

**PERCEPÇÕES DOS GESTORES DE UMA REDE DE ESCOLAS CONFESSIONAIS  
SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DE SUA FUNÇÃO PROFISSIONAL**

**PERCEPCIONES DE LOS GESTORES DE UNA RED DE ESCUELAS  
CONFESIONALES SOBRE LAS ATRIBUCIONES DE SU FUNCIÓN PROFESIONAL**

**PERCEPTIONS OF MANAGERS IN A NETWORK OF FAITH-BASED SCHOOLS  
REGARDING THE RESPONSIBILITIES OF THEIR PROFESSIONAL ROLE**



Suelen Sena da CUNHA<sup>1</sup>  
e-mail: [suelen.sena@adm.apac.org.br](mailto:suelen.sena@adm.apac.org.br)



Giza Guimarães P. SALES<sup>2</sup>  
e-mail: [giza.sales@gmail.com](mailto:giza.sales@gmail.com)



Rosane Michelli de CASTRO<sup>3</sup>  
e-mail: [r.castro@unesp.br](mailto:r.castro@unesp.br)



Rebeca Pizza Pancotte DARIUS<sup>4</sup>  
e-mail: [rebeca.darius@unasps.edu.br](mailto:rebeca.darius@unasps.edu.br)

**Como referenciar este artigo:**

Cunha, S. S., Sales, G. G. P., Castro, R. M., & Darius, R. P. P. (2026). Percepções dos gestores de uma rede de escolas confessionais sobre as atribuições de sua função profissional. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30, e026035. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v30i00.21066>



| **Submetido em:** 18/01/2026  
| **Revisões requeridas em:** 26/01/2026  
| **Aprovado em:** 11/02/2026  
| **Publicado em:** 30/03/2026

**Editor:** Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – São Paulo (SP) – Brasil. Mestra em Educação. Coordenadora pedagógica da Associação Paulista Central.

<sup>2</sup> Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – São Paulo (SP) – Brasil. Doutora em Educação docente permanente do programa Stricto Sensu. Mestrado e doutorado profissional em educação.

<sup>3</sup> Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília – São Paulo (SP) – Brasil. Doutora em Educação. Docente RDIDP no Programa de Pós-graduação em Educação (UNESP, Marília).

<sup>4</sup> Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – São Paulo (SP) – Brasil. Doutora em Educação Escolar (UNESP). Docente permanente do programa Stricto Sensu. Mestrado e doutorado profissional em educação) Engenheiro Coelho.

---

**RESUMO:** O artigo analisa as percepções de gestores escolares sobre suas atribuições e a organização de suas práticas no cotidiano institucional. Compreendendo a gestão escolar como um processo complexo e integrado, problematiza-se a clareza das funções e a articulação entre diferentes papéis em uma rede de escolas confessionais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, aprovada por Comitê de Ética, com 46 gestores de onze instituições. Os dados foram produzidos por fichas de identificação e discussões em grupo e analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicam desafios como sobreposição de funções, personalização da gestão e ampliação de responsabilidades, além de oportunidades relacionadas à experiência, formação continuada e articulação entre funções. Conclui-se que a clareza das atribuições é construída no cotidiano, dependendo das condições organizacionais e do engajamento profissional, o que demanda mecanismos institucionais de cooperação e delimitação funcional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar. Atribuições do gestor. Competências profissionais. Cotidiano escolar.

**RESUMEN:** Este artículo analiza las percepciones de gestores escolares sobre sus atribuciones profesionales y la organización de sus prácticas en el cotidiano institucional. Desde la comprensión de la gestión escolar como un proceso complejo e integrado, se problematiza la claridad de las funciones y la articulación entre distintos roles en una red de escuelas confesionales. Se trata de un estudio cualitativo, aprobado por un Comité de Ética, con la participación de 46 gestores de once instituciones. Los datos se obtuvieron mediante fichas de identificación y discusiones grupales, y fueron analizados a través del análisis de contenido. Los resultados evidencian desafíos como la superposición de funciones, la personalización excesiva de la gestión y la ampliación de responsabilidades, así como oportunidades vinculadas a la experiencia profesional, la formación continua y la articulación entre funciones. Se concluye que la claridad de las atribuciones se construye en la práctica cotidiana y depende de las condiciones organizacionales y del compromiso profesional.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión escolar. Atribuciones del gestor. Competencias profesionales. Cotidiano escolar.

