O TRABALHO E OS PAPÉIS DE DIRETORES DE ESCOLA À LUZ DE UM MODELO DE GESTÃO: UM ESTUDO NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO DE JUIZ DE FORA – MG

Márcia Cristina da Silva Machado
Universidade Federal de Juiz de Fora - Brasil
marcia61@uol.com.br
Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi
Universidade Federal de Juiz de Fora - Brasil
cristina.dusi@ufjf.edu.br
Josélia Barbosa Miranda
Universidade Federal de Juiz de Fora - Brasil
joselia.miranda@ufjf.edu.br
Franciane Silva Coutinho
Universidade Federal de Juiz de Fora - Brasil
fran.ci.sc24@gmail.com

RESUMO

Considerando a importância da gestão escolar no contexto das políticas de autonomia, avaliação e responsabilização, o artigo busca refletir sobre a dinâmica de trabalho e os papéis dos diretores de escola pública, a partir da aplicação de um modelo de gestão. Além de um estudo teórico, são apresentados os resultados preliminares de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por pesquisadores da Universidade Federal de Juiz de Fora, na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. A inserção no contexto escolar propiciou observar os papéis que os diretores desempenham no cotidiano da gestão, bem como que a dinâmica de trabalho desses gestores é complexa, conturbada e fragmentada, dificultando a organização e o planejamento das atividades da gestão escolar.

Palavras-chave: gestão escolar; dinâmica de trabalho dos gestores escolares; papéis de gestão

1. INTRODUÇÃO

A percepção da educação como vetor estratégico para a democratização e o desenvolvimento econômico e social do Brasil, vem desencadeando, desde o final da década de 1980, uma série de políticas educacionais com objetivo de se alcançar maior eficiência, qualidade e equidade da educação pública. Segundo Lück (2000), a escola está no centro das atenções da nossa sociedade porque se reconhece o valor da educação para o desenvolvimento da nação.

Nesse contexto, emerge um modelo de gestão educacional voltado para a desconcentração do poder decisório, com maior autonomia dos gestores escolares, seguido de mecanismos de controle e responsabilização. Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) consagrou a gestão autônoma das escolas como um dos princípios mais relevantes da reestruturação do ensino público, na busca por uma educação de qualidade, e que passa a ser vista como solução para os problemas sociais e a formação de sujeitos ativos e participativos. *Pari passu*, a partir da década 1990, despontam as políticas de avaliação e responsabilização das redes de ensino e unidades escolares, com a criação do Sistema de Avaliação da Educação Brasileira (SAEB), reforçando o poder regulatório do Estado sobre o sistema.

Podemos dizer que o binômio autonomia/responsabilização confere ao trabalho de gestão escolar uma dinâmica que se revela complexa, uma vez que o gestor deve ser capaz de planejar e implementar, de forma participativa, ações que, ao mesmo tempo, atendam às demandas específicas da sua unidade escolar e estejam em consonância com as políticas e diretrizes estabelecidas pelo sistema. Em outras palavras, a complexidade e a diversidade de atuação da gestão escolar exigem, de seus diretores, novos conhecimentos e habilidades, trazendo à baila a discussão sobre a necessidade de maior atenção na definição dos papéis a serem desempenhados pelos gestores escolares, e das competências necessárias para exercê-los.

Dentro dessa perspectiva, o presente artigo busca refletir sobre a dinâmica de trabalho e os papéis dos diretores de escola pública, a partir da aplicação de um modelo de gestão. Acreditamos que um maior conhecimento sobre estes papéis possa subsidiar políticas de formação de gestores escolares, apontadas pela literatura especializada

como distante do ideal nas redes de ensino do país. Além disso, somos da opinião de que uma formação adequada à realidade da gestão escolar, em cada rede, torna-se imperativo para a consolidação de uma gestão democrática e participativa, consoante com a busca de um ensino de qualidade.

A partir de uma discussão teórica, são apresentados os resultados preliminares de uma pesquisa de abordagem qualitativa e cunho exploratório, desenvolvida por pesquisadores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil.

2. OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E A FORMAÇÃO DE GESTORES NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS DE AUTONOMIA, AVALIAÇÃO E REPONSABILIZAÇÃO

As desigualdades sociais e econômicas, que ainda permeiam a sociedade brasileira, impactam de forma bastante desafiadora a gestão escolar, visto que a escola pública, hoje, assume papel de suma importância frente a demandas sociais de diversas ordens (BURGOS E CANEGAL 2011; LÜCK 2000, PEREGRINO, 2010). Com isso, a implementação de políticas de melhoria na qualidade do ensino esbarra em muitas dificuldades, sejam de ordem macro (oriundas dos sistemas de ensino) ou de ordem micro (oriundas da própria escola).

Dentro do contexto macro, essas dificuldades se relacionam, principalmente, à falta de clareza quanto aos desdobramentos das políticas e diretrizes nacionais nas redes de ensino (PEREIRA, BECKER e FURTADO, 2004); a um desequilíbrio na distribuição de poderes e responsabilidades entre os órgãos dos sistemas de ensino (LUCK, 2009); e à falta de compreensão das implicações relativas à bidirecionalidade e participação dos diversos níveis de gestão (LUCK, 2012).

No contexto micro, Rodríguez (2004) aponta como dificuldade a baixa capacidade institucional, em âmbito local, para assumir as responsabilidades impostas pelo sistema; o que, de certa forma, está relacionado à fragilização institucional da escola (BURGOS e CANEGAL, 2011; PEREGRINO, 2010). Além disso, cabe citar o despreparo dos gestores para conduzir o processo de mediação entre políticas públicas

para a educação e as demandas da comunidade local, seja pelas deficiências na formação (COELHO e LINHARES, 2008; CASTRO, 2009; LUPORINI; MARTINIAK e MAROCHI, 2011; REAL e SILVA, 2011), pela falta de conhecimento das políticas de educação e da lógica de sistema integrado (PEREIRA, BECKER e FURTADO, 2004; LUCK, 2009; 2011), pela percepção distorcida sobre seus papéis e responsabilidades (IBOPE, 2009; FRANÇA e FROSSARD, 2009), ou pelo desconhecimento do significado de autonomia (BURGOS e CANEGAL, 2011; LUCK, 2012).

Tais apontamentos sinalizam a necessidade de um olhar mais atento para o trabalho desenvolvido pelos gestores; para as habilidades e competências necessárias ao seu bom desempenho; e para a questão da formação para o exercício da gestão escolar, que nem sempre é capaz de desenvolver as competências necessárias ao cargo, principalmente, no contexto de maior cobrança da escola por resultados.

De forma geral, as redes de ensino não oferecem cursos de formação em gestão escolar com conteúdos adequados às exigências dessa função e que estejam consoantes com as demandas decorrentes das políticas de autonomia e responsabilização. O que se observa é que a formação de diretores de escola ainda constitui um problema para muitas redes de ensino. Na opinião de Luporini, Martiniak e Marochi (2011, p.8), a formação continuada de gestores escolares ainda é "[...] pouco atendida pelas políticas educacionais, dada a complexidade e diferenciada organização dos sistemas/redes de ensino no país". Considerando que qualquer proposta de formação, nessa área, busca contribuir para o desenvolvimento de competências em gestão, entendemos que a identificação dos papéis e das competências necessárias ao diretor de escola, no contexto em que ele atua, torna-se um pressuposto na implementação de políticas de formação de gestores.

Autores como Coelho e Linhares (2008), Lück (2009), Machado (2000) e Wittmann (2000) apontam que o exercício da gestão escolar deve mobilizar competências para: garantir o funcionamento pleno da escola como uma organização social; prever e antecipar mudanças; avaliar e enfrentar desafios; saber planejar e acompanhar os resultados da escola; promover, de forma sistemática, diagnóstico da realidade escolar e avaliação institucional; acompanhar a evolução da sociedade e

orientar as ações da escola de acordo com novas demandas de aprendizagem e formação dos alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.

Acreditamos, porém, que a identificação dessas competências, embora fundamental, ainda é muito genérica. Isso pode dificultar uma análise mais pontual, com base no trabalho cotidiano do diretor de escola, de forma a permitir a criação de programas de formação adequados à realidade de cada rede de ensino, em específico.

