

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDGAR MIERTSCHINK

**FUNÇÕES GERENCIAIS NA GESTÃO EDUCACIONAL:
CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL DOS GESTORES
DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SANTA MARIA
DE JETIBÁ-ES**

VITÓRIA

2014

EDGAR MIERTSCHINK

FUNÇÕES GERENCIAIS NA GESTÃO EDUCACIONAL: CARACTERIZAÇÃO DO
TRABALHO GERENCIAL DOS GESTORES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO DE SANTA MARIA DE JETIBÁ-ES

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa.

VITÓRIA

2014

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

M632f Miertschink, Edgar, 1971-
Funções gerenciais na gestão educacional : caracterização do trabalho gerencial dos gestores da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá-ES / Edgar Miertschink. – 2014.
78 f.

Orientador: Alexandre Reis Rosa.

Coorientador: Gelson Silva Junquilha.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração pública. 2. Educação - Administração. 3. Administradores escolares. I. Rosa, Alexandre Reis. II. Junquilha, Gelson Silva. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 65



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PPG
ADM

Programa de
Pós-graduação
em Administração

UFES

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário
- Goiabeiras

CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712

E-Mail ppgadm@gmail.com

www.ppgadm.ufes.br

**“Funções gerenciais na gestão educacional:
caracterização do trabalho gerencial dos gestores da
Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de
Jetibá - ES”**

Edgar Miertschink

*Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal do Espírito Santo
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Administração.*

Aprovada em: 24/06/2014

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Dr. Alexandre Reis Rosa
Universidade Federal do Espírito Santo

Professor Dr. Bruno Felix von Borell de Araujo
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças

Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente devo agradecer a minha esposa por sempre me incentivar a acreditar em mim, além de servir de exemplo de perseverança, de garra e dedicação à busca de meus ideais. Saiba que sem seu apoio não teria conseguido: “TE AMO MUITO”. Continuando os agradecimentos à família, não poderia deixar de agradecer a meus filhos, que também me apoiaram e suportaram o estresse dos momentos mais exaustivos dessa jornada. Saibam que “AMO VOCÊS UM MONTÃO”.

A meus pais, Henrique e Maria (in memoriam), que sempre me ensinaram o caminho da verdade, me passaram os valores morais que carrego comigo, e continuarei carregando e busco passar a meus filhos e pessoas com que convivo em meu dia a dia. Não poderia deixar de dizer que sem esse exemplo não teria conseguido construir minha vida como ela é hoje. Muito obrigado a vocês.

Uma pessoa de minha família, faz muito tempo, eu tinha cerca de 16 anos de idade na época, disse que eu deveria estudar Administração. Essa ideia nunca saiu de meus objetivos de vida. Querida Elisa, essa situação marcou minha vida e você faz parte dessa conquista, muito obrigado.

Finalizando, devo agradecer a todos os professores que contribuíram com esse processo, desde os professores de minha fase inicial na escola, os de minha graduação no polo EAD de Santa Teresa, Almir, Cleidir, Rodrigo, Tadeu e Frederico, também os professores do mestrado, Alfredo, Celeste, Eliana, Eloísio, Micheline, Priscilla, Ricardo e Silvana. Especialmente ao Professