

DIMENSÃO SUBJETIVA NA GESTÃO ESCOLAR

ThayseMychelle de Aquino Freitas

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, thayse_freitas2@hotmail.com

Arlene Maria Soares de Medeiros

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, arilene.medeiros@bol.com.br

Resumo

Este trabalho consiste em uma investigação acerca da subjetividade presente nas práticas dos gestores escolares. Nesta perspectiva, nosso objetivo reside em analisar como e de que forma aparece a dimensão subjetiva nas teses e dissertações defendidas no campo da gestão escolar no país, considerando a última década. Além disso, buscamos investigar o que pensam os gestores escolares, como se sentem e se veem em sua prática profissional. A metodologia foi baseada numa abordagem qualitativa com o aporte de uma pesquisa bibliográfica realizada no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, do período de 2005 a 2014. Para tanto, ao realizar o levantamento bibliográfico verificou-se que são poucas publicações na área. Assim, surgiu a necessidade de inclusão de uma pesquisa empírica, na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores escolares de três escolas públicas estaduais da cidade de Apodi – RN. A pesquisa bibliográfica nos revela que a subjetividade ainda é um tema recente se vinculado à gestão escolar, e, portanto, encontramos poucos trabalhos que pudessem colaborar com a pesquisa. A pesquisa empírica foi reveladora e mostrou que a subjetividade está presente em todas as práticas do gestor escolar, isto é, não há ações desprovidas de sentimentos e emoções por mais burocráticas que elas sejam. Além disso, constatou-se que quanto mais satisfeito estiver no exercício de sua função gestora, mais disposto estará para potencializar e aprimorar suas práticas em função dos objetivos da escola.

Palavras Chave: Gestão Escolar, Subjetividade, Escola Pública.

Introdução

A subjetividade é algo peculiar de cada sujeito, ou seja, seus pensamentos, opiniões, sentimentos e emoções. A subjetividade não é inata, ela é construída e moldada a partir das ações e relações sociais estabelecidas ao longo da trajetória de vida de cada sujeito. Como sujeitos históricos a nossa subjetividade vai se constituindo cotidianamente. A definição do tema desta pesquisa aflorou ao observarmos que o termo subjetividade está em pauta atualmente em diversas pesquisas científicas atreladas a educação, inclusive no Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) há um projeto amplo em desenvolvimento de Programa de Cooperação Acadêmica (PROCAD), em parceria com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Universidade Federal do Piauí (UFPI) e Universidade Federal de Alagoas (UFAL), sob a coordenada da professora Wanda Junqueira da PUC-SP, sobre a dimensão subjetiva da realidade escolar.

Nessa perspectiva buscamos, através dessa pesquisa, compreender como a subjetividade está presente na gestão escolar, isto é, como o gestor se percebe em sua função e

quais sentimentos, inquietações, prazeres ou sofrimentos apresentam-se diante das diversas situações enfrentadas na realidade cotidiana das escolas públicas. Para tanto, percebe-se que o campo da subjetividade fica, geralmente, implícito e em segundo plano, pois a gestão escolar tende a evidenciar os aspectos burocráticos.

Além disso, buscamos identificar de que forma aparece a dimensão subjetiva nas teses e dissertações defendidas no campo da gestão escolar no país, considerando a última década. O propósito era compreender a dimensão subjetiva na gestão escolar, tendo como referência as teses e dissertações defendidas em Programas de Pós-Graduação em Educação no país entre 2005 a 2014.

Inicialmente, iríamos utilizar como método de pesquisa um levantamento bibliográfico no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do período de 2005 a 2014. Entretanto, ao realizarmos o levantamento bibliográfico percebemos que eram poucas as publicações nesta área, assim, com o objetivo de fundamentarmos melhor esta pesquisa incluímos uma pesquisa empírica, na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores escolares de três escolas públicas estaduais da cidade de Apodi – RN. Ressaltamos a relevância desta pesquisa, visto que esta temática é relativamente nova no meio acadêmico. São poucas pesquisas diretamente voltadas para a subjetividade no campo da gestão escolar.

Quadro 01: Teses e Dissertações defendidas sobre a dimensão subjetiva na gestão escolar na última década.

AUTOR(A)	TÍTULO DO TRABALHO	INSTITUIÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO	NÍVEL	ANO
Carlos Luiz Goncalves	Gestão e Participação: Subjetividade em Relação	PUC-SP – Programa de Pós-graduação em Educação: Psicologia da Educação	Doutorado	2007
Catia Cristina Xavier Mazon	O Mal-Estar docente em Gestores escolares	UNESP-Bauru Programa de Pós-Graduação e Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem	Mestrado Acadêmico	2012
Michele Dorneles ValentCzekster	Sufrimento e Prazer no Trabalho Docente	UFRGS – Programa de Pós-graduação em Administração	Mestrado Acadêmico	2007
Sonia Glauçia Costa	Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: Um estudo de caso com	UNB – Programa de Pós-Graduação em Educação	Mestrado Acadêmico	2011

	participantes da escola de gestores 2010			
--	--	--	--	--

Fonte: Banco de Teses da CAPES.

Este artigo está organizado em três itens, a saber: sujeitos da pesquisa: formação e atuação na gestão escolar; gestores escolares: trajetórias profissionais e relação com a comunidade escolar; gestão escolar e dimensão subjetiva.

Sujeitos da pesquisa: formação e atuação na gestão escolar

A parte empírica desta pesquisa foi realizada na cidade de Apodi – RN com três gestores de escolas públicas estaduais, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas que “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto” (BONI; QUARESMA 2005, p. 75). Escolhemos esta forma de entrevista, pois ela permite uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado resultando em respostas mais espontâneas, além disso, “colaboram muito na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos” (BONI; QUARESMA 2005, p. 75). Ademais, no intuito de preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, iremos identificá-los por nomes fictícios, são eles: Antônia, Marcos e João.

A gestora Antônia é graduada em matemática pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN no ano de 2003. A mesma atua como gestora escolar há cinco anos e está cursando pós-graduação em gestão escolar. Entretanto, apesar de estar se especializando na área não pretende continuar a carreira de gestora.

O gestor Marcos, graduado em geografia na década de 1990 pela UERN e pós-graduado em gestão escolar pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, exerce a função há 13 anos. Em 2002 iniciou sua carreira por meio de indicação político. Somente em 2005, o Governo do Estado do RN institui o decreto 18.463, em agosto do referido ano, em seu Art. 16 explicita outra forma de escolha: “A escolha do diretor e

vice-diretor das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino ocorrerá por voto direto e secreto dos membros do Colégio Eleitoral”. O Colégio Eleitoral, de acordo com o art. 18 do mesmo decreto, é composto por: estudantes; pais ou responsáveis; professores e demais servidores públicos em exercício na unidade escolar. Com isso, em 2005 o gestor escolar Marcos submeteu-se à eleição para diretor e foi eleito novamente. Desde então vem se reelegendo como gestor da mesma escola. “Eu acredito que fiz um trabalho que atendeu os anseios

daqueles que estavam comigo, pois caso contrário não teria sido reeleito por todos esses anos.” (MARCOS, entrevista, maio 2016).

O terceiro e último sujeito desta pesquisa é o João, gestor escolar há um ano e seis meses, graduado em História pela UERN em 2001 e pós-graduado em Gestão Ambiental da Faculdade do Vale do Jaguaribe – FVJ. O gestor ainda não tem certeza se quer continuar ou não sua carreira de gestor escolar.