**ABSTRACT:** This article analyzes school managers' perceptions of their professional roles and how they organize their practices in everyday institutional contexts. Grounded in the understanding of school management as a complex and integrated process, it examines the clarity of roles and the articulation among different managerial functions within a network of faith-based schools. This qualitative study, approved by a Research Ethics Committee, involved 46 managers from eleven institutions. Data were collected through identification forms and group discussions and analyzed using content analysis. The findings highlight challenges such as role overlap, excessive personalization of management, and expanded responsibilities, as well as opportunities related to professional experience, continuing education, and functional integration. It is concluded that role clarity is constructed in daily practice and depends on organizational conditions and professional engagement, indicating the need for institutional mechanisms of cooperation and functional delimitation.

**KEYWORDS:** School management. Administrator responsibilities. Professional competencies. School daily life.

---

## INTRODUÇÃO

A gestão escolar, no contexto contemporâneo da educação, configura-se como elemento central para a organização e o desenvolvimento dos processos socioeducativos nas instituições de ensino, especialmente no que se refere à definição, à distribuição e à vivência cotidiana das atribuições dos gestores escolares. De acordo com Vieira et al. (2020, p. 17), a “gestão escolar refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino, situando-se na esfera micro – quando comparada à gestão educacional”. Longe de restringir-se a tarefas administrativas ou operacionais, a atuação do gestor envolve a mobilização intencional de pessoas, materiais, pedagógicos e simbólicos, com vistas à construção de ambientes educacionais capazes de sustentar práticas pedagógicas coerentes, eficazes e socialmente relevantes. Nesse cenário, as atribuições profissionais assumidas pelos gestores passam a constituir um eixo estruturante do funcionamento institucional, influenciando diretamente a organização do trabalho escolar e a qualidade dos processos educativos.

É nesse contexto que se insere o presente estudo, de natureza qualitativa, que analisa as percepções de gestores escolares acerca de suas atribuições profissionais e da organização de suas práticas no cotidiano institucional, problematizando a clareza dessas atribuições e a articulação entre diferentes funções gestoras em uma rede de escolas confessionais. Ao focalizar as percepções dos próprios gestores, o estudo busca compreender como tais atribuições são interpretadas, negociadas e operacionalizadas no dia a dia da gestão escolar (Cunha, 2024).

Estudos desenvolvidos no contexto brasileiro têm apontado que a gestão escolar se caracteriza pela ampliação das atribuições, pela complexidade das demandas institucionais e pela necessidade constante de articulação entre diferentes dimensões do trabalho escolar. A literatura educacional destaca que a atuação gestora exige a combinação de liderança, planejamento, capacidade de articulação coletiva e compromisso com a formação contínua dos profissionais da educação. Sob essa ótica, Martins e Brocanelli (2010, p. 81) afirmam que “gerir uma escola é organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais das escolas”. Em perspectiva convergente, análises como as de Melo e Silva (2018) e Bravo (2011) indicam que os desafios contemporâneos da gestão escolar demandam modelos organizacionais mais flexíveis, capazes de responder às transformações sociais e educacionais que atravessam o cotidiano das instituições de ensino, impactando diretamente a configuração das atribuições gestoras.

Autores como Lück (2009) e Libâneo (2010) compreendem o gestor escolar como mediador entre diferentes dimensões da vida institucional, responsável por promover a

integração entre projeto pedagógico, práticas docentes, organização administrativa e participação da comunidade escolar. Essa atuação exige não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade política, ética e relacional, fundamentais para a construção de uma cultura escolar democrática e colaborativa. Tal compreensão reforça a centralidade das atribuições profissionais do gestor como elemento articulador dessas múltiplas dimensões.

Sob essa perspectiva, a gestão escolar não pode ser entendida como um conjunto fragmentado de funções, mas como um processo articulado, sustentado por princípios, valores e estratégias que orientam as decisões e as ações no cotidiano da escola. Conforme assinala Lück (2009), a gestão educacional estabelece unidade e direção ao trabalho escolar, assegurando coerência entre objetivos, práticas e resultados. Essa abordagem evidencia que a clareza das atribuições constitui condição fundamental para a articulação entre as diferentes funções gestoras, contribuindo para a coerência do projeto educativo institucional.