Identificamos, ainda, outro aspecto da gestão apontado pela literatura como sendo essencial para uma gestão escolar bem sucedida: a ideia de que para ser um bom gestor, basta ser um bom líder. Casto (2009, p. 121), por exemplo, observa que "os estudos atuais têm atribuído cada vez mais papel central à liderança do diretor na conquista da qualidade da educação [...]". Coelho e Linhares (2008, p. 4) entendem que "nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos [...] e como líderes em relações humanas". Para as autoras, a liderança abrange processos como o de planejar, organizar, coordenar e monitorar. Lück (2009, p. 17), por sua vez, diferencia a liderança do processo de organização, entendendo que "na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos [...]".

No entanto, a relação que se faz entre o perfil do gestor e o perfil de liderança pode nos levar a uma falsa ideia: o gestor eficaz é aquele que aprende e desenvolve sua capacidade de liderança, o que não é verdade. Os estudos em administração apontam quatro funções do gestor: o planejamento, a organização, a direção e o controle. A liderança, no entanto, está diretamente relacionada à direção, que é uma dessas funções. Essa questão é tão relevante que Mintzberg (2010, p. 22) diz que "[...] hoje sofremos de excesso de liderança e falta de gestão".

O problema é que quando se lança luz sobre a liderança, separada da gestão, transforma-se um processo social em processo pessoal. Por mais que se saiba que o papel do líder é fortalecer e trabalhar com um grupo, as abordagens sobre liderança focalizam o indivíduo.

Na educação, essa questão é bastante relevante. Em pesquisa realizada junto a diretores de escola, Burgos e Canegal (2011) observaram que a atuação dos gestores ainda está pautada num padrão personalista, ou seja, o diretor se percebe como aquele

que encarna a instituição escolar. Para os autores, a ideia de autonomia associada à responsabilização da escola pela qualidade do ensino acaba fortalecendo "[...] o mito de diretor-herói, perde força a ideia de uma autonomia como resultado de participação coletiva. Disso resulta um diretor cada vez mais solitário e uma relação mais unilateral entre o sistema e a instituição escolar" (BURGOS; CANEGAL, 2011, p. 23). Isso porque, apesar da vontade desses diretores para conduzir a gestão escolar, "[...] faltam-lhes competências técnicas mais específicas para a gestão de um ambiente tão complexo como as escolas e, sobretudo, faltam-lhes parâmetros mais sólidos sobre o lugar da escola pública em nosso projeto de democracia" (BURGOS; CANEGAL, 2011, p. 42).

Esses apontamentos nos levam a assinalar que a implementação, de fato, de uma gestão participativa, capaz de garantir a autonomia escolar como meio de obtenção de melhores resultados educacionais, só se fará sentir a partir de maior preparação dos gestores para atuarem nessa função. No entanto, uma formação que atenda a essa demanda, necessita de estudos sobre a dinâmica e os papéis da gestão escolar. No caso deste trabalho, a identificação dos papéis e das competências dos gestores escolares foi desenvolvida com base no modelo de gestão, compilado por Henry Mintzberg, em 2010, o que será apresentado a seguir.

3. O MODELO DE GESTÃO DE HENRY MINTZBERG E OS PAPÉIS DO GESTOR

Em 2010, Mintzberg publicou o livro "Managing: desvendando o dia a dia da gestão", no qual compilou os resultados de seus estudos acerca do trabalho dos gestores. Contrariando alguns conceitos estabelecidos como verdades, o autor apresenta a função de gestor como primariamente orientada para a ação, possuindo um ritmo forte, com atividades variadas, fragmentadas e descontínuas, gerando desgaste físico e psicológico. Ele afirma que os gestores não conseguem um controle total de suas atividades, pois grande parte dos problemas com os quais eles lidam são inesperados e, em algumas situações, são intratáveis (MINTZBERG, 2010).

Para uma melhor compreensão do modelo genérico de gestão proposto pelo autor, faz-se necessária a apresentação de seus pressupostos: a visão da gestão como a

conjugação de ciência, prática e arte; e a noção de liderança enraizada em comunitariedade.

O autor aponta a ideia de gestão como prática, o que se opõe à concepção de gestão como ciência e como profissão. Para Mintzberg (2010), a gestão deve ser vista como uma prática cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte – capacidade criativa e visionária do gestor; ciência – conjunto de conhecimentos sistemáticos e formais utilizados como ferramentas para análise; e habilidade prática – decorrente da experiência adquirida no cotidiano do trabalho de gestão.