Gestores escolares: trajetórias profissionais e relação com a comunidade escola

A gestão escolar é um desafio complexo e requer muita dedicação. Cada gestor está na sua função por um condicionante diferente. Alguns sempre tiveram essa pretensão, a de gerir e cooperar com o crescimento físico e com a qualidade de educação oferecida na escola, outros estão na profissão por influência de alguém ou até mesmo por curiosidade. Entretanto, independente dos condicionantes, o importante é a prática desenvolvida dentro da escola e como este gestor está se sentindo enquanto sujeito diante de suas ações.

Observamos durante a pesquisa empírica que dois dos gestores, sujeitos desta pesquisa, sempre tiveram o anseio em ser gestor escolar e conhecer melhor a realidade do funcionamento e organização de uma escola e adquirir experiência na área. Um dos gestores nos revelou que não tinha essa vontade e que sempre gostou de ser professor, entretanto foi indicado ao cargo e desenvolveu prazer pela gestão, revelando-se o melhor gestor que a escola já teve e que busca a cada dia contribuir para o melhor funcionamento da escola e manter uma boa relação com todos os membros da comunidade escolar.

A trajetória profissional dos gestores nos revela que a gestão escolar é um caminho de muitas dificuldades e que requer muito esforço e cooperação de todos os membros da escola.

Essa trajetória tem me dado muitas contribuições, tanto positivas quanto negativas. Tem trazido bons fluidos, como também tem tirado muito meu sono. Mas, no geral foram sempre coisas boas, a gente alcançou muitos objetivos, conseguimos aumentar o índice do IDEB da escola. E hoje quem conhece essa escola percebe que ela é uma escola diferenciada, eu tenho

muito orgulho disso. (MARCOS, entrevista, maio 2016).

Tivemos momentos de muitas dificuldades para implantar a nossa filosofia de trabalho e creio que a continuidade do trabalho em equipe, a participação de todos os setores da escola e a participação das famílias, que vem acontecendo, contribuiu muito para melhorar o desempenho da escola. (JOÃO, entrevista, maio 2016).

É importante ressaltarmos que o gestor Marcos se orgulha muito de seus fazeres e conquistas para a escola. Assim, pudemos perceber que o bem-estar contribui para que o gestor se sinta estimulado diante de suas atividades, seja mais empenhado e desempenhe sua

função com prazer. Assim, constata-se que os aspectos subjetivos, embora implícitos, é igualmente importante aos aspectos burocráticos que regulamentam a gestão escolar. Pois, podemos até questionar: de que adianta estar em um cargo/função que só provoca mal-estar? Não basta estar em uma determinada função escolar, o importante é estar porque gosta, porque se sente bem.

É notório que a boa relação interpessoal entre os membros da comunidade escolar – pais, equipe gestora, alunos, funcionários e professores – e a participação desses sujeitos no processo de tomada de decisão contribui para o bom funcionamento da escola e a torna mais democrática. Entendemos por participação a “atuação de profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola” (LIBÂNEO, 2004, p.139). Assim sendo, todos que compõem a escola compartilham as decisões a serem tomadas e contribuem para colocar essas decisões em prática. Isto sim é falar em gestão democrática.

Neste contexto, afirmamos que a promoção das relações interpessoais no contexto escolar é imprescindível para estabelecer um diálogo construtivo entre a comunidade escolar. Antonissi Júnior e Azevedo (2016) concordam com essa ideia e complementam que as escolas que apresentam melhor desempenho nas relações interpessoais, são geridas por gestores que são dedicados à escola e que estão sempre abertos ao diálogo, afirmam ainda que o empenho do gestor é imprescindível para harmonizar a comunidade escolar.

Constatamos com a pesquisa empírica que os gestores têm buscado tornar as relações com a comunidade escolar mais próxima e agradável. Quanto à relação com os colegas de trabalho (funcionários e professores) os gestores afirmaram que mantêm uma boa relação. O gestor Marcos ressaltou que um elemento que pode vir a desestabilizar esta relação é a falta de compromisso de alguns colegas com suas atividades e obrigações dentro da escola. Observamos que os gestores buscam estabelecer uma relação de proximidade com os alunos, buscando um vínculo de amizade e respeito.

