

INFLUÊNCIA DO TRABALHO DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR NA MOTIVAÇÃO DOS DOCENTES

INFLUENCE OF THE WORK OF THE SCHOOL MANAGEMENT TEAM ON TEACHER MOTIVATION

Juliana de Queiroz*
Priscila Bortolin**

RESUMO

A equipe gestora escolar deve ter uma boa liderança, comunicação, interação com sua equipe de trabalho de modo equilibrado e positivo, considerando as habilidades de cada professor. Para alcançar os objetivos, é necessária uma equipe gestora e professores que atuem como líderes, motivadores, capazes de organizar as ações com foco nos objetivos. Diante disso, o objetivo deste estudo é investigar a influência do trabalho da equipe gestora escolar na motivação dos docentes. Para isso, foram realizadas entrevistas através de preenchimento de um formulário online com professores atuantes nas três etapas da educação básica de cidades do interior de São Paulo. A profissão professor nos últimos tempos, é uma das que mais teve mudanças, desafios, que demandam atualizações e a motivação está ligada diretamente com essa profissão. Assim sendo, fica evidente a grande importância que a motivação tem no processo de ensino e aprendizagem e, principalmente, o trabalho da equipe gestora que pode influenciar nesse processo.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Motivação. Trabalho Docente.

ABSTRACT

The school management team must have good leadership, communication, interaction with its work team in a balanced and positive way, considering the skills of each teacher. To achieve the objectives, a management team and teachers who act as leaders, motivators, capable of organizing actions focusing on the objectives are needed. Therefore, the objective of this study is to investigate the influence of the work of the school management team on the motivation of teachers. For this, interviews were carried out by filling out an online form with teachers working in the three stages of basic education in cities in the interior of São Paulo. The teaching profession, in recent times, is one that has had the most changes, challenges, which demand updates and the motivation is directly linked to this profession. Therefore, it is evident the great importance that motivation has in the teaching and learning process and, mainly, the work of the management team that can influence this process.

Keywords: School Management. Motivation. Teaching Work.

* Graduada do curso de Licenciatura e Bacharel em Educação Física da Anhanguera Educacional Leme, graduada do curso de Licenciatura em Pedagogia da FALC, pós graduada em Psicopedagogia Clínica, Institucional e Educação Especial pela Faculdade Dom Alberto, pós graduada em Gestão Escolar pelo Centro Universitário Faveni e Vice-diretora da rede municipal de Araras. queiroz_personal@hotmail.com

** Graduada do Curso de Licenciatura em Matemática da FHO – Uniararas, pós graduada em Psicopedagogia Clínica, Institucional e Educação Especial pela Faculdade Dom Alberto, pós graduada em Gestão Escolar pelo Centro Universitário Faveni, mestranda em Matemática pela Universidade Estadual Paulista - Unesp e professora da rede pública estadual. bortolin313@gmail.com

Introdução

A prática educativa vai além da ação apenas dos professores em sala de aula. Por trás dos muros das instituições de ensino, muitos outros profissionais se esforçam para operar os âmbitos pedagógicos, institucionais e burocráticos. Dentre esses profissionais, destaca-se o gestor escolar, também chamado de gestor educacional, que desempenha o vital papel de orquestrar ações que visem ao bom funcionamento da equipe, por conseguinte, o alcance de resultados educacionais positivos. O gestor escolar é um facilitador, que deve partir de pressupostos pedagógicos e administrativos, mesclando os objetivos pedagógicos e norteando-se pela gestão de pessoas, objetivando sempre incentivar os profissionais envolvidos a desempenhar suas funções com motivação e comprometimento.

A Gestão de Pessoas é uma ferramenta essencial e fundamental para empresários, gestores e colaboradores que almejam um clima favorável e ambiente agradável, com uma equipe satisfeita e em harmonia com os objetivos da instituição.

De acordo com Paro (2010, p. 25): “[...] a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

Se refletirmos a respeito da escola, a administração deve estar voltada para relações de ensino e aprendizagem, pois todas as outras ações dentro do ambiente escolar envolvendo todos os profissionais da educação devem ser direcionadas para o mesmo fim: educar.

