada de tais demandas concorrentes. Para os mesmos autores, as tensões aparecem como oportunidades, ainda que desafiadoras, aumentam o aprendizado e a agilidade, desse modo, funcionários que pensam assim podem desenvolver conforto em seu desconforto e aprender a lidar com paradoxos (MIRON-SPEKTOR *et al.* 2018).

A adoção de uma mentalidade paradoxal favorece o desenvolvimento de uma capacidade geral de explorar condições incompatíveis, capta e facilita a flexibilidade cognitiva para aprender ou buscar novas estratégias, conseqüentemente, funcionários com uma mentalidade paradoxal se sentem autônomos (LIU; XU; ZHANG, 2020).

Segundo Miron-Spektor *et al.* (2018), indivíduos com uma mentalidade de paradoxo mais elevado são mais criativos e satisfeitos com seus empregos, é quando a mentalidade dos funcionários os encoraja a valorizar, aceitar e sentir-se confortável com as contradições, sua experiência de tensões contribui positivamente para o seu desempenho e inovação no cargo. A mentalidade paradoxal é um fator essencial de disposição, que propiciam funcionários a prosperarem no trabalho (LIU; XU; ZHANG, 2020).

De acordo com Miron-Spektor *et al.* (2018), uma mentalidade paradoxal aumenta a flexibilidade cognitiva, quando os funcionários experimentam tensões, aqueles com uma mentalidade paradoxal, são mais propensos a abordar as tensões como oportunidades, ganham mais energia à medida que pesquisam por soluções integrativas e, assim, exercem um trabalho superior em função do desempenho e inovação.

2.5 HABILIDADES DOS GESTORES

De acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), as habilidades são práticas cognitivas que intensificam o raciocínio, a memória e a capacidade mental para o desenvolvimento pessoal e social, além das práticas socioemocionais, que são habilidades de lidar com as emoções, de se relacionar com as pessoas e de tomar decisões conscientes e assertivas. Essas habilidades estão ligadas ao autoconhecimento e a autorregulação, que asseguram pensamentos críticos, comunicação assertiva e tomadas de decisões conscientes (BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR, 2018).

Segundo estudiosos (TADEU; ARGENTA, 2016; COSTA; COSTA, 2016; CAMPOS; SILVA, 2009), as principais habilidades necessárias aos gestores escolares são o conhecimento (legislação educacional, administração dos recursos financeiros, prestação de contas, gestão de pessoas, atribuições do sistema de ensino), as características pessoais (ética, compromisso e determinação), as características interpessoais (boa comunicação, saber ouvir, dialogar e respeitar as diferenças), a liderança (sendo agente de mudança que possibilita um bom clima organizacional, ser dinâmico, ter capacidade de decisão), as capacidades didático-pedagógicas (flexibilidade, confiabilidade, capacitação) e habilidades administrativas (planejamento e organização).

A função de gestor é ocupada por professores ou pedagogos com formação diferente da necessária para ocupar o cargo de gestor, para o desenvolvimento das habilidades pertinentes ao cargo, é importante a capacitação dos mesmos por meio de formação continuada permanente, onde são incluídas disciplinas que contemplam a formação que ele deve ter para exercer o cargo gestor, tais como: conhecimentos nas áreas de administração e finanças, recursos humanos, pedagógicas, entre outras (PRADO; DA SILVA; SILVEIRA, 2012).

Dentre as habilidades do gestor, uma das mais importantes é a liderança, existem vários estilos de liderança: (1) autoritária, onde o líder não se preocupa em inovar e nem em manter um grupo coeso, esse estilo é eficaz em momentos de crise, onde as decisões tem que ser tomadas com urgência; (2) *coaching*, o líder é um motivador, com foco no desenvolvimento pessoal dos liderados, esse estilo funciona quando os liderados querem ser orientados; (3) afiliativo, o líder valoriza mais o indivíduo e suas emoções do que as tarefas e metas, assim, executam seu trabalho da forma que acharem mais eficaz; (4) democrático, o líder compartilha a tomada de decisões e todos os membros assumem as responsabilidades; (5) marcador de ritmo, é o líder obcecado em fazer as tarefas da melhor forma e com rapidez, neste estilo, não existe flexibilidade e responsabilidade, as pessoas ficam desmotivadas e a produtividade diminui; (6) *laissez-faire*, neste estilo se presume que cada membro tem competência para realizar seu trabalho; e (7) transformacionais que são considerados capazes de influenciar as atitudes e os comportamentos de funcionários, pois são líderes admirados, visionários, atentos aos seus subordinados e que os incentivam a alcançar os objetivos da instituição (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Os seguidores sentem confiança, admiração e respeito por esses líderes, eles se esforçam para realizar as tarefas e chegam além das expectativas (ROCHA JÚNIOR *et al.*, 2020). Quando

os líderes conseguem dominar quatro ou mais estilos, eles melhoram o clima e o desempenho, para isso, tem que ter habilidades para perceber qual o melhor estilo para cada momento, ajustando-se para conseguir os melhores resultados perante sua equipe (PASA; MÜLLER, 2017).

A liderança é uma habilidade essencial para a motivação dos liderados (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018), já a liderança transformacional, é um estilo de liderança que ajuda na motivação e no crescimento dos indivíduos, possibilita a cooperação mútua e contínua entre líderes e liderados. As mudanças organizacionais são baseadas em visões e valores comuns, de crescimento pessoal e profissional, e que tenham objetivos compartilhados e voltados para uma liderança humanizadora, com os melhores tratamentos dispensados a equipe, que solicite assim, o empenho dos funcionários (ROCHA JÚNIOR *et al.*, 2020).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é qualitativa, com dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os gestores foram selecionados de acordo com dois critérios, ter mais de três anos de gestão e as notas no IDEB. Foram entrevistados vinte e quatro gestores escolares da rede municipal de Cariacica/ES, que atuam há mais de três anos na gestão, cujas escolas estão entre os maiores e menores IDEBs de cada uma das 12 microrregiões administrativas de Cariacica, com o intuito de cobrir todo o território do município (exceto a microrregião 13, por compreender toda área rural do município e as escolas não possuem as características necessárias para realização da pesquisa, tais como: não possuem caixa escolar, não participam das avaliações externas, possuem salas multisseriadas, sem dados do IDEB, diretores com menos de três anos de gestão.

A escolha por realizar a pesquisa nessa rede de ensino se deu por dois aspectos. Primeiro, definiu-se como critério o estudo de escolas públicas cujo (a) diretor (a) tivesse a responsabilidade de exercer a função administrativo-financeira e pedagógica ao mesmo tempo, e que este (a) estivesse no cargo há mais de três anos, o que corresponde a estar no segundo mandato, uma vez que eleito pela comunidade escolar, o gestor da rede permanece por três anos e tem que se submeter a um novo processo depois de transcorrido três anos. Esse critério pretende que os entrevistados tenham a experiência suficiente para lidar com o paradoxo entre demandas administrativo-financeira e pedagógica. O segundo critério foi considerar que o município de Cariacica possui características que se assemelham a muitos outros municípios a nível nacional,

o que permite replicar e comparar a pesquisa com outras redes públicas de ensino do país.

O município de Cariacica foi selecionado dentre os demais municípios da Região Metropolitana da Grande Vitória por possuir características semelhantes a centenas de outros lugares do território nacional. Os dados socioeconômicos e demográficos, como o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,718, em 2010; o Índice de GINI de 0,4728; a população estimada pelo IBGE, em 2021, de 386.495 pessoas; densidade demográfica de 1.246,12 habitantes por km²; renda per capita de R\$ 26.704,95 e acesso a água tratada e rede de esgotamento sanitário em 79,6% por domicílios (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2022). Esta pesquisa pode ser replicada em municípios com características semelhantes ao de Cariacica, a fim de serem estabelecidas relações.

No que tange a educação, a rede municipal de Cariacica possui um quadro de cerca de 4.000 professores, com 35.423 alunos matriculados no ensino fundamental I (anos iniciais) e II (anos finais). São 66 Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEFs) que apresentam uma média do IDEB de 5,6 no ensino fundamental I e 4,0 no ensino fundamental II. O fluxo escolar relativo à taxa de abandono é de 0,42% no ensino fundamental I e 0,71% no ensino fundamental II, e o índice de reprovação é de 0,18% no ensino fundamental I e 0,46% no ensino fundamental II (<https://www.cariacica.es.gov.br>).

O município de Cariacica possui uma rede de ensino fundamental composta por 66 escolas distribuídas em 13 microrregiões administrativas. Foi excluída a microrregião rural, devido suas especificidades não atenderem os critérios estabelecidos para esta pesquisa, uma vez que elas possuem salas multisseriadas, número reduzido de alunos e algumas não possuem caixa escolar e nem gestor. Outras escolas urbanas também foram excluídas por não disporem de dados do IDEB, por terem sido municipalizadas recentemente ou por não ofertarem ensino fundamental.

Das 66 escolas de ensino fundamental da rede municipal de Cariacica, utilizou-se 58, já que 3 serem da zona rural (microrregião 13), 1 ter se tornado cívico-militar e 4 terem sido municipalizadas recentemente. Ou seja, as 5 últimas possuem gestores iniciantes e que não foram eleitos por processo seletivo. Nas escolas da região D (16 e 18), da região F (31 e 30), região G (36 e 33), região H (39 e 41), região J (49) e região L (58), os gestores tinham menos de três anos de experiência na gestão, por isso, não foram selecionados para entrevista, buscou-se assim

o maior e o menor IDEB subsequente da microrregião para atender aos dois requisitos.

Selecionadas as escolas, os gestores foram convidados a participarem da pesquisa por meio de entrevistas semiestruturada, de forma presencial, previamente agendadas de acordo com a disponibilidade deles. O primeiro contato foi por meio telefônico e a partir do agendamento, os demais dados foram sendo coletados durante a entrevista. O roteiro da entrevista semiestruturada é composto por uma parte de caracterização dos gestores e duas perguntas que visam responder à questão central desta pesquisa: como gestores escolares lidam com o paradoxo entre as atividades pedagógicas e administrativo-financeiras? Outras perguntas foram acrescentadas a partir das respostas dos gestores.

Todos os gestores foram entrevistados em suas respectivas unidades escolares, em pleno exercício da função. As entrevistas seguiram o protocolo de apresentação do termo de autorização institucional para realização da pesquisa emitido pela Secretaria Municipal de Educação de Cariacica e a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os gestores escolares foram entrevistados no período de 07/03/2022 a 07/04/2022, na escola em que exercem a função de gestor, com duração mínima das entrevistas de 4 minutos e duração máxima de 35 minutos, ambos aproximadamente. Dentre os entrevistados, o mais jovem tem 36 anos e o mais experiente tem 68 anos. Apenas 3, dos 24 gestores, são do sexo masculino. A maioria dos gestores possui graduação em Pedagogia (15), com tempo de serviço na educação entre 11 e 40 anos, e na gestão entre 5 e 15 anos. A título de preservar-lhes a identidade, adotou-se o critério de numeral para se referir a eles.

Os dados coletados na pesquisa foram analisados por meio da análise de conteúdo com grade aberta de codificação (SANTOS, 2012). Isto significa dizer que os trechos das entrevistas foram agrupados em códigos de primeira ordem, que refletiram as estratégias reportadas pelos participantes da pesquisa a respeito de como gerenciam o paradoxo entre demandas pedagógicas e administrativo-financeiras. Não foram usadas categorias prévias, o que significa dizer que as que foram adotadas na análise emergiram dos dados diretamente, o que confere ao estudo um caráter indutivo (GLASER *et al.*, 2013).

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES

Por meio da análise das entrevistas, emergiram três categorias principais que se destacaram nas falas dos gestores: habilidades, processos decisórios e ações. Tais temáticas ajudam a compreender como os gestores escolares lidam com o paradoxo entre demandas pedagógicas e administrativo-financeiras. As habilidades dos gestores se subdividem em três subcategorias: a organização, o conhecimento e o seu estilo de liderança. Os processos decisórios também foram organizados em três subcategorias: mentalidade paradoxal, racionalidade e tensões. Enquanto nas ações dos gestores, existem aquelas voltadas mais para o pedagógico ou administrativo-financeiro, embora alguns gestores compreendam e lidam de forma integrada para atender ambas as demandas.

Os subitens a seguir apresentam cada uma das categorias identificadas, baseadas nos resultados das entrevistas realizadas, bem como na literatura estudada.

4.1 HABILIDADES DOS GESTORES

As habilidades dos gestores surgem a partir da interpretação das respostas dos entrevistados para as questões apresentadas na entrevista semiestruturada. Elas impactam diretamente na atuação do gestor escolar e foram organizadas em três categorias: organização, conhecimento e estilo de liderança.

4.1.1 Organização

Treze dos entrevistados relataram que a organização do tempo é fundamental para atender à tais demandas, mesmo tendo as formas de organização diferentes, tais como: Gestor 13: "... eu trabalho com planejamentos nos dias da semana, por exemplo, todas as sextas feiras eu trabalho com prestação de contas, eu recebo fornecedores...", enquanto o Gestor 32: "... pedagógico é de manhã e a parte da tarde é o financeiro..." e o Gestor 3: "A gente vai tentando se organizar em uma agenda para dar conta dos dois. E aí é só questão de organização pessoal mesmo." Outros não conseguem organizar seu tempo muito bem, como o Gestor 28: "Foco no pedagógico, aí eu acabo levando serviço para casa para poder fazer o que não fiz no meu tempo na escola, no meu horário de trabalho."

Cada gestor tem um jeito próprio de se organizar, cada um descobre com o tempo e a experiência no cargo a melhor forma de atender às duas demandas, uns com mais facilidade que outros, mesmo todos com uma formação diferente da necessária para ocupar o cargo de gestor (PRADO; DA SILVA; SILVEIRA, 2012). Ceretta e Jesus (2018) evidenciam a importância de não se escolher uma ou outra demanda, mas sim equilibrar o tempo e os esforços entre ambas as dimensões, a fim de que a escola

obtenha resultados de aprendizagem satisfatórios. Por sua vez, Dias (2019) destaca a importância da liderança do gestor escolar no processo de buscar atender ambas as demandas, uma vez que ele não será a pessoa que efetivamente desempenhará as atividades, mas sim quem as designa.

Outros nove gestores são de escolas que possuem vice diretor e dividem as demandas de formas diferentes: nas escolas 6 e 26, o diretor fica com a demanda pedagógica e o vice com a financeira; nas escolas 10 e 44, o gestor fica com a demanda financeira e a vice com a pedagógica; nas escolas 15, 22, 38, 55 e 56, o gestor com seu vice realizam as duas demandas juntos.

As escolas da rede municipal de Cariacica que tem, no mínimo, 600 (seiscentos) alunos matriculados, são contemplados com vice-diretor, que de acordo com a Lei Complementar n. 110, devem auxiliar o gestor nas demandas administrativo e financeiro (BRASIL, 2021). Das nove escolas entrevistadas que possuem vice-diretor, duas gestoras optaram por ficar com a demanda financeira, e os demais seguem a legislação. Todos os gestores entrevistados que possuem vice-diretor, ressaltaram a importância do profissional para o atendimento das demandas pedagógicas e das administrativas e financeiras da escola.

Os gestores 15, 6 e 38, relatam a importância do vice diretor nas divisões de tarefas. De acordo com o gestor 15 "Então, a gente consegue estando em duas pessoas, dividir um pouco essas demandas (...) eu acho que não conseguiria se não tivesse."

4.1.2 Conhecimento

Para os entrevistados, o conhecimento é adquirido ao longo do tempo, com a experiência, pois eles possuem, em sua grande maioria, formação acadêmica na área pedagógica, mas necessitam de formação continuada para terem os conhecimentos imprescindíveis para atuarem como gestores. Os primeiros anos de gestão são difíceis e nada intuitivos, mas, com o tempo e as experiências adquiridas, eles conseguem realizar o trabalho, como apontam os gestores 40, 44 e 51.

Eles relatam ter mais facilidade no início com o pedagógico, pois já faz parte de sua rotina enquanto pedagogo ou professor, e dificuldades no administrativo-financeiro por não terem conhecimento técnico, e devido as burocracias e prazos para cumprir.

A análise das entrevistas evidenciou que o conhecimento de gestão não é prévio, os gestores assumem

suas funções sem saber como desenvolver suas demandas, e que aprendem com o tempo, e que o conhecimento vem com a experiência e a formação continuada. Diante disso, ressalta-se a necessidade de uma formação prévia e desenvolvimento das habilidades dos gestores por meio de formação continuada.

A formação dos gestores escolares deve contemplar disciplinas que desenvolvam as habilidades inerentes ao cargo, tais como: o conhecimento, as características pessoais (ética, compromisso e determinação) e interpessoais (boa comunicação, saber ouvir, dialogar e respeitar as diferenças), a liderança, as capacidades didático-pedagógicas, planejamento e organização (TADEU; ARGENTA, 2016; COSTA; COSTA, 2016; CAMPOS; SILVA, 2009).

4.1.3 Estilo de Liderança

O estilo de liderança é uma habilidade essencial para motivar os liderados (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Ele aparece ao longo das entrevistas, de forma indireta, pois não teve nenhuma pergunta direcionada a esse tema, porém, é possível perceber o estilo de liderança dos entrevistados quando se manifestam sobre a forma como lidam com o paradoxo entre as demandas pedagógicas e administrativo-financeiras.

Na análise das entrevistas, identificaram-se características de vários estilos de líder, tais como: o líder autoritário, que não se preocupa em inovar e nem manter o grupo coeso (Gestor 40); o líder *coaching*, que é um motivador com foco no desenvolvimento pessoal dos liderados (Gestor 13); o líder afiliativo, que valoriza mais o indivíduo e suas emoções (Gestores 12 e 55); o líder marcador de ritmo, obcecado por fazer as tarefas da melhor forma e com rapidez (Gestor 15); o líder democrático, que compartilha a tomada de decisões e todos os membros assumem as responsabilidades (Gestores 47 e 13); o líder *laissez-faire*, que presume que cada membro tem competência para realizar seu trabalho (Gestores 47 e 13) (PASA; MÜLLER, 2017). Tem também o líder transformacional, aquele que tem uma liderança humanizadora e com os melhores tratamentos dispensados a equipe (Gestores 12 e 55) (ROCHA JÚNIOR *et al.*, 2020).

4.2 PROCESSOS DECISÓRIOS

Cada gestor escolhe o melhor caminho a seguir para gerir sua escola, pois cada unidade de ensino tem suas especificidades, com características diferentes, por exemplo, a oferta de etapas e modalidades de ensino, a estrutura física e o número de alunos e funcionários. Os processos decisórios dependem da mentalidade paradoxal, racionalidade e tensões vivenciadas pelos gestores.

Na análise das entrevistas, o processo de tomada de decisões aparece com frequência, pois o gestor tem problemas para gerenciar diariamente. Para garantir o funcionamento adequado de todos os setores da escola, cabe ao gestor, juntamente com o Conselho Escolar, tomar decisões assertivas para que a escola alcance seus objetivos (LUCK, 2009).

Para realização dessas ações, a escola necessita de um gestor presente e que trabalhe diariamente nesses assuntos, deve-se saber que no ambiente escolar, ele é a autoridade pedagógica e a palavra final é dele (CORREIA, 2019; MACHADO; PROBST, 2017).

Quanto às demandas conflitantes que o gestor lida no dia a dia, como a tensão entre essas atividades administrativo-financeiras e pedagógicas e/ou às relacionadas ao convívio de pessoas (relações interpessoais), alguns deles se sentem preparados para lidar com tarefas que são contraditórias (gestores 12, 47 e 53), pois compreendem que atender a essas demandas é necessário e essencial para o sucesso do trabalho deles.

Os gestores 12,47 e 53 conseguem equilibrar as duas demandas uma está ligada a outra, não podendo ser trabalhadas isoladamente.

Gestor Outros gestores (10, 22 e 28) possuem limitações quanto a tomada de decisões e precisam desenvolver habilidades que lhes permitam gerenciar melhor as tensões e ações no contexto escolar.

Eles apontam não ser fácil lidar com essas demandas simultaneamente e sentem que não estão dando conta, como relata o gestor 22: "... Por mais que a gente queira que o negócio fique bom, com qualidade, a gente vai percebendo que a gente não vai dando conta."

Dessa maneira, desenvolver uma mentalidade paradoxal pode ajudar a alguns desses gestores no processo decisório, quando os mesmos, requererem habilidades de resolução de conflitos.

4.2.1 Mentalidade Paradoxal

A mentalidade pode ser compreendida como uma estrutura ou lente que auxilia a organizar uma realidade e interpretar experiência, por vezes confusas e complexas, já a mentalidade paradoxal, pode ser a chave para desbloquear o potencial de tensões cotidianas (MIRON-SPEKTOR *et al.*, 2018). A adoção de uma mentalidade paradoxal pode ajudar as pessoas a superarem as tensões e produzirem resultados criativos (LIU; XU; ZHANG, 2020).

Alguns gestores (25, 42 e 46) apresentaram uma mentalidade paradoxal, pois mesmo diante de tensões e demandas conflitantes, conseguiram realizar seu trabalho e obter resultados satisfatórios.

Esses gestores relatam que essas demandas os fazem crescer, e aprendem com os desafios, mesmo sendo demandas conflitantes, elas se complementam e são necessárias.

Como relata o gestor 46: "apesar de ser conflitante, é necessário o gestor saber lidar com isso e entender que uma complementa a outra, e as duas são necessárias.", de acordo com Miron-Spektor *et al.* (2018), algumas pessoas aceitam e até mesmo consideram as tensões naturais e persistentes, pois apreciam a natureza entrelaçada de tais demandas concorrentes.

A mentalidade paradoxal de acordo com Smith e Lewis (2011) ajuda o gestor a aceitar e se sentir confortável com as tensões diárias, fazendo com que eles entendem que estas situações são oportunidades, como afirma o gestor 25: "Aceitar as demandas me faz crescer".

Para Miron-Spektor *et al.* (2018), uma mentalidade paradoxal pode ajudar os indivíduos a melhorarem o desempenho e a inovação no trabalho e nas suas funções, como relata o gestor 42 " consigo dar sentido ao que estamos fazendo".

4.2.2 Racionalidade

Alguns gestores (6, 35 e 53) demonstraram compreender que no exercício de sua função, têm que executar várias demandas simultaneamente, pois isso depende do funcionamento da unidade escolar, com suas ações pedagógicas, administrativo-financeiras, gestão de pessoas, relacionamento com a comunidade, dentre outras.

A racionalidade está na escolha dos meios que levam a determinados fins. Os gestores 6,35 e 53 entendem que não há escolha entre o pedagógico e a administrativo-financeiro, e que precisam dar conta das duas demandas, e um dos meios para realização dessas demandas é o engajamento.

De acordo com Ceretta e Jesus (2018), mesmo com constantes desafios, o diretor tem que assegurar a realização de suas funções. Os gestores mesmo diante de tantas demandas, sabem que precisam realizar todas elas, pois fazem parte de suas obrigações.

4.2.3 Tensões

Para Miron-Spektor *et al.* (2018), indivíduos que enxergam as tensões como paradoxos, ao invés de dilemas, ganham uma compreensão mais profunda dos elementos opostos e buscam mais integração e soluções.

Os gestores 40, 55 e 56 relatam que a tensão é grande, que os conflitos sempre irão existir, mas que estão dispostos a resolver.

Mesmo diante das tensões do dia a dia, os gestores buscam solucionar os problemas, não deixam que elas paralise suas ações. Mesmo com constantes desafios, o diretor tem que assegurar a realização de suas funções (CERETTA; JESUS, 2018).

4.3 AÇÕES DOS GESTORES

Todos os gestores escolares possuem formação em pedagogia ou em licenciatura de alguma área do conhecimento. Formações complementares são adquiridas por meio de cursos de formação continuada ofertados pelas próprias secretarias, pós-graduações, mestrados e/ou doutorados. Mas, na prática, as ações dos gestores requerem habilidades para atender as demandas da comunidade escolar, as pedagógicas e as administrativo-financeiras. Na análise das entrevistas, identificaram-se gestores que agem de formas diferentes: uns, priorizam o pedagógico (12, 26, 27, 28, 40, 47 e 53); outros, o financeiro (32, 42, 46 e 51); e outros, equilibram-se para atender os dois (13, 25, 35 e 56).

Enquanto o Gestor 53 relata que: "Eu sempre acabo tendendo mais para o lado pedagógico.", o Gestor 25 diz que: "Não há escolha. Acho que tem que haver um consenso para você saber administrar as duas." Já o Gestor 46: fala que "A demanda administrativo-financeira, que dificilmente a gente consegue passar essa demanda para alguém, já a pedagógica é possível pegar as informações no momento posterior, com a pedagoga.

Além de ser responsável pelas questões pedagógicas no contexto escolar, o gestor escolar também dedica parte considerável do seu tempo a atividades de natureza financeira, administrativa e burocrática (SOUZA; RIBEIRO, 2017).

O estudo de Ceretta e Jesus (2018) corrobora com os achados desta pesquisa (Gestores 13, 25, 35 e 56), o estudo deles evidenciam a importância de não se escolher uma ou outra demanda, e sim, equilibrar o tempo e os esforços entre ambas as dimensões, a fim de que a escola obtenha resultados de aprendizagem satisfatórios.

Na mesma direção, Dias (2019) destaca a importância da liderança do gestor escolar no processo de buscar atender ambas as demandas, uma vez que ele não será a pessoa que efetivamente desempenhará as atividades, mas sim, quem as designa.

De acordo com Silva *et al.* (2019), o gestor tem que estar apto a desenvolver tanto as atividades administrativas, quanto as pedagógicas, porém, na prática, ele se dedica às funções administrativas, como financeira e recursos humanos, deixa a pedagógica por conta dos coordenadores pedagógicos, como apontam os gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender como gestores escolares de escolas públicas lidam com o paradoxo entre atividades pedagógicas e administrativo-financeiras. Conclui-se que alguns deles priorizam as atividades pedagógicas por acharem ser a mais importante, outros as atividades administrativo-financeiras por causa das notificações se não entregarem no prazo previsto e suspensão da verba destinada à sua unidade escolar e outros conseguem equilibrar as duas, delegando tarefas e se organizando.

Alguns se sentem preparados para lidar com tarefas que são contraditórias, pois compreendem que atender a essas demandas é necessário e essencial para o sucesso do trabalho deles, outros, possuem limitações quanto a tomada de decisões e precisam desenvolver habilidades que lhes permitam gerenciar melhor as tensões e ações no contexto escolar.

Considerou-se que cada gestor tem um jeito próprio de se organizar, cada um vai descobrir com o tempo e a experiência no cargo a melhor forma de atender as duas demandas, uns, com mais facilidades (principalmente aqueles que estão mais tempo na função) e outros, com menos. Apesar de todos terem uma formação diferente da necessária para ocupar o cargo de gestor.

A análise das entrevistas evidenciou que o conhecimento de gestão não é prévio, os gestores assumem suas funções sem saber como desenvolver suas demandas. O conhecimento e as habilidades vêm com o tempo e a experiência, bem como, com a formação continuada. Diante disso, ressalta-se a necessidade de uma formação prévia e o desenvolvimento das habilidades dos gestores por meio de formação continuada.

Desse modo, desenvolver uma mentalidade paradoxal pode ajudar a alguns desses gestores no processo decisório, quando os mesmos, requerem

habilidades de resolução de conflitos. Alguns gestores já apresentam uma mentalidade paradoxal, pois mesmo diante de demandas conflitantes e tensões, conseguem realizar seu trabalho e obtêm resultados satisfatórios em suas unidades de ensino.

As maiorias dos gestores demonstraram compreender que, no exercício de sua função, têm de executar várias demandas simultaneamente, pois disso depende o funcionamento da unidade escolar, com suas ações pedagógicas, administrativo-financeiras, gestão de pessoas, relacionamento com a comunidade, dentre outras. Mesmo diante das tensões do dia a dia, os gestores buscam solucionar os problemas, não deixam que elas paralitem suas ações.

Em termos teóricos, este trabalho colabora com a literatura do paradoxo no campo educacional por meio dos resultados de uma pesquisa empírica com gestores escolares que lidam diariamente com as demandas pedagógicas e administrativo-financeiras, são necessárias para o gestor habilidades como: o conhecimento; as características pessoais (ética, compromisso e determinação); características interpessoais (boa comunicação, saber ouvir, dialogar e respeitar as diferenças); a liderança; as capacidades didático-pedagógicas; planejamento; e organização.

Em termos práticos, espera-se que este estudo ajude os gestores escolares a diminuírem suas tensões no dia a dia, equilibrem seus afazeres entre pedagógico e administrativo-financeiro.

As limitações encontradas neste trabalho foram: o fato de que esta pesquisa foi realizada em apenas um município; o tempo para realizar e transcrever as entrevistas; a dificuldade de encontrar gestores que satisfaziam as características selecionadas; e as dificuldades para conseguir cobrir todas as regiões administrativas do município.

Sugere-se que pesquisas futuras repliquem esta pesquisa em outros municípios com características semelhantes aos de Cariacica, aprofundem pesquisas sobre as habilidades necessárias pertinentes ao cargo de gestor escolar e trabalhem a questão do paradoxo/mentalidade paradoxal em outras esferas e redes educacionais, como nos CMEIs, nas escolas estaduais, na rede federal (IFES), dentre outras.

REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 516-532, 2018. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>.

ARAUJO, Nino Ferraz. Fatores críticos de sucesso que melhoram a gestão escolar. **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 3, p. 1-14, 2019. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n3.1582>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.

BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR [BNCC]. **Base Nacional Comum Curricular. Educação é a base**. 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 15 jan. 2022.

BRASIL. Lei complementar nº 110, de 23 de novembro de 2021. **Dispõe sobre a gestão democrática do ensino público municipal de Cariacica nos termos da meta 19, da lei nº 5.465/2015, revoga a lei complementar 035, de 17 de agosto de 2011 e dá outras providências**. Cariacica, ES. 2021. Disponível em: <http://www3.camaracariacica.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/C1102021.html#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%20110%2C%20DE,2011%20E%20D%C3%81%20OUTRAS%20PROVID%C3%8ANCIA>. Acesso em: 15 jan. 2022.

CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE. III ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA, 9., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s.n.], 2009.

CERETTA, Maria José dos Santos; JESUS, Anderson. Desafios da gestão escolar. **Revista Gestão Universitária**, 2018. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/desafios-da-gestao-escolar>. Acesso em: 15 jan. 2022.

CESÁRIO, Ediane Alexandre Costa; TEPEDINO, Raquel Almeida; NEVES, Paulo Fernando. Gestão dos recursos escolares: pequenos detalhes, grandes desafios. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, n. 156, jan. 2019. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/>

artigo/gestao-dos-recursos-escolares-pequenos-detalhes-grandes-desafios. Acesso em: 15 jan. 2022.

CORREIA, R. A. S. Os desafios da Gestão Escolar. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 7, n. 7, p. 31-39, 2019. 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/os-desafios-da-gestao-escolar.

COSTA, Ana Ester; BRESOLIN, Graziela; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. O paradoxo das racionalidades: um ponto de vista das tensões. **Congresso Internacional De Conhecimento e Inovação – Ciki**, v. 1, n. 1, 2018. Disponível: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/592>. Acesso em: 15 jan. 2022.

COSTA, Danilo de Melo *et al.* Higher Education Systems and the Tuition Fees Charging: Perspectives and Perceptions in Brazil, Canada and China. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 2, p. 136–153, 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.2.3>.

COSTA, Ediane Alexandre; NEVES, Paulo Fernando; TEPEDINO, Raquel Almeida. Gestão dos recursos escolares: pequenos detalhes, grandes desafios. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, n. 156, 2019. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/gestao-dos-recursos-escolares-pequenos-detalhes-grandes-desafios>.

COSTA, Maria Antonia Ramos. A função do gestor escolar. In: *Webartigos.com*. [Santa Catarina]. 2010. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestor-escolar/44851>. Acesso em: 15 jan. 2022.

COSTA, Nadiane de Aguiar Coutinho; COSTA, Robson Antonio Tavares. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 2, p. 84-100, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2113>. Acesso em: 15 jan. 2022.

DIAS, Renan Italo Rodrigues. Gestão escolar: Os processos e dificuldades do gestor escolar. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 7, n. 6, p. 13-20, 2019. 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/processos-e-dificuldades.

FERNANDES, Cleverton Rodrigues; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Technology Transfer Capability: development dynamics in higher education institutions. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 1, p. 1–15, 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.1.1>.

GLASER, Barney *et al.* What Grounded Theory Is... **Academy of Management Proceedings**, v. 2013, n. 1, p. 11290, 2013. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.11290symposium>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Panorama Cariacica**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/cariacica/panorama>. Acesso em: 15 jan. 2022.

LIU, Yanjun; XU, Shiyong; ZHANG, Bainan. Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 3, p. 347-366, 2020. <https://doi.org/10.1177/0021886319888267>.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACHADO, Christian David; PROBST, Melissa. A gestão escolar no século XXI: Os Desafios dos Novos Gestores. **Caderno De Graduação - Humanas E Sociais - UNIT - Pernambuco**, v. 3, n. 1, p. 49–60, 2017. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/facipehumanas/article/view/4027>. Acesso em: 15 jan. 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO [MEC]. **Base Nacional Comum Curricular**. 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br>. Acesso em: 10 jan. 2022

MIRON-SPEKTOR, Ella *et al.* Micro foundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 26-45, 2018. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>.

MONTEIRO, Jaeder Araujo. Gestão escolar: os reflexos da gestão administrativa e pedagógica nos cursos de ensino superior do IFES Campus Vitória. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, p. 285-302, 2018. <https://doi.org/10.22633/rpge.v22.n.1.2018.10297>.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018. <https://doi.org/10.1590/198053145341>.

PASA, Jacqueline; MÜLLER, Janete Inês. O gestor educacional e a liderança: perfil no ambiente escolar. **Instrumento: Revista de Estudo e Pesquisa em Educação**, v. 19, n. 1, p. 1-11, 2017. <https://doi.org/10.34019/1984-5499.2017.v19.19015>.

- PASSONE, Eric Ferdinando Kanai. Gestão Escolar e Democracia: o que nos ensinam os estudos de Eficácia Escolar. **Laplage em revista**, v. 5, n. 2, p. 142-156, 2019. Disponível em: <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/456>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- PINA, Miguel; REGO, Arménio; SOUSA, Milton. Como podem as organizações gerir paradoxos? **Análise Psicológica**, v. 34, n. 3, p. 309-323, 2016. <https://doi.org/10.14417/ap.1203>.
- PRADO, Flávio Rodrigues; DA SILVA, Josélia Rita; SILVEIRA, Luiz Flávio Vianna. Competências requeridas para diretores escolares: um estudo na escola estadual de ensino médio "Monsenhor Miguel de Sanctis". In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA: IX SEGET, 9., 2012. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/46416578.pdf>. Acesso em: 1 jan. 2022.
- RIBEIRO, Marli Dias. A gestão escolar e a gestão da sala de aula: desafios e possibilidades a partir da BNCC. **Revista de Educação ANEC**, v. 48, n. 161, p. 142-157, 2020. <https://doi.org/10.22560/reanec.v48i161.272>.
- ROCHA JÚNIOR, Fernando Soares *et al.* Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 98834-98846, 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/21746>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- SANDES, Cleize Araújo; ANDRADE, Thaís Oliveira. Gestão Escolar: Os principais desafios do diretor de Escola Pública Municipal. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 12, n. 10, p. 123-136, 2020. [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escola-publica-municipal](https://nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escola-publica-municipal).
- SANTOS, Eduardo Leite Oliveira; SILVA, Jardiel Marcos Santos. Gestão escolar: da formação pedagógica às práticas administrativas dos gestores escolares. **Revista Entre Saberes, Práticas e Ações**, v. 1, n. 1, p. 1-180, 2021.
- SANTOS, Fernanda Marsaro. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, p. 1-5, 2012. <https://doi.org/10.14244/%2519827199291>.
- SANTOS, Inalda Maria; SILVA, Givanildo. O papel do colegiado escolar na gestão financeira da escola pública. **Revista Exitus**, v. 6, n. 1, p. 77-89, 2016. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/40>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- SILVA, Eliene Pereira. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivara, v. 1, n. 2, 2009.
- SILVA, Glauciane Lages *et al.* Gestão escolar: um estudo à luz da administração. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, n. 5, p. 41-61, 2019. [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/luz-da-administracao](https://nucleodoconhecimento.com.br/administracao/luz-da-administracao).
- SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>.
- SOUZA, Ângelo Ricardo. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1-19, 2017. <https://doi.org/10.5212/retepe.v.2.016>.
- SOUZA, Lânia Daniela Marta; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. O Perfil do Gestor Escolar Contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Revista Espaço do Currículo**, v. 10, n. 1, p. 106-122, 2017.
- TADEU, Roselaine Silva; ARGENTA, Christiane Amaral Lunkes. Gestor escolar: principais práticas e competências necessárias para o enfrentamento dos desafios nas instituições escolares. **Revista Interdisciplinar de Filosofia e Educação**, n. 13, p. 1-16, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/saberes/article/view/8781>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- VASCONCELOS, Isabella; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 94-106, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/bqTCYx7YPXt3tpnmHtLD8mh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 jan. 2022.