A Relação com os colegas de trabalho vem ocorrendo no sentido de conscientizá-los da importância de cada um na construção de uma escola mais produtiva no ponto de vista pedagógico e ainda na criação de um ambiente de trabalho mais saudável. O tratamento é sempre com muito respeito. (JOÃO, entrevista, maio 2016).

Quando questionados sobre a relação da família com a escola, os gestores revelam que este ainda é um desafio. “A relação com os pais é complicada porque tem muitos pais que não se interessam pela vivência do filho na escola [...] a relação com os pais poderia ser melhor, pois a presença dos pais é fundamental na escola” (MARCOS, entrevista, maio 2016). A presença e o apoio da família na escola são imprescindíveis para o sucesso escolar dos alunos.

Além disso, ressaltamos a importância da presença dos pais no conselho escolar e nos processos decisórios da escola.

Gestão escolar e dimensão subjetiva

A subjetividade humana é algo singular de cada indivíduo que vai se moldando de acordo com nossas vivências, relações e ações na sociedade, na família, isto é:

[...] o homem em todas as suas expressões, as visíveis (nosso comportamento) e as invisíveis (nossos sentimentos), as singulares (porque somos o que somos) e as genéricas (porque somos todos assim) - é o homem - corpo, homem afeto, homem-ação e tudo isso está sintetizado isso está no termo subjetividade (BOCK; FURTADO e TEIXEIRA 2001, p. 23).

Além disso, a subjetividade é um conjunto de pensamentos, ideias, significados, comportamentos, emoções e sentimentos. Bock, Furtado e Teixeira (2001, p. 23) complementa ao afirmar que “A subjetividade é a maneira de sentir, pensar, fantasiar, sonhar, amar e fazer de cada um. É o que constitui o nosso modo de ser [...]”. Ademais, podemos afirmar que a subjetividade do homem está em constante construção e presente em todas as suas ações e práticas, sejam elas da vida profissional ou pessoal.

Nessa perspectiva, buscamos evidenciar como a subjetividade aparece na gestão escolar, destacando quais são as principais dificuldades enfrentadas, sentimentos de prazer e frustração, inquietações, ideias e pretensões. A gestão escolar é permeada de aspectos burocráticos que, na maioria das vezes, se sobrepõe aos aspectos subjetivos daqueles que compõe a comunidade escolar.

As pesquisas bibliográficas realizadas no Banco de Teses e dissertações da CAPES nos revelaram que são muitas as publicações no campo da gestão escolar e que a subjetividade começa a aparecer neste cenário. A subjetividade ainda é um tema recente se vinculado à gestão escolar. Encontramos poucas referências que pudessem colaborar com a pesquisa, dentre elas, destacamos: Costa (2011) que traz uma discussão mostrando que uma das dificuldades enfrentadas pela gestão é a de lidar com a subjetividade peculiar de cada indivíduo, ao mesmo tempo em que continuam procurando obter a objetividade em suas práticas organizacionais. Em uma gestão democrática e participativa em que todos dão sua contribuição e a tomada de decisão é coletiva, temos um conjunto de pessoas com subjetividades e saberes/fazeres diferentes, mas com objetivos comuns. Neste contexto, o gestor tem fundamental importância no sentido de conduzir e mobilizar uma participação efetiva.

A pesquisa empírica nos revela que a falta de ética, compromisso e humildade de colegas de trabalho aparecem como principal elemento desestimulante e de frustração entre os gestores. Libâneo (2004, p. 123-124) afirma que a gestão democrático-participativa “defende uma forma de tomada de decisões coletiva sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual”. Assim, após a tomada de decisão, cada um tem sua função e o desempenho dela é fundamental para alcançar os objetivos da escola. Outro elemento citado é a falta de compromisso da família com a escola, a ausência da família em reuniões com professores e acompanhamento do rendimento escolar do filho está cada dia mais frequente.