A profissão professor nos últimos tempos passou por várias mudanças repentinas, desafios, que demandam atualizações e a motivação está ligada diretamente com essa profissão.

O presente estudo vem ao encontro desse contexto com a proposta de analisar se o trabalho da equipe gestora pode influenciar na motivação dos docentes das unidades escolares. Para isso foi feito um levantamento de autores que falam sobre esse assunto e pesquisas anteriores para confrontar com os dados coletados nessa pesquisa de campo através de preenchimento de um questionário online por docentes atuantes na educação básica de cidades do interior de São Paulo.

Gestão escolar e suas atribuições

A palavra gestão vem do latim “gestione” que abrange ações de gerir, dirigir, administrar recursos ou pessoas. O termo gestão, hoje bastante utilizado no mundo das organizações, foi também incorporado no ambiente escolar, sendo que alguns teóricos da educação abordam a questão utilizando muitas vezes uma compreensão mais ampla, como sinônimo de administração. Embora seja empregada nesse sentido, a gestão é, quando comparada ao processo administrativo, apenas parte dele, já que a administração envolve, além da gestão, outros elementos, como planejamento, políticas e avaliação.

O conceito de gestão escolar é relativamente recente, mas de fundamental importância, na medida em que se faz necessário uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos, desenvolver competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

A Constituição Federal expõe que a gestão escolar deve ser um conjunto de medidas tomadas para que a escola cumpra sua função (BRASIL, 1988). Na modalidade de Gestão Democrática, para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: a constituição do Conselho de Escola Atual, a construção do Projeto Político-pedagógico (PPP) de maneira coletiva e participativa, a progressiva autonomia da escola, o financiamento público da educação. O PPP ocupa um papel central na construção do processo de participação e, portanto, na implementação de uma Gestão Democrática.

De acordo com a LDB (Lei n. 9.394/96 Lei de Diretrizes e Bases da Educação), as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática. A gestão democrática consiste na descentralização de poder e o líder compartilha problemas da organização com os demais membros, ausculta propostas e toma decisões baseando-se na coletividade (TEIXEIRA, 2005).

A gestão democrática depende das qualidades e competências do seu gestor, que deve agir de forma democrática, consciente e crítica. Para Luck (2002, p. 18):

Criação de forma contínua uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; promoção de um clima de confiança; valorização das capacidades e aptidões dos participantes; associação de esforços, fragmentação de arestas, eliminação de divisões e integração de esforços; estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas e desenvolvimento de prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Segundo Luck (2008), gestão escolar constitui um enfoque de atuação com objetivo de promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para alcançar os objetivos sócio educacionais das unidades escolares, promovendo a aprendizagem, tornando os alunos capazes de enfrentar os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

No Art. 12 da LDB, Incisos I a VI, estão as principais delegações que se referem à gestão escolar no que diz respeito às suas respectivas unidades de ensino: Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (LDB, 1996).

A equipe gestora escolar é constituída normalmente no Brasil por três membros, no mínimo, que dividem funções de gestão, administração e orientação. Encontramos diferentes nomenclaturas para esses cargos, dependendo da região, estado e cidade, mas as mais comuns são os termos Diretor, Vice-diretor e Coordenador Pedagógico.

Para uma escola funcionar de maneira organizada, os profissionais envolvidos na gestão precisam trabalhar em conjunto, dentro das suas responsabilidades. Diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos devem complementar o trabalho do professor e garantir o aprendizado do aluno.

Entre as principais funções do Diretor encontramos: liderar a equipe escolar, envolver a comunidade escolar e aproximar as famílias da escola, conduzir a construção do Projeto Político Pedagógico, garantir o cumprimento do calendário escolar, valorizar e coordenar os colaboradores e professores, garantir o bom desempenho dos processos de ensino aprendizagem, intervindo quando for necessário. Criar condições para formação continuada dos professores e profissionais da escola, gerir de forma transparente e responsável os recursos humanos, materiais e financeiros da escola;

O diretor de uma escola deve ser um facilitador do processo pedagógico e não apenas um gestor de contas e problemas. A partir do seu conhecimento da comunidade na qual a escola está inserida será capaz de encontrar as soluções mais adequadas,

respeitando a diversidade sociocultural dos educandos e respondendo politicamente à sociedade.