O segundo pressuposto refere-se à dimensão social do trabalho de gestão. Nesse sentido, Mintzberg (2010) estabelece a distinção entre liderança e gestão. Ser um bom líder não significa ser um bom gestor, mas a eficácia da gestão depende da capacidade de liderança do gestor. Qualquer visão que tenha como foco a liderança separada da gestão vai contra a ideia de comunidade, que é entendida por ele como condição necessária para a realização do trabalho cooperativo (comunitariedade).

Tendo isso em vista, o autor apresenta seu modelo de gestão, que é composto por quatro dimensões de atuação do gestor, como demonstrado na Figura1.

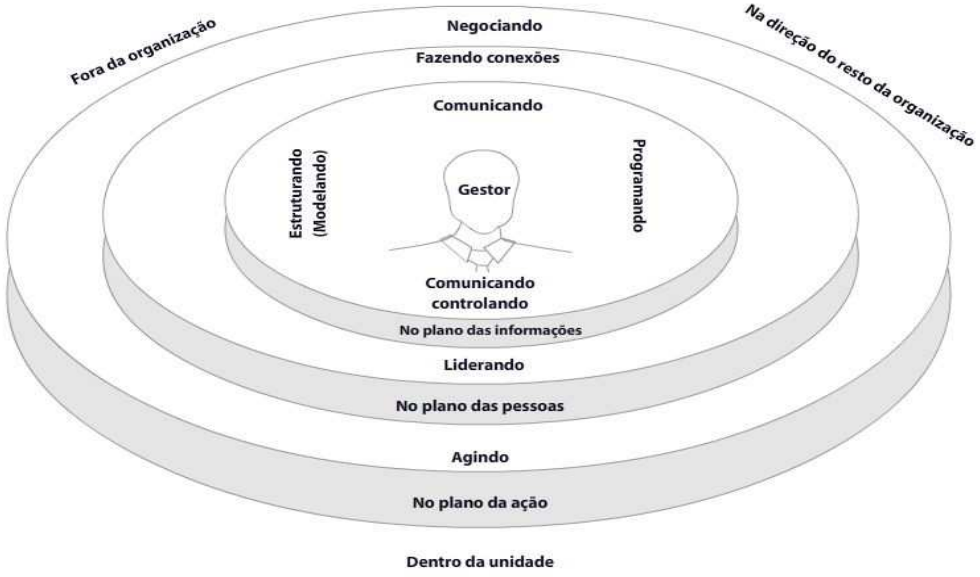

Figura 1: Um Modelo de Gestão.

Fonte: Mintzberg (2010, p. 60).

A primeira dimensão é o próprio gestor e abrange o perfil pessoal e seu trabalho mental. As demais abrangem a unidade na qual ele atua (a escola, no caso do sistema de

educação), o resto da organização (a rede de ensino em suas várias instâncias) e o mundo exterior, que está fora da organização (tudo que está fora do sistema de ensino, mas que o influencia como a sociedade, a economia, o governo).

Além disso, a estrutura do modelo contempla três planos de atuação do gestor, que são os grupos de papéis desempenhados por ele: papéis informacionais (monitor, disseminador e porta voz), papéis interpessoais (representante da organização, líder e contato) e papéis decisórios (empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador). A esse conjunto, o autor acrescenta ainda os papéis de estruturação e programação do trabalho. Isto é, o gestor organiza seu trabalho analisando e programando mentalmente suas ações. Como o nome sugere, a estruturação (ou modelagem) permite que ele pense em como estruturar o trabalho, considerando as atividades a serem realizadas, bem como seus prazos de finalização. A programação, por sua vez, é o meio através do qual o gerente estabelece prioridades e cria uma agenda mental do que deve ser feito no dia a dia de trabalho na unidade.

No plano das informações, o gestor assume os papéis de comunicação e de controle. Gestores trocam informações o tempo todo com as pessoas de dentro e de fora de sua unidade, em todas as direções (horizontal e vertical), e de forma ascendente e descendente. O gestor monitora as informações que são úteis e busca essas informações por meio de diversos canais de comunicação. Com isso, ele cria uma ampla base de informações, tornando-se uma espécie de centro nervoso de sua unidade, disseminando informações interna e externamente.

O papel de controle, por sua vez, começa com a concepção ou projeção do que tem que ser feito. Assim, a elaboração de estratégias (vistas como guias para a ação), a projeção de estruturas organizacionais (com base nas estratégias e nas ações da organização), a projeção de sistemas (processos que cada grupo vai utilizar para a realização do trabalho – administrativos, didático-pedagógicos, financeiros) constituem o ponto de partida do trabalho de controle do gestor. Outras atividades de controle são a delegação, a designação e a ordenação. A partir desta projeção, a gestor pode, então, delegar responsabilidades para sua equipe e controlar resultados com base nas informações recebidas.

No plano das pessoas, o gestor executa os papéis de liderança e de ligação. O papel de liderança está voltado para as pessoas de dentro da sua unidade. Como líder ele assume a responsabilidade por energizar as pessoas, desenvolver indivíduos, construir e manter equipes e estabelecer e fortalecer a cultura. O papel de ligação exige que o gestor esteja ligado a pessoas de fora de sua unidade, estabelecendo e mantendo uma rede de relacionamentos, criando coalizões importantes para a unidade. Nesse caso, é responsabilidade do gestor negociar diretrizes, decisões de instâncias superiores, distribuição de recursos e assim por diante.

No plano da ação, o gestor exerce os papéis de ação e de negociação. A ação, enquanto papel, diz respeito à capacidade do gestor de fazer com que as coisas aconteçam. Já o papel de negociador implica no trabalho que o gestor tem que realizar com pessoas de fora de sua unidade ou da organização. Isso acarreta duas responsabilidades: a de formar coalizões em torno de questões específicas e de interesse da sua unidade (entendida também como mobilização de apoio) e a de conduzir negociações a partir das coalizões estabelecidas.

Na prática, esses papéis e responsabilidades se misturam na dinâmica do trabalho de gestão. Não há, segundo Mintzberg (2010), um equilíbrio perfeito entre todos os papéis de modo a garantir a eficácia do gestor. A forma com que serão desempenhados depende da organização, do contexto, das circunstâncias, do perfil e da postura de cada gestor.

4. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Os dados aqui apresentados se referem aos primeiros resultados de uma pesquisa iniciada em setembro de 2012 e que, até o momento, envolveu duas escolas, denominadas de Escola A e Escola B. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujo método é o estudo de caso, que está sendo realizada por pesquisadores da UFJF, na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais, Brasil.

O estudo contou com dois momentos distintos e complementares, sendo o primeiro dedicado à revisão bibliográfica, no qual se buscou, entre outros aspectos, compreender o modelo de gestão apresentado por Mintzberg (2010). No segundo

momento, efetuou-se o levantamento dos dados, realizado por meio de observação não participante e entrevistas semiestruturadas com os diretores das escolas.

Nosso objetivo é identificar a dinâmica de trabalho e os papéis do gestor escolar, avaliando quais destes papéis se tornam presentes no dia a dia da gestão, sua frequência e comparação com o modelo proposto por Mintzberg (2010). Com isso espera-se contribuir para a compreensão de elementos comuns ao trabalho dos gestores escolares, nessa rede, o que poderá fornecer subsídios para futuras propostas de formação.

Cabe esclarecer que, embora a formação de gestores, na rede em estudo, seja obrigatória, tanto para diretores como para vice-diretores, ela se limita a um curso de quarenta horas, conforme previsto na Lei Municipal 9611/99.

Com relação às escolas estudadas, a Escola A possui 362 alunos, distribuídos no Ensino Fundamental I, Classe de Alfabetização, Ensino Fundamental II e Educação de Jovens e Adultos. Além de 30 professores, a escola possui 4 funcionários responsáveis pela limpeza, 6 funcionários responsáveis pela cozinha e estagiárias do curso de pedagogia. A equipe gestora é composta por 1 diretor, 1 vice-diretor e 3 coordenadores pedagógicos (um para cada turno). Seu diretor, denominado de Diretor A, é mestre em educação e possui 25 anos de carreira docente. Atua como diretor escolar há 8 anos, sendo que há 4 ocupa o cargo de direção na Escola A. Durante sua carreira, realizou dois cursos de formação em gestão, ofertados pela Secretaria de Educação de Juiz de Fora (SE/JF), tendo concluído o último no início de 2012.

Já a Escola B possui 470 alunos, distribuídos no Ensino fundamental I, Ensino Fundamental II e Educação de Jovens e Adultos. Possui um quadro com 57 professores, 4 funcionários responsáveis pela limpeza, 3 funcionários responsáveis pela cozinha, além de estagiários do curso de pedagogia. A equipe gestora é composta por 1 diretor, 1 vice-diretor e 3 coordenadores pedagógicos (um para cada turno). Seu atual diretor, denominado de Diretor B, trabalha na escola há 13 anos e assumiu o de cargo direção, pela primeira vez, há 1 ano e 6 meses. Realizou um curso de formação em gestão oferecido pela SE/JF, no início da sua gestão.

A observação nos permitiu ver, ouvir e examinar fatos e fenômenos, ajudando na identificação dos papéis do gestor e possibilitando um contato mais direto com a realidade da gestão na rede em tela, como apresentado a seguir.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O trabalho de campo nos propiciou identificar que a dinâmica de trabalho dos diretores de escola é bastante complexa, em função da natureza das atividades do cargo e do cotidiano da escola. Ao mesmo tempo em que os diretores precisam se envolver com decisões estratégicas, relacionadas com o desdobramento e a implementação de políticas, com as atividades de planejamento, apropriação dos resultados de avaliações em larga escala, eles têm que acompanhar e monitorar aspectos do cotidiano escolar. Isso significa que os diretores precisam conciliar, no dia a dia, a gestão estratégica e a operacional da escola, o que acaba por estabelecer uma dinâmica de trabalho conturbada e intensa.

É em função dessa dinâmica de trabalho que os papéis de estruturação e de programação se fazem necessários. A estruturação permite que ele pense no conjunto de atividades, metas e ações que devem ser cumpridas por sua unidade, dentro de um determinado prazo. A programação, por sua vez, é o meio pelo qual o gestor estabelece prioridades e cria uma agenda do que deve ser feito no seu dia a dia de trabalho. Esses dois papéis podem contribuir para que os gestores escolares estabeleçam, mesmo que mentalmente, uma agenda diária de trabalho, identificando as ações que são prioritárias, as que podem ser delegadas e as que podem ser adiadas, no dia a dia da gestão.

No entanto, identificou-se que os Diretores A e B possuem poucos hábitos compatíveis com esses papéis. Apesar de anotarem o que precisa ser feito, os diretores apontam o ritmo acelerado de trabalho e a necessidade de resolver os vários problemas imprevisíveis, no seu dia a dia, como as razões para não estruturarem e planejarem o trabalho. Isso os leva a realizar as atividades que dependem de menos tempo em detrimento das prioritárias. É importante citar que a gestão escolar conta hoje com dois importantes instrumentos de planejamento: o Projeto Político Pedagógico (PPP) e Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). Contudo, em ambos os casos, os documentos não são utilizados na estruturação e planejamento do trabalho.

Com relação ao papel de comunicação, constatou-se que os Diretores A e B estabelecem a troca de informações em todas as direções, dentro e fora da unidade escolar. Além de conversas informais, o Diretor A utiliza canais de comunicação como reuniões e quadro de avisos, mas tem preferência pela comunicação informal, no seu dia

a dia de trabalho. Ele acredita que os processos de comunicação na escola podem e devem ser melhorados, e destaca a dificuldade de comunicação e de troca de informações com os pais de alunos como um problema a ser solucionado.

Já na Escola B, a maior parte da comunicação é informal. O Diretor B assinala que a comunicação é condição fundamental para criar um ambiente escolar em que se pratique a gestão participativa e onde a colaboração seja o meio para a escola melhorar a qualidade do ensino. Porém, ele admite a existência de dificuldades no processo de comunicação com a SE/JF e com a comunidade escolar.

No que se refere ao papel de controle, constatou-se que os dois diretores, apesar de muitas vezes não projetarem as atividades que deverão ser executadas, delegam responsabilidades e designam pessoas para desempenhar algumas funções.

Também foi possível identificar a presença dos papéis de liderança e de ligação no trabalho dos diretores pesquisados. Durante a entrevista, o Diretor A disse ser um líder presente, capaz de ouvir as pessoas antes de tomar qualquer decisão. A liderança é por ele entendida como uma conciliação entre a visão de diversos membros da escola. O Diretor B, por sua vez, prefere substituir a ideia de liderança por gestão compartilhada, uma vez que ele acredita que o contato existente entre ele e seus funcionários deve ser o mais próximo possível e, assim, considera o papel de liderança importante para manter o controle de todas as informações e ações existentes na escola.

Quanto ao papel de ligação, foi possível observar que tanto o Diretor A como o Diretor B buscam realizar parcerias e acordos com a SE/JF, empresas privadas e a comunidade para a elaboração e execução de projetos.

O papel da ação está fortemente relacionado com o papel de liderança, uma vez que os diretores devem ser capazes de promover as ações necessárias por meio do trabalho dos seus colaboradores. O papel de negociação, por sua vez, depende do papel de ligação, pois para agir como negociador, o gestor tem que estar conectado com outras pessoas de dentro e de fora da organização.

O desempenho do papel da ação, no caso do Diretor A, foi perceptível, uma vez que ele se faz presente na entrega de atividades de sala de aula a todos os professores, no estímulo à participação nos projetos da escola, no atendimento a alunos, na resolução dos problemas diários. Durante a observação, poucos foram os momentos em que esse diretor sentava à sua mesa, analisando documentos e assinando-os. Já na Escola B, o

papel da ação apresenta-se um pouco deturpado, uma vez que o Diretor B muitas vezes prefere executar ele mesmo as ações, ao invés de solicitá-las aos seus colaboradores. Ele se envolve com ações simples como tirar cópias, além daquelas que são as esperadas de um diretor escolar como atender aos pais e à comunidade e resolver problemas.

O papel de negociação, fundamental para a prática da gestão participativa, está presente no trabalho dos dois diretores, nos diálogos com os professores, pais e comunidade. No entanto, observou-se a dificuldade de ambos em estabelecer e manter contato com a SE/JF, como gostariam, o que pode sinalizar uma dificuldade com relação ao pleno desenvolvimento desse papel.

Os papéis desempenhados pelos gestores são muitos e, em sua dinâmica de trabalho, eles se tornam cada vez mais presentes. Porém, a análise desses papéis separadamente só se torna possível na teoria. Ao longo do trabalho de observação, percebeu-se que, na prática, os papéis se misturam e se manifestam, simultaneamente, como apontado por Mintzberg (2010).

Foi possível perceber, no trabalho dos diretores, que uma mesma ação pode refletir mais de um papel de gestão. Além disso, constatou-se que a presença desses papéis, bem como a intensidade com que eles são desempenhados, varia muito e depende das características do diretor, da infraestrutura da escola, das pressões internas e do contexto externo. Contudo, entende-se que, independente do grau de importância de um papel ou de outro na gestão escolar, é o conjunto deles que fará com que o diretor trabalhe de forma equilibrada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aponta que a dinâmica de trabalho dos diretores é bastante intensa e complexa. Além disso, as observações e as entrevistas possibilitaram identificar certa compatibilidade dos papéis desempenhados pelos diretores com os papéis apresentados no modelo de Mintzberg (2010).

Foi possível perceber que, mesmo praticando a gestão participativa, os gestores mantêm o controle sobre quase tudo que acontece na escola. Apesar de haver, na gestão

escolar, delegação de poder, o diretor é tido como o responsável pelo controle e monitoramento de tudo o que acontece no dia a dia da instituição.

Além disso, embora a pesquisa tenha revelado que os diretores estão a todo o momento negociando, seja dentro da unidade ou fora dela, esse papel pode e deve ser mais bem trabalhado, visto que a negociação permite ao gestor se relacionar com todos os níveis hierárquicos e nas mais variadas direções. Entende-se que estudos voltados para esse aspecto da gestão devam ser realizados, principalmente, no que se refere ao uso desse papel com a SE/JF e empresas.

Com relação aos papéis de ligação e de comunicação, apesar dos gestores estabelecerem parcerias para os seus projetos, eles demonstram dificuldades em desempenhar esses papéis no que diz respeito ao relacionamento com a SE/JF, bem como com os pais e representantes de alunos, comunidade e empresas parceiras. Isso nos leva a inferir que possam existir problemas nas formas de comunicação ou falta de tempo para melhorá-las. Além disso, os diretores apontam que muitas vezes falta retorno dos contatos feitos com a Secretaria de Educação do município, nos levando a apontar a necessidade de um aprofundamento do estudo desse aspecto da gestão escolar, na rede em tela.

Além disso, devemos sinalizar a importância de se estabelecer integração entre as unidades escolares e os demais órgãos do sistema de ensino, sobretudo as secretarias. No caso em análise, o distanciamento entre os gestores escolares e Secretaria de Educação pode demonstrar falta de visão sistêmica. Nesse sentido, não basta que a SE/JF exija que as escolas façam uso de ferramentas como PPP e PDE, ela deve oferecer apoio para que os diretores de escola possam utilizar essas e outras ferramentas de maneira a contribuir com a melhoria da gestão escolar.

A pesquisa também nos permitiu entender que a natureza do trabalho de diretores de escola, na rede pública, é muito diferente da natureza do trabalho de gestão em outros tipos de organização. Em detrimento das funções de gestão, o diretor escolar também executa tarefas e ocupa-se com atividades rotineiras, assumindo, muitas vezes, o lugar de outros profissionais quando estes se ausentam. Esse fato pode ser a razão dos diretores escolares serem tão sobrecarregados e sem tempo para se dedicarem às atividades de gestão propriamente dita.

Por fim, deve-se registrar não ser possível generalizar os seus resultados, ora apresentados, para toda a rede estudada, visto que o número de escolas pesquisadas é limitado frente ao conjunto de escolas da rede. No entanto, a pesquisa demonstra que o conhecimento da dinâmica e dos papéis dos gestores escolares pode ser um caminho capaz de nortear políticas de formação de gestores, e uma forma de contribuir para alavancar a gestão autônoma e democrática nas escolas públicas.

REFERÊNCIAS

BURGOS, M. B. e CANEGAL, A. C. Diretores Escolares em um Contexto de Reforma da Educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação Pública**, Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011, v. 1, n. 1, p. 14-36, jul/dez/2011.

CASTRO, M. L. S. Formação do Diretor de Escola do Estado do Rio Grande do Sul: implicações para a prática. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 114-121, maio/ago/2009.

COELHO, S. B. R.; LINHARES, C.. Gestão Participativa no Ambiente Escolar. **Revista Eletrônica Latu Sensu**. Ano 3, n. 1, mar/2008.

FRANÇA, I. A.; FROSSARD, L. Responsabilidade e gestão: percepções de diretores escolares sobre autonomia em seis estados brasileiros. In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 25, 2011, São Paulo. **Anais**... Recife: ANPAE, 2011.

LÜCK, H.. Perspectivas da gestão escolar e suas implicações quanto à formação de seus Gestores. **Em Aberto**. Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev/jun.2000. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>. Acesso em: 09/04/2012.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 8ª ed., Petrópolis: Vozes, 2011.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 8.ed., Petrópolis: Vozes, 2012.

LUPORINI, T. J. ; MARTINIAK, V. L. e MAROCHI, Z. M. L.. Eleição e formação de diretores de escolas municipais: a legislação e as práticas da rede municipal de Ponta Grossa. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 43, p. 214-222, set/2011. Disponível em: < http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/43/art15_43.pdf> Acesso em: 25/09/2013.

MACHADO, M. A. de M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**. Brasília, v.17, n.72, p.97-112, fev/jun.2000. Disponível em:<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>. Acesso em: 08/04/2012.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PEREIRA, S. M.; BECKER, A.; FURTADO, A. S. Os desafios da instituição educativa frente à descentralização da gestão. **Gestão em Ação**, Salvador, v.7, n.1, p.7-24, jan./abr/2004.

PEREGRINO, M. **Trajetórias desiguais**: um estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

REAL, G. C. M. e SILVA M. B.. Formação de gestores educacionais e seus nexos com os bons resultados do IDEB: análise de redes municipais do bolsão sul-mato-grossense. In: Reunião Anual da Anped, 34, 2011, Natal. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPED, 2011.

RODRIGUEZ, M. V. Políticas públicas e educação: a descentralização dos sistemas de ensino, análises e perspectivas. In: BITTAR, M.; OLIVEIRA, J. F. de (orgs). **Gestão e políticas da educação.** Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

WITTMANN, L. C.. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto**. Brasília, v.17, n.72, p.88-96, fev/jun.2000. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>. Acesso em: 09/04/2012.