O que me motiva é o fato de que estou contribuindo para uma aprendizagem mais significativa. O que me desmotiva é a falta de compromisso por parte de alguns membros do corpo docente e discente. Minha maior frustração é a falta de compromisso da família. (ANTÔNIA, entrevista, maio 2016).

Insuficiência de recursos financeiros para a manutenção da escola e apoio aos projetos escolares é citada como uma das maiores dificuldades enfrentadas pela gestão escolar.

Estamos enfrentando algumas dificuldades, pois em decorrência da crise econômica, foram realizados muitos cortes e nós fazemos parte do programa Ensino Médio Inovador do governo federal, mas ano passado não houve recursos e conseguimos manter este programa durante o ano passado com recursos do ano anterior. Esse ano também não recebemos esse recurso e os alunos estão cobrando a continuidade do projeto [...] Então, essa é a maior dificuldade, porque a escola faz o seu papel, entretanto para que a escola progrida são necessários programas, esses programas são mantidos por recursos, se não tem recursos acaba desmotivando alunos e professores. (MARCOS, entrevista, maio 2016).

Assim, percebemos que o gestor busca ferramentas, como o Programa do Ensino Médio Inovador bem como cursos técnicos, para avançar na qualidade do ensino e incentivar os alunos a estudarem ainda mais. Entretanto, a insuficiência de recursos em detrimento da crise econômica é uma realidade em nosso país. Espera-se que esse cenário mude e que mais investimentos venham a ser feitos na área da educação, só assim a qualidade da educação progredirá. Isso acaba desmotivando gestores que buscam o melhor para a escola na qual estão à frente, pois se sentem de mãos atadas à espera de recursos que vem de órgãos superiores. Cabe ressaltar também a insatisfação dos gestores quanto à remuneração, afirmam que não chega a ser compensatório diante do trabalho realizado na escola.

Para tanto, a satisfação do gestor em superar as crises e dificuldades enfrentadas na escola o motiva a continuar desempenhando bem seu trabalho, buscando melhorar suas práticas na gestão. O resultado positivo de suas ações em conjunto com a comunidade escolar faz com que o gestor orgulhe-se de sua profissão e queira continuar contribuindo com o

crescimento de uma escola e com a implementação da qualidade da educação. Como afirma o gestor Marcos (2016) “Hoje eu busco realizar um bom trabalho como gestor e trazer mais conquistas para a escola”. Vale ressaltar que para que isso aconteça é necessário o empenho de todos da comunidade escola e não apenas do gestor, embora ele exerça papel fundamental:

Ele vai além daquele sentido de mobilização de pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de rumo, uma tomada de posição perante objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta. (LIBÂNEO, 2004, p. 140)

Assim, constata-se que o gestor planeja e dirige os demais sujeitos da escola de modo que as ações estejam direcionadas para efetivar os objetivos e metas da escola. Como afirma o gestor Marcos (2016) “Temos uma equipe que não busca se autopromover, mas sim que trabalha para promover a escola”.

A pesquisa empírica nos revela que os gestores, sujeitos desta pesquisa, já tinham conhecimento da realidade escolar que enfrentariam antes de se tornarem gestores. Ademais, todos fizeram parte do corpo docente das respectivas escolas que estão atuando como gestores

escolares, isso possibilita um maior conhecimento da realidade escolar em que eles estão inseridos e diminui as chances de frustração em relação às expectativas enquanto futuro gestor.

Portanto, constata-se que a subjetividade dos gestores está presente em todas as suas ações, assim como, as ações resultam em estímulos à subjetividade. Isto é, em suas práticas e ações, o gestor faz uso de sua determinação, motivação, sentimentos, modos de fazer e pensar, bem como suas ações e práticas realizadas proporcionam emoções e sentimentos como:

prazer, satisfação, insatisfação, frustração e orgulho. Em outras palavras, o gestor escolar, como ser humano, desenvolve sua prática profissional a partir do que pensa, reflete e sente. Não há práticas desvinculadas da dimensão subjetiva, porque a neutralidade também não existe.