O Vice-Diretor tem a responsabilidade de tomar certas decisões e às vezes também de ser um elo entre os professores e o diretor. É o responsável por auxiliar o diretor em suas atribuições, contribuindo para a gestão administrativa e pedagógica e compartilhando as tarefas.

Outro membro importante da equipe gestora é o Coordenador Pedagógico que cuida da formação continuada da equipe e acompanha os resultados de aprendizagem da escola. Dentre várias, a função do coordenador é articular a proposta curricular com os professores e de ser mediador entre as demandas dos alunos, das famílias, dos diretores e dos professores.

O conceito de organização escolar é específico na medida em que a organização escolar é tida como uma unidade social com responsabilidades educativas que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios a fim de alcançar objetivos educacionais (LIBÂNEO *et al.*, 2002).

Atribuições dos docentes

A profissão professor é uma das mais antigas que existe. Há 25 séculos, o filósofo grego Sócrates foi professor de Platão. Sócrates ensinava em locais públicos, como praças e ginásios, conversava com as pessoas, fazendo perguntas, provocando e estimulando a pensar. O professor exerce diversas funções no processo educativo. Trata-se de uma das profissões mais importantes da sociedade, uma vez que a maioria das demais profissões dependem do docente para formar pessoas e profissionais capacitados.

O papel do professor na sociedade é fundamental para o desenvolvimento e educação em diversas faixas etárias. O docente atua como mediador, incentivando seus alunos a desenvolver habilidades, conhecimentos e competências.

No Brasil a profissão é regularizada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Art. 13, LDB, 1996). Entre as atribuições para o professor definidas pela lei estão: elaborar a proposta pedagógica; elaborar o plano de trabalho (planejamento); zelar pela aprendizagem dos alunos; elaborar estratégias de recuperação para aqueles alunos que não obtiveram notas satisfatórias; ministrar os dias letivos de horas-aula; articular-se com

as famílias dos alunos e a comunidade; participar do planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional.

A profissão já foi muito conceituada pela sociedade, uma vez que o professor era o centro da escola, visto como exemplo de postura pelas pessoas. Hoje vivemos numa sociedade marcada pelos avanços científicos e tecnológicos, e em meio a tantas mudanças sociais mudou-se significativamente essa percepção da sociedade em relação a profissão docente.

Motivação docente e resultados

A motivação é o desejo e a disponibilidade individual que leva o indivíduo a tomar alguma atitude que o permita alcançar objetivos condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais (AMELSVOORT, 1999 *apud* ROSÈRIO, 2015).

A motivação é um conjunto de forças internas que mobilizam e orientam o comportamento de um indivíduo em direção a determinados objetivos, originando um determinado tipo de ação ou comportamento. Ela permite que se atinjam os objetivos, melhore a qualidade dos serviços, a criatividade e o aumento da disponibilidade para o trabalho.

A motivação pode ser explicada numa abordagem comportamentalista, por meio de conceitos como gratificação e estímulo, sendo a gratificação um objeto ou fato atrativo, fornecido como resultado de um procedimento característico e o estímulo um objeto que encoraja ou desencoraja comportamento. Neste caso a motivação é vista como extrínseca (ROBBINS, 2002)

Sabe-se que é nas práticas de gestão que se encontram as bases do descontentamento e a sua conseqüente desmotivação, bem como a falta de comprometimento dos professores, que se rebate no modo como estes desenvolvem as suas atividades com os seus alunos (FERREIRA, 2011 *apud* ROSÈRIO, 2015).

Existem vários significados para “comprometimento”, tais como, engajamento, agregamento e envolvimento. O comprometimento é o envolvimento e a ligação emocional entre o trabalho individual e o trabalho de uma organização (AMELSVOORT, 1999 *apud* ROSÈRIO, 2015).