Entretanto, apesar da centralidade da função gestora, diversos estudos indicam que a delimitação de atribuições e responsabilidades ainda constitui um desafio recorrente. Segundo Martins e Brocanelli (2010, p. 82), “diariamente, os gestores escolares se defrontam com situações problemáticas, devendo resolvê-las em diferentes níveis e planos”. A sobreposição de funções e a ampliação das expectativas sociais em relação à escola tendem a produzir ambiguidades no exercício profissional, afetando diretamente a forma como os gestores percebem e exercem suas atribuições. Libâneo et al. (2012) destacam que a gestão escolar requer especialização e diferenciação funcional, de modo que os campos pedagógico, administrativo, financeiro e relacional sejam conduzidos com competência e intencionalidade.

Dessa forma, compreender como os gestores escolares percebem suas atribuições profissionais e como essas atribuições se articulam no cotidiano institucional torna-se fundamental para o aprimoramento das práticas de gestão. Como afirmam Vieira et al. (2020, p. 12), “a gestão escolar assume uma dimensão estratégica para a garantia da qualidade da educação”. Mais do que assegurar o funcionamento regular da escola, a gestão escolar atua como catalisadora dos processos educativos, o que reforça a relevância de investigar empiricamente as atribuições gestoras a partir das percepções dos próprios sujeitos envolvidos.

Estudos mais recentes têm enfatizado que a ampliação das atribuições do gestor escolar está associada a processos de intensificação do trabalho e à crescente responsabilização individual pelos resultados institucionais, demandando a formação continuada desse grupo (Nascimento *et al.*, 2020).

Nesse cenário, a gestão escolar passa a demandar competências que extrapolam o domínio técnico-administrativo, incorporando dimensões relacionais, emocionais e políticas, conforme apontam análises contemporâneas sobre liderança e gestão educacional (Furlan, 2025). Essas análises reforçam a necessidade de investigar como tais exigências se materializam nas atribuições concretamente assumidas pelos gestores no contexto escolar.

Como afirmam Lopes et al. (2024), no contexto contemporâneo, a gestão escolar se configura como um campo complexo, marcado por desafios estruturais e institucionais que impactam diretamente a qualidade da educação, tais como limitações de recursos, desvalorização profissional e problemas sociais que perpassam o cotidiano escolar. Ao mesmo tempo, aponta perspectivas promissoras, como a gestão democrática, a organização por projetos e o uso de tecnologias digitais, que podem contribuir para o fortalecimento das práticas gestoras. Nesse sentido, a gestão escolar reafirma-se como elemento central para a melhoria dos processos educativos, exigindo compromisso coletivo, reflexão crítica e ações propositivas dos diferentes atores envolvidos.

Portanto, diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo analisar as percepções de gestores escolares — diretores, coordenadores pedagógicos e orientadoras educacionais — de uma rede de escolas confessionais acerca das atribuições de sua função profissional, bem como compreender como tais atribuições se articulam no cotidiano institucional. Busca-se, ainda, identificar desafios e possibilidades relacionados à clareza das funções gestoras, à sobreposição de responsabilidades e às condições organizacionais que influenciam o exercício da gestão escolar.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa (Gil, 2010), desenvolvida por meio da coleta de dados junto a gestores escolares (Cunha, 2024) atuantes em diferentes funções, cujos relatos foram analisados à luz da análise de conteúdo (Bardin, 2016). A articulação entre o referencial teórico e os dados empíricos permitiu relacionar concepções sobre gestão escolar às percepções e práticas efetivamente vivenciadas pelos gestores, no contexto institucional investigado.

### ***Competências e habilidades do gestor escolar: uma abordagem integrada para as diversas dimensões de atuação***

O gestor escolar exerce papel central na condução do cotidiano institucional, sendo responsável não apenas pela administração do ambiente escolar, mas também pela liderança de equipes e pela articulação das diferentes dimensões que sustentam o processo pedagógico. Sua atuação envolve lidar com desafios recorrentes, como divergências internas, resistência a diretrizes institucionais, dificuldades de comunicação, evasão escolar, ausências frequentes e conflitos interpessoais. Tais desafios fazem parte da complexidade inerente à gestão educacional contemporânea e exigem do gestor uma postura proativa, reflexiva e mediadora.

Nesse contexto, a liderança assume função estratégica. Ao mobilizar professores, coordenadores, inspetores, orientadores e demais profissionais da escola, o gestor cria condições para o trabalho colaborativo e para a construção de um ambiente institucional mais coeso e funcional. Conforme destaca Lück (2017, p. 20),

a liderança na escola é uma característica essencial da gestão escolar. O gestor deve mobilizar, orientar e coordenar o trabalho da equipe, inspirando-os a aplicar o melhor de si na realização de ações socioculturais voltadas para a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Isso exige uma atitude proativa, entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar os resultados.

As competências exigidas do gestor escolar, portanto, não se restringem ao domínio técnico-administrativo. Elas dizem respeito à capacidade de articular conhecimentos, habilidades e atitudes de forma contextualizada, respondendo às demandas institucionais e humanas que emergem no cotidiano escolar. A noção de competência, nesse sentido, relaciona-se à mobilização intencional de saberes para a tomada de decisões e para a condução de processos que impactam diretamente a qualidade do ensino e da aprendizagem.

Lück (2000) reforça essa compreensão ao afirmar que a eficácia da gestão escolar está associada à capacidade do gestor de organizar, articular e mobilizar recursos em favor de um projeto educativo comum. Ainda segundo a autora,

dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. (Lück, 2000, p. 12)

Essa perspectiva evidencia que a liderança do gestor não se exerce de forma autoritária ou isolada, mas por meio da construção de relações, do incentivo à participação e do fortalecimento do sentido coletivo do trabalho escolar. Nascimento (2007) aponta que atuar na gestão escolar envolve um processo complexo que articula planejamento, liderança, organização e avaliação. O planejamento define metas e orienta ações; a liderança mobiliza e engaja a comunidade escolar; a organização racionaliza recursos; e a avaliação retroalimenta o processo, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Os desafios permanentes da gestão escolar exigem, ainda, o desenvolvimento de habilidades interpessoais que complementem as competências técnicas. Abud Junior e Gonçalves (2022, p. 40) observam que “as habilidades humanas bem desenvolvidas são capazes de gerar sinergia, compreensão e tolerância para o crescimento de grupos sociais e de trabalho nos quais a influência do gestor é exercida com dedicação, perseverança e competência”. Nessa direção, habilidades como comunicação clara, escuta ativa, empatia e capacidade de mediação tornam-se fundamentais para a construção de um clima institucional saudável e colaborativo.

Freitas e Mourão (2019) ressaltam que tais habilidades interpessoais são decisivas para o fortalecimento das relações profissionais e para a prevenção de conflitos que podem comprometer o trabalho pedagógico. A gestão escolar, portanto, demanda um equilíbrio constante entre racionalidade técnica e sensibilidade humana, reconhecendo que as pessoas constituem o principal recurso da instituição educativa.

Além disso, a atuação do gestor escolar precisa ser compreendida como um processo dinâmico, em permanente revisão. Melo e Silva (2018, p. 83) destacam que “é crucial revisar continuamente a gestão escolar, adaptando-a às mudanças sociais, tecnológicas e educacionais. É fundamental repensar os modelos tradicionais e promover uma gestão mais flexível, inclusiva e orientada para resultados.” Essa perspectiva reforça a necessidade de uma liderança aberta à inovação, capaz de interpretar as transformações do contexto educacional e de responder a elas de forma crítica e responsável. Tal processo pode ocorrer tanto na troca cotidiana entre os pares quanto na formação continuada. Nascimento *et al.* (2020, p. 313) enfatizam que a formação continuada dos gestores e professores precisa reverberar tanto no desempenho profissional quanto na dimensão individual, “tornando-os melhores pessoas”.

No conjunto dessas reflexões, evidencia-se que a gestão escolar eficaz depende da integração entre diferentes tipos de competências. As competências técnicas envolvem conhecimentos sobre planejamento, organização, administração de recursos e avaliação de resultados. Já as competências interpessoais dizem respeito à capacidade de liderar pessoas,

promover o trabalho em equipe, comunicar-se de forma eficaz e construir relações de confiança. A articulação equilibrada dessas competências permite ao gestor enfrentar desafios, promover melhorias contínuas e assegurar condições institucionais favoráveis ao processo educativo.

Nesse sentido, a compreensão das dimensões da gestão escolar contribui para uma visão mais ampla e integrada da atuação do gestor. Lück (2009) propõe um modelo que organiza a gestão escolar em áreas e dimensões interdependentes, evidenciando que nenhuma delas atua de forma isolada. O Quadro 1 sintetiza as dimensões e competências no contexto da gestão escolar, conforme descrito por Lück (2009).

### Quadro 1.

#### Áreas e dimensões da gestão escolar

ÁREA DE ORGANIZAÇÃO		ÁREA DE IMPLEMENTAÇÃO	
DIMENSÕES	DEFINIÇÃO	DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar	As dimensões organizacionais englobam as atividades relacionadas à preparação, organização, provisão de recursos, sistematização e retroalimentação do trabalho a ser realizado na escola. Seu propósito é garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Embora não promovam diretamente os resultados desejados, são fundamentais para que outras dimensões e ações educacionais sejam realizadas de maneira efetiva. Essas dimensões incluem a base conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações na escola, além da gestão dos resultados, com o objetivo de promover a aprendizagem e formação dos alunos com qualidade social. (Lück, 2009).	5. Gestão democrática e participativa	As dimensões de implementação desempenham um papel crucial na promoção de mudanças e transformações no ambiente escolar. Seu propósito é ampliar e aprimorar as práticas educacionais, buscando um impacto significativo na educação. As competências associadas a essa dimensão abrangem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar. Todas essas competências são direcionadas para impulsionar a aprendizagem e a formação dos alunos, com uma ênfase especial na promoção da qualidade social. Essas dimensões desempenham um papel essencial no desenvolvimento de estratégias eficazes para o aprimoramento das práticas educacionais e para o sucesso do processo educativo como um todo. (Lück, 2009).
2. Planejamento e organização do trabalho escolar		6. Gestão de pessoas	
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional		7. Gestão pedagógica	
4. Gestão de resultados educacionais		8. Gestão administrativa	
	9. Gestões da cultura escolar		
	10. Gestão do cotidiano escolar.		

*Nota.* Elaborado pelas autoras, adaptado de Lück (2009) - Dimensões da gestão escolar e suas competências.

Segundo Lück (2009), é fundamental reconhecer que as diferentes áreas e dimensões da gestão escolar, embora possam ser analisadas separadamente para fins teóricos, constituem um sistema interdependente e dinâmico, cuja eficácia depende da articulação entre seus componentes. Essas dimensões variam conforme o contexto institucional e as demandas

específicas da escola, sendo operacionalizadas de forma encadeada no cotidiano da gestão. Uma ação gestora, ainda que situada em um campo específico, demanda a mobilização simultânea de múltiplas dimensões, tanto no plano organizacional quanto no plano da implementação.

Compreender a gestão escolar como um processo integrado implica reconhecer que ênfase ou dedicação exclusiva a uma única dimensão tende a limitar o alcance e a efetividade das ações institucionais. Cada dimensão exerce uma função estratégica dentro de um conjunto mais amplo, contribuindo para a coerência das práticas administrativas, pedagógicas e relacionais. Dessa forma, a gestão escolar não pode ser reduzida a procedimentos técnicos fragmentados, mas deve ser concebida como um processo interativo, orientado por intencionalidade educativa e compromisso com a formação dos sujeitos envolvidos.

Essa compreensão integrada reforça a necessidade de uma atuação gestora capaz de articular recursos humanos, financeiros e materiais em favor do trabalho pedagógico. Nesse sentido, “a gestão escolar desempenha um papel fundamental ao abranger todas as atividades relacionadas ao ambiente educacional, visando otimizar os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis para criar um ambiente propício à realização do trabalho pedagógico” (Vieira et al., 2020, p. 41).

Dessa forma, evidencia-se que a gestão escolar eficiente exerce influência direta sobre o sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Ao promover a organização e a integração dos diferentes recursos institucionais, o gestor contribui para a construção de um ambiente escolar que favorece tanto o desenvolvimento pedagógico quanto o fortalecimento das relações profissionais e comunitárias. Assim, a qualidade da educação encontra-se estreitamente vinculada à competência e à eficácia da gestão escolar, ressaltando a importância de um gerenciamento estratégico e bem estruturado.

## **MÉTODO E PROCEDIMENTOS**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão das percepções e práticas dos gestores escolares no exercício de suas funções. A opção por essa abordagem permite analisar sentidos, interpretações e experiências construídas no contexto institucional, considerando a complexidade das relações e dos processos que caracterizam a gestão escolar.

O estudo foi submetido e aprovado por Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e todos os participantes foram informados sobre os objetivos da investigação e tiveram garantidos o

anonimato, a confidencialidade dos dados pessoais e o uso exclusivo das informações para fins científicos.

Participaram da investigação 46 gestores, entre diretores escolares, coordenadores pedagógicos e orientadoras educacionais, atuantes em onze escolas particulares pertencentes a uma rede de ensino confessional localizada na região central do estado de São Paulo. Esses profissionais exercem funções estratégicas na condução das instituições, envolvendo-se diretamente em processos decisórios, coordenação pedagógica, gestão administrativa e acompanhamento do desenvolvimento educacional dos estudantes.

A produção dos dados ocorreu por meio de três procedimentos articulados. O primeiro consistiu na análise de literatura especializada sobre gestão escolar, com o objetivo de sustentar teoricamente as categorias analíticas e o diálogo com os resultados. O segundo envolveu o preenchimento de fichas de identificação pessoal e profissional, possibilitando a caracterização dos participantes quanto à formação, tempo de atuação, trajetória profissional e percepção das atribuições exercidas. O terceiro procedimento correspondeu à realização de discussões em grupo, organizadas de acordo com as áreas de atuação dos gestores, criando um espaço de compartilhamento de experiências, desafios e práticas relacionadas ao cotidiano da gestão escolar.

As discussões em grupo permitiram aprofundar aspectos levantados nas fichas de identificação, favorecendo a compreensão das convergências e tensões presentes no exercício das funções gestoras. Esse procedimento contribuiu para a construção de uma leitura mais integrada das atribuições, responsabilidades e desafios enfrentados pelos diferentes profissionais da gestão escolar.

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, conforme descrita por Bardin (2016). Os dados foram inicialmente organizados e sistematizados, seguindo-se a identificação de núcleos de sentido recorrentes, posteriormente agrupados em categorias temáticas. Esse processo possibilitou interpretar os significados atribuídos pelos gestores às suas práticas e funções, assegurando consistência analítica e coerência entre os dados empíricos e o referencial teórico adotado.

Esses procedimentos metodológicos permitiram compreender, de forma contextualizada, como os gestores percebem suas atribuições e organizam suas práticas no cotidiano escolar, oferecendo subsídios para a análise das dinâmicas da gestão educacional e de seus impactos no ambiente escolar.

## **DISCUSSÃO E RESULTADOS**

A análise dos dados evidencia que a gestão escolar, no contexto investigado, se organiza a partir de um conjunto amplo e interdependente de atribuições, cuja execução exige constante articulação entre dimensões administrativas, pedagógicas e relacionais. As percepções dos gestores revelam que o exercício da função ocorre em um cenário marcado por demandas simultâneas, negociações permanentes e tomada de decisões em contextos de elevada complexidade institucional. Esses achados permitem dialogar com os autores abordados neste texto, dentre eles, Lück (2009) e Libâneo (2010) ao evidenciar que a gestão escolar se constitui como processo integrado, porém tensionado por ambiguidades organizacionais que impactam a clareza das atribuições.

Um primeiro desafio identificado refere-se à indefinição e à sobreposição de atribuições. Diretores, coordenadores pedagógicos e orientadoras educacionais reconhecem que suas funções são formalmente distintas, mas operacionalmente entrelaçadas, o que gera ambiguidades no cotidiano da gestão. Essa sobreposição tende a diluir fronteiras funcionais e a concentrar responsabilidades em determinados sujeitos, sobretudo nos cargos de direção, ampliando o risco de sobrecarga e dificultando a consolidação de uma identidade profissional claramente delimitada.

Associado a esse aspecto, emerge um segundo desafio, relacionado à personalização excessiva da gestão escolar. Os dados indicam que o funcionamento institucional depende fortemente da iniciativa, da experiência e do engajamento individual dos gestores. Embora esse comprometimento seja frequentemente sustentado por motivações éticas, vocacionais e profissionais, ele também revela fragilidades organizacionais, na medida em que a ausência de mecanismos institucionais claros de articulação e distribuição de responsabilidades leva os gestores a assumirem tarefas que extrapolam suas atribuições formais.

A diversidade etária e de tempo de atuação dos participantes evidencia um terceiro desafio, vinculado à gestão de equipes com trajetórias profissionais heterogêneas. Gestores em início de função tendem a assumir múltiplas responsabilidades de forma intensiva, enquanto aqueles com maior experiência demonstram maior capacidade de priorização e mediação. Essa diferença sugere que a clareza das atribuições não é apenas uma questão normativa, mas também resultado de processos de aprendizagem prática, o que pode indicar limitações nos processos institucionais de formação e indução à função gestora.

No que se refere à formação acadêmica, os dados revelam um quarto desafio, relacionado à ampliação das expectativas institucionais em função da qualificação dos gestores.

A formação diversificada e a busca por formação continuada ampliam o repertório de atuação dos profissionais, mas também tendem a intensificar a atribuição de responsabilidades, reforçando a lógica de acúmulo de funções. Assim, a formação, embora essencial, não garante, por si só, maior clareza organizacional, podendo inclusive contribuir para a intensificação do trabalho gestor.

Paralelamente aos desafios, os dados também permitem identificar oportunidades relevantes para o fortalecimento da gestão escolar. Uma primeira oportunidade refere-se à experiência profissional prévia dos gestores, especialmente aqueles que atuaram anteriormente na docência ou em funções intermediárias de gestão. Essa trajetória contribui para uma compreensão ampliada do funcionamento institucional e favorece práticas de mediação mais qualificadas entre os diferentes setores da escola.

Uma segunda oportunidade diz respeito à articulação entre as funções gestoras. Apesar das ambiguidades identificadas, os dados indicam que diretores, coordenadores pedagógicos e orientadoras educacionais reconhecem a interdependência de suas atribuições. Essa percepção cria condições favoráveis para o desenvolvimento de práticas colaborativas e para a construção de uma gestão mais integrada, desde que acompanhada por mecanismos institucionais que favoreçam a cooperação e a delimitação funcional.

A formação continuada emerge como uma terceira oportunidade, na medida em que contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais necessárias à gestão escolar. Quando articulada a espaços de reflexão coletiva e a processos institucionais de apoio, a formação pode favorecer não apenas o aprimoramento individual, mas também a consolidação de uma cultura organizacional mais clara e compartilhada.

Por fim, a análise dos dados aponta como quarta oportunidade a possibilidade de fortalecimento da gestão democrática, a partir do reconhecimento das múltiplas dimensões que atravessam o cotidiano escolar. A valorização do trabalho coletivo, da comunicação e da participação dos diferentes atores da comunidade escolar aparece como elemento potencial para reduzir a centralização excessiva das decisões e promover maior equilíbrio na distribuição das responsabilidades.

De modo geral, os desafios e oportunidades identificados indicam que a gestão escolar, no contexto analisado, se sustenta em um equilíbrio delicado entre compromisso individual e estrutura institucional. A clareza das atribuições, longe de ser um dado previamente estabelecido, configura-se como uma construção contínua, que depende tanto das condições organizacionais quanto das experiências e disposições dos gestores. Essa constatação reforça a

necessidade de compreender a gestão escolar como um processo dinâmico, no qual a articulação entre pessoas, funções e estruturas institucionais é decisiva para a sustentabilidade das práticas educativas. A efetivação desse modelo se fortalece de diversas formas, como: na valorização da escuta ativa, no fortalecimento dos conselhos escolares, na valorização da equipe e sobretudo, a partir da necessidade da formação de gestores capazes de mediar conflitos e incentivar práticas participativas, entre outras (Furlan, 2025).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise desenvolvida neste artigo deixa evidente que a gestão escolar, no contexto investigado, não se organiza a partir de fronteiras rigidamente delimitadas entre funções, mas como um campo de responsabilidades ampliadas, sustentado pela articulação entre diferentes dimensões institucionais e pela atuação intensiva dos gestores. A clareza das atribuições emerge, assim, não como dado institucional consolidado, mas como construção cotidiana, fortemente dependente das condições organizacionais e do engajamento profissional.

Os resultados indicam que a eficácia da gestão escolar decorre menos da existência de normativas formais e mais da capacidade dos gestores de interpretar demandas, mediar relações e responder a desafios complexos. Essa dinâmica evidencia tensões permanentes entre articulação e sobrecarga, nas quais o compromisso ético e a identificação com a função tendem a operar como mecanismos compensatórios de fragilidades organizacionais.

Nesse sentido, a gestão escolar revela-se prática, profundamente relacional e contextual. Sua sustentabilidade depende não apenas das competências individuais dos gestores, mas de estruturas institucionais que favoreçam a delimitação de papéis, a cooperação entre funções e o compartilhamento de responsabilidades. A ausência desses mecanismos tende a intensificar processos de personalização da gestão, com riscos de desgaste e fragilização da ação gestora ao longo do tempo.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam a compreensão da gestão escolar como processo integrado, no qual diferentes dimensões se inter-relacionam de forma dinâmica. Contudo, o estudo indica que essa interdependência, quando não acompanhada de critérios organizacionais consistentes, pode gerar ambiguidades operacionais e comprometer a clareza das atribuições.

No plano formativo, os resultados apontam a necessidade de repensar os processos de preparação e acompanhamento dos gestores escolares, ampliando o foco da formação técnica

para incluir a complexidade organizacional, a mediação de conflitos e a gestão de pessoas. A formação continuada assume, nesse contexto, papel estratégico na construção de identidades profissionais mais claras e sustentadas institucionalmente.

Por fim, o estudo contribui para o debate sobre modelos de gestão escolar mais claros, colaborativos e sustentáveis, capazes de articular compromisso ético, organização institucional e qualidade educacional. Pesquisas futuras podem aprofundar essas questões em diferentes contextos escolares, explorando estratégias institucionais que promovam maior equilíbrio entre atribuições, responsabilidades e condições de trabalho na gestão educacional.

## REFERÊNCIAS

- Abud Junior, G., & Gonçalves, R. L. (2022). *Liderança situacional: Uma ferramenta do gestor escolar para consolidar a gestão democrática*. Home Editora.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bravo, I. (2011). *Gestão educacional no contexto municipal*. Alínea.
- Chizzotti, A. (2013). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais* (5ª ed.). Vozes.
- Cunha, S. S. (2024). *Percepções dos gestores de uma rede de escolas confessionais sobre as atribuições de sua função profissional* [Dissertação de mestrado profissional, Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP)]. <https://biblioteca.sophia.com.br/9198/asp/primapdf.asp?codigoMidia=61182&iIndexSrv=1>
- Freitas, M., & Mourão, J. (2019). *Gestão escolar: Competências e habilidades* (1ª ed.). Editora Educação.
- Furlan, S. F. G. (2025). A gestão democrática como estratégia para promover a participação da comunidade escolar. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(9), 527–539. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i9.20896>
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). Atlas.
- Libâneo, J. C. (2010). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática* (6ª ed. rev. e ampl.). Cortez.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2012). *Educação escolar: Políticas, estrutura e organização* (10ª ed. rev. e ampl.). Cortez.
- Lopes, L. S., Silva, M. R., & Arantes, S. de A. (2024). Os desafios da gestão escolar. *Revista FT: Ciências Humanas*, 28(134).
- Lück, H. (2000). *Ação integrada: Administração, supervisão e orientação educacional*. Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo.
- Lück, H. (2017). *Liderança em gestão escolar*. Vozes.
- Martins, A. P. M., & Bocanelli, C. R. (2010). O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar. *Colloquium Humanarum*, 7(2), 80–85.
- Melo, J. M., & Silva, A. J. (2018). Reflexões sobre a gestão escolar contemporânea: Desafios e perspectivas. *Revista Debates em Educação*.
- Nascimento, R. M. F., & Reginato, L. (2007). *Gestão em serviços de enfermagem*. Difusão Paulista.
- Nascimento, F. J. do, Castro, E. R., Leite, L. R., & Lima, M. S. L. (2020). Formação continuada de gestores escolares e suas reverberações no processo de desenvolvimento profissional.

*Revista e-Curriculum*, 18(1), 307–326. <https://doi.org/10.23925/1809-3876.2020v18i1p307-326>

Vieira, S. L., Vidal, E. M., & Nogueira, J. F. F. (2020). *Gestão escolar no Brasil*. FGV Editora.

### ***CRediT Author Statement***

---

- Reconhecimentos:** Agradecimentos ao Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo e à Associação Paulista Central.
  - Financiamento:** Não se aplica.
  - Conflitos de interesse:** Não há.
  - Aprovação ética:** Sim. O Trabalho obteve autorização do CEP/UNASP.
  - Disponibilidade de dados e material:** Não se aplica.
  - Contribuições dos autores:** As autoras atuaram de forma colaborativa na construção e revisão do texto.
- 

**Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação**  
Revisão, formatação, normalização e tradução