A organização e funcionamento da escola são amplamente discutidos no meio acadêmico, a organização escolar em geral é marcada por aspectos burocráticos, entretanto os aspectos subjetivos entram em cena e começam a ser evidenciados. A transição de uma escola com poder centralizado no gestor para uma escola com uma gestão democrática e participativa, isto é, a uma gestão baseada na participação de todos os membros da equipe escolar na tomada de decisões da escola. Como afirma o gestor Marcos (entrevista, maio de 2016):

O tempo nos ensina a descentralizar o poder da gestão, hoje eu consigo sair da escola, seja por motivos pessoais ou por motivos profissionais, e saber que a escola vai funcionar bem, pois tenho uma equipe na qual eu posso confiar. Quando preciso me ausentar deixo todos os direcionamentos e o que cada um deve fazer.

Neste contexto, onde há a participação efetiva de todos, existem várias subjetividades que estão em relação, diversas pessoas com especificidades diferentes trabalhando juntas em prol de um objetivo em comum.

Objetividade e subjetividade precisam estar razoavelmente equilibradas para que a gestão de pessoas possa alcançar sua efetividade, sua coerência e consistência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos [...] (DAVEL; VERGARA apud COSTA 2011, p. 45).

Assim sendo, é necessário que o gestor escolar busque compreender as individualidades dos sujeitos e comece a valorizar o coletivo. Claro que a gestão escolar democrática é complexa, por duas razões fundamentais: 1) ninguém é igual. Todos são diferentes, por isso requer o acolhimento e reconhecimento de visões diferentes; 2) não é apenas burocracia, por mais que a organização escolar continue a reforçá-la. No final das

contas, o gestor escolar administra os processos organizacionais e, ao mesmo tempo, as subjetividades que perpassam as ações dos indivíduos na escola.

A organização escolar continua imprimindo aspectos burocráticos e normativos, entretanto, inclui profissionais, alunos, pais, funcionários nos processos decisórios. De acordo com Freire (2009) a gestão democrática embora citada em vários documentos oficiais para ser efetivada são necessárias práticas cotidianas de participação.

Os três gestores, sujeitos desta pesquisa, demonstram proporcionar a participação de todos nas decisões, para isto dois deles mencionam acionar o conselho escolar, firmando a participação de todos nas decisões da escola. Vejamos o que eles dizem:

Para que as decisões venham trazer benefícios para a comunidade escolar é necessário contar com o conselho da escola (MARCOS, entrevista, maio 2016).

As decisões são tomadas em conjunto, seja no trabalho pedagógico, na melhor aplicação de recursos financeiros ou em situações problemas que demandam decisões mais criteriosas (JOÃO, entrevista, maio 2016).

Acionamos os conselhos onde prevalece a opinião da maioria (ANTÔNIA, entrevista, maio 2016).

Percebe-se assim que os gestores apresentam elementos que caracterizam a concepção gestão escolar democrática. Vale ressaltar que segundo Libâneo (2004) uma escola não apresenta apenas um modelo de gestão, mas que é possível identificar um estilo de gestão dominante.

Segundo Libâneo (2004) a gestão escolar fica incumbida da tarefa de buscar os melhores meios e procedimentos para se alcançar os objetivos da organização, abrangendo os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Assim, o gestor busca colocar em prática as decisões tomadas em conjunto da melhor forma possível. O gestor João (2016) afirma: “A minha concepção de gestão passa primordialmente por criar na escola ambiente propício para oferecimento de um ensino de qualidade a todos os membros da comunidade escolar”. A este propósito Libâneo (2004, p. 66) ressalta:

Educação de qualidade é aquela que promove *para todos* o domínio de conhecimentos e o desenvolvimento e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos.

Por fim, os gestores entrevistados nos revelaram que a carga horária de trabalho é de 60h semanais. Além disso, enfatizaram que aproveitam os feriados e fins de semana para dedicar seu tempo à família e ao lazer. Entretanto, o gestor Marcos afirma que o gestor escolar nunca está totalmente fora da escola e, por diversas vezes, se fez necessário estar presente na escola em fins de semana e feriados, às vezes, em decorrência de manutenção na escola ou

por solicitação dos alunos para usarem os espaços escolares para estudar ou fazerem atividades esportivas.

Conclusão

Enalteçamos esta pesquisa, visto que este é um campo novo de discussão na gestão escolar. A pesquisa bibliográfica nos revela uma carência de pesquisas mais aprofundadas sobre como a subjetividade está presente na gestão escolar.

Compreendemos que o gestor escolar é sujeito subjetivado, isto é, um sujeito que age de acordo com seus ideais, crenças, valores, modos próprios pensar, sentir e ser. Um sujeito que constrói sua subjetividade histórica e socialmente, que se molda e está em constante construção. Ressaltamos a importância do campo da subjetividade na gestão escolar que, na maioria das vezes, não é colocado em evidência, sobrepondo-se assim os aspectos normativos e burocráticos. Não estamos desconsiderando a significância dos aspectos burocráticos, estamos considerando que as duas dimensões, subjetiva e burocrática, devem andar lado a lado para que ocorra uma otimização nas práticas exercidas pelo gestor escolar.

A pesquisa empírica foi determinante em nossa compreensão da subjetividade na gestão escolar. Evidenciamos aqui a contribuição dos sujeitos desta pesquisa que contribuíram conosco cedendo entrevistas que vieram a contribuir e enriquecer nossos achados. Dentre os gestores entrevistados destacamos o gestor Marcos, que nos mostrou que o seu bem-estar na profissão contribuiu para sua motivação e lhe forneceu subsídios para lutar e conseguir alcançar melhorias para a escola. Além disso, este sujeito nos revelou que uma gestão participativa na qual todos participam da tomada de decisão e trabalham em função dos objetivos da escola aperfeiçoa os resultados e conquistas da escola.

Portanto, a subjetividade está presente em todas as ações do gestor. Assim como, essas ações desenvolvidas pelo gestor na sua profissão implicam na construção de sua própria subjetividade, visto que ela não é acabada e vai se construindo e se modificando de acordo com sua trajetória. Por fim, consideramos que o bem-estar e a motivação do gestor escolar são imprescindíveis para potencializar e aprimorar suas práticas.

Referências

ANTONIASSI JÚNIOR, Gilmar; AZEVEDO, Marco Aurélio. **As Relações Interpessoais no Contexto Educacional**. Disponível em: <www.facterj-caxias.net/revista/index.php/edutec/article/download/.../223>. Acesso em: 26 jul. 2016.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologia: Uma Introdução ao Estudo de Psicologia**. São Paulo: Ed.Saraiva, 2001. 368 p. Disponível em:

<<http://ad.rosana.unesp.br/docview/directories/Arquivos/Cursos/ApoioDidático/LucianaCodo gnoto da Silva/Psicologia Aplicada ao Turismo/Psicologias.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.
COSTA, Sonia Glaucia. **Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010**. 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8697/1/2011_SoniaGlauciaCosta.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2015.

FREIRE, Wendel (org.). **Gestão democrática: Reflexões e Práticas do/no Cotidiano Escolar**. Rio de Janeiro: Ed. Walk, 2009. 192 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: Ed. Alternativa, 2004. 319 p.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto Nº 18.463, de 24 de Agosto de 2005**. Regulamenta a Lei Complementar Estadual n.º 290, de 16 de fevereiro de 2005, que dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da Rede Pública Estadual de Ensino do Rio Grande do Norte. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/rn_est.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2016.