Segundo Ferreira (2011, p. 19 *apud* ROSÈRIO, 2015, p 14):

No caso concreto dos professores o comprometimento pela satisfação ou insatisfação destes tem sido frequentemente alvo de reflexões e

trabalhos de investigação, pois é lhe reconhecida uma grande influência na motivação para o desenvolvimento do seu trabalho, melhoria das práticas educativas e realização profissional. Baixos níveis de motivação e satisfação podem concorrer para elevados níveis de absentismo, abandono da profissão, diminuição da autoestima.

Os autores Judith Chapman (1990) e France Rollin (1992 *apud* SOUZA, 2015), constataram que o modelo de liderança escolar é um fator determinante, porém não único para se obter um ensino de qualidade. Apontam que para a existência de uma escola de qualidade é necessária uma liderança efetiva aliada com o reconhecimento da equipe escolar onde desenvolva estratégias de atuação e promova o empenho individual e coletivo na execução de projetos de trabalho.

Como o trabalho da equipe gestora pode influenciar na motivação dos docentes.

O sistema educativo é importante para a sociedade, pois tem por finalidade de formar os indivíduos que nela vivem (LIBÂNEO, 2002). Nesse sentido, tem como principal objetivo a formação, tanto na vertente da educação escolar, como social, de cidadãos que questionem, atuem e transformem a realidade social. Nesta vertente, para que haja eficiência no processo educativo é preciso que se viva na escola uma gestão participativa.

O trabalho da gestão escolar pode influenciar na motivação e no comprometimento, depende do tipo de gestão aplicada e da natureza do líder, se envolve os professores e funcionários nas tomadas de decisões da vida da escola (NOGUEIRA 2010).

A gestão pode influenciar nas ações e decisões das pessoas dentro de uma organização. Se essa gestão for ineficiente, o ambiente organizacional sofre consequências como a rotatividade de professores, o que pode afetar toda a organização. Uma boa gestão é essencial para gestores e colaboradores que almejam um clima favorável e ambiente agradável, com uma equipe satisfeita, motivada e em sintonia com os objetivos da instituição.

As relações entre o gestor escolar, seus funcionários, alunos e pais de alunos devem ser conduzidas de forma clara e prazerosa, a equipe gestora deve ser capaz de manter o equilíbrio e a motivação da equipe, sendo idealizador, incentivador, dinâmico e criativo, de modo a transformar, constantemente, a realidade por meio de uma integração coletiva, firmando parceria entre a escola e a comunidade (CURY, 2001).

O clima organizacional é um diferencial e facilita a satisfação interna. Para isso, é necessário adotar práticas de gestão abertas e transparentes, que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com os objetivos (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Para Chiavenato (1999) o clima organizacional relaciona-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação.

O modelo de gestão pode ser um dos fatores a desmotivar os profissionais da educação, e fatalmente reflete-se no rendimento profissional, por conseguinte, pode comprometer a qualidade do ensino ofertado.

A equipe gestora deve estimular a participação de diferentes pessoas, articulando os aspectos financeiro, pedagógico, administrativo e relacional. Essa participação articulada busca atingir um objetivo específico e promover uma educação de qualidade, que abranja os processos formativos, que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino, na pesquisa, nos movimentos sociais e nas manifestações culturais, analisando e propondo objetivos a serem alcançados.

Em um estudo, Eyal e Roth (2010 *apud* SANTOS, 2012), analisaram a relação entre estilos de liderança e motivação de 122 professores israelenses de escolas primárias. O trabalho apontou diferentes formas pelas quais os estilos de liderança analisados foram determinantes para maior ou menor motivação por parte dos professores. Os autores concluíram que os resultados sugerem que estilos de liderança de diretores de escola desempenham um papel significativo na motivação e bem estar dos professores.

O modelo de gestão influencia não somente a satisfação dos professores no trabalho, mas alcança toda a instituição, impactando diretamente na saúde da escola como um todo enquanto organização (KORKMAZ, 2007 *apud* SANTOS, 2012).

Apresentação e análise dos dados

O presente trabalho buscou analisar através da aplicação de um questionário online, as percepções de professores em relação a influência que o trabalho da equipe gestora pode ter sobre a motivação dos docentes. A população estudada neste trabalho foi composta por 100 professores da educação básica do estado de São Paulo (ensino infantil, fundamental e médio) de ambos os sexos, dentre estes, 91 lecionando atualmente.

O questionário foi composto por 5 questões com 2 opções de respostas (sim e não). Aplicado de forma online e utilizando o google formulários, a pesquisa ocorreu no mês de fevereiro do ano de 2023.

A primeira questão da pesquisa foi: Você acha que o trabalho da equipe gestora influencia no trabalho docente? Dentre os participantes da pesquisa, 97% responderam que sim, que o trabalho da equipe gestora influencia o trabalho do docente (gráfico 1).

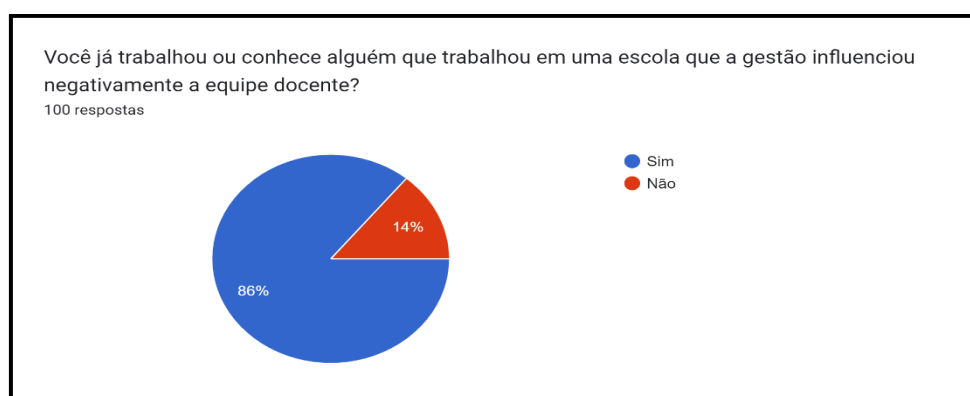
Gráfico 1: Influência do trabalho da gestão



Essa opinião da população entrevistada vai de acordo com o que diz o autor Korkmaz (2007 *apud* SANTOS 2012) que ressalta que o modelo de gestão influencia não somente a satisfação dos professores no trabalho, mas alcança toda a instituição. Segue no mesmo sentido dos autores Balducci e Kanaane (2007) que defendem que o clima organizacional é um diferencial e facilita a satisfação interna.

Na questão de número 2 foi levantado se os participantes já trabalharam ou conheciam algum docente que foi influenciado negativamente pela equipe gestora. Obtivemos como resposta que 86% dos entrevistados tem conhecimento de alguém que já foi influenciado negativamente pela gestão escolar (gráfico 2).

Gráfico 2: Levantamento de influência negativa



Esses dados vão de encontro com o que dizem os autores Chiavenato (1999) que aponta o clima organizacional como um aspecto que leva à provocação de diferentes espécies de motivação e conseqüentemente influencia no trabalho docente, Nogueira (2010), que nos traz que a gestão escolar pode influenciar na motivação e no comprometimento, depende do tipo de gestão, se envolve os professores e funcionários nas tomadas de decisões da escola. Por fim neste mesmo aspecto, Ferreira (2011 *apud* ROSÉRIO, 2015) diz que nas práticas de gestão encontram-se as bases do descontentamento e a sua conseqüente desmotivação que reflete na falta de comprometimento dos professores.

A terceira questão nos traz o questionamento sobre o quanto o quesito gestão da escola pesa na escolha dos professores na hora da atribuição. Fica claro nesta pesquisa com 89% de sim como resposta, que os docentes levam em consideração o tipo de trabalho da gestão na hora de escolher a unidade escolar para se trabalhar (gráfico 3).

Gráfico 3: o peso da gestão

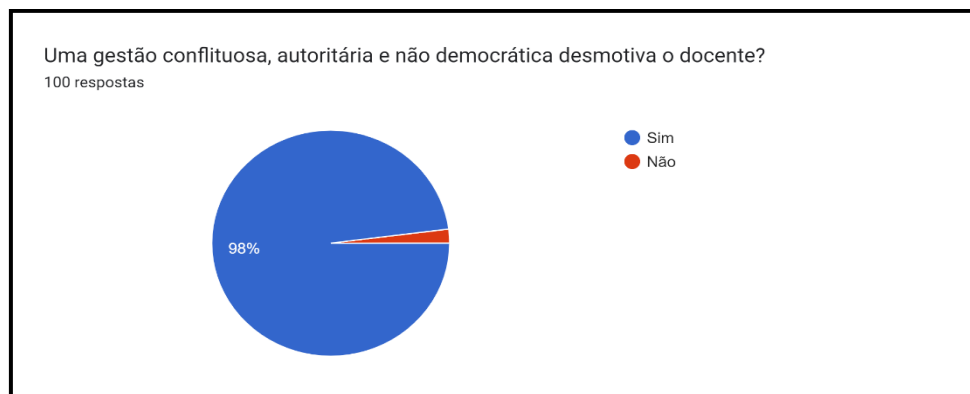


Essa atenção dos docentes para com a gestão escolar, concorda com os autores Judith Chapman (1990) e France Rollin (1992) *apud* Souza (2015), que trazem o modelo de liderança como um fator determinante, porém não único, para se obter um ensino de qualidade. Eles apontam que para a existência de uma escola de qualidade é necessária uma liderança efetiva aliada com o reconhecimento da equipe escolar onde desenvolva estratégias de atuação e promova o empenho individual e coletivo na execução de projetos de trabalho.

Já na questão de número 4 deste estudo, pesquisamos entre a população participante, se uma gestão conflituosa, autoritária e não democrática desmotiva o

docente. Com o maior índice de sim como respostas, 98% dos entrevistados opinaram que esse tipo de gestão desmotiva o trabalho docente (gráfico 4).

Gráfico 4: tipo de gestão e motivação

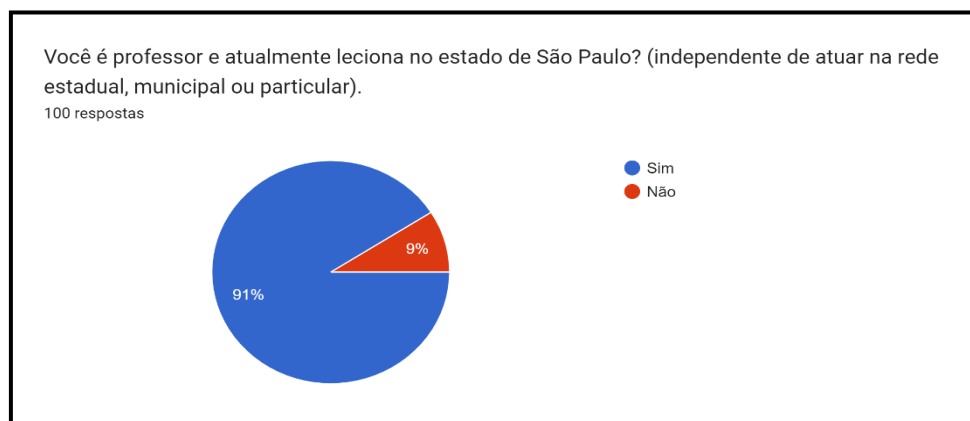


A LDB nos traz que as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática. Esse tipo de gestão consiste na descentralização do poder onde o líder compartilha problemas da organização com os demais membros e toma decisões baseando-se na coletividade.

Concordando com os dados dessa questão, temos o autor Luck (2002) que nos traz que para uma gestão democrática ter eficiência, depende das qualidades e competências do gestor, este deve agir de forma democrática, consciente, crítica, cooperativa, promovendo um clima de confiança, valorização das capacidades e integrando esforços.

A questão de número 5 e última desse estudo, caracteriza a população participante como sendo 91% docentes atuantes que atualmente lecionam em escolas do estado de São Paulo (gráfico 5).

Gráfico 5: professores atuantes



Esses dados apontam que a grande maioria dos docentes entrevistados vivenciam no presente os prazeres e desafios dessa importante profissão. Como estão na prática atualmente, no dia a dia em sala de aula, e nas práticas de gestão de diferentes unidades escolares, nos trazem experiências e dados de grande valia para com o tema deste estudo.

Considerações finais

Em face do exposto fica evidente o quão importante é o papel da equipe gestora e que o modelo de gestão é um dos quesitos que influencia na motivação dos docentes. A equipe gestora possui condições e responsabilidades que podem estabelecer, manter e modificar o ambiente escolar, causando impacto em toda a equipe, especialmente no que se refere aos docentes. A equipe gestora deve gerir com base no princípio da gestão democrática, envolvendo professores, funcionários e a comunidade, compartilhando problemas, escutando propostas para tomada de decisões, baseando-se na coletividade. Desta forma contribuem para a construção de um ambiente saudável, favorável, de bem estar e motivação quanto ao trabalho, evitando rotatividade de professores. Com uma equipe engajada, motivada, comprometida e com foco nos mesmos objetivos, fica mais fácil e prazeroso o trabalho no dia a dia da instituição, e quem se beneficia é toda a equipe, a educação e os estudantes.

Referências

- AMARAL, B. B. Influência da Gestão Escolar na motivação dos professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo-Brasil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 21, n. 1, p. 409-431, maio-ago./2017. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10024/6653>. Acesso em: 17 dez. 2022
- BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim - Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 133-147, dez. 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2007000200012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 dez. 2022
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 16 dez. 2022
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

BRENNER, C. E. B; FERREIRA, L. S. Gestão escolar e conflitos: impactos no trabalho pedagógico dos professores. **Interfaces Científicas**, Aracaju, v. 8, n. 3, p. 11-26, 2020. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/educacao/article/view/6208>. Acesso em: 18 dez. 2022

CABRAL, M. S. N; SOUSA, M. T. C; NASCIMENTO, A. F. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. **Signos**, ano 36, n. 2, p. 139-149, 2015. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/viewFile/800/790>. Acesso em: 18 dez. 2022

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, A. R. C; BENTO A. V. Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 88, p. 663-680, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/KrNBR5ZXMxfph3PxVjdQGt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 dez. 2022.

CURY, A. J. **Treinando a emoção para ser feliz**. São Paulo: Academia de Inteligência, 2001.

LIBÂNEO, J.; OLIVEIRA, J.; TOSCHIMIRZA S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo. Cortez Editora, 2002.

LÜCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão, IV).

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

NOGUEIRA, J. M. D. **A gestão escolar no portugal democrático**: uma perspectiva da Administração pública. 2010. 133 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Guarda, 2010. Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/370/1/>. Acesso em: 7 jan. 2023.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

ROBBINS S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSÉRIO. O. R. **Análise da influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores**: um estudo de caso na escola primária completa da FEPOM, cidade de

Chimoio. 2015. Disponível em:

<http://repositorio.ucm.ac.mz/bitstream/123456789/119/1/Oct%20Ros%20a9rio%20-%20Disserta%20a7%20a3o.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

SANTOS. C. C. S. **A interferência das relações interpessoais na gestão escolar.**

2017. Disponível em:

https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6037/1/DM_Carla%20Santos.pdf. Acesso em: 6 jan. 2023.

SANTOS. D. L. **A influência da gestão escolar no bem-estar docente:** percepções de professores sobre líderes educacionais de uma escola particular de porto alegre. 2012.

Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3730>. Acesso em: 6 jan. 2023.

SOUZA. V. R. L. Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: um estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 13, n. 25, p. 121-174, 2015. Disponível em:

<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/6786>. Acesso em: 7 jan. 2023.

TEIXEIRA, B. W; SIQUEIRA. S. Gestão escolar: motivação, atitudes e possibilidades para melhorar resultados. **Revista Eletrônica UFG/REJ**, v. 13, n. 1, p 1-25, 2017.

Disponível em: <https://revistas.ufg.br/rir/article/view/44738>. Acesso em: 17 dez. 2022.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 2. ed. Madrid: McGraw Hill Editora, 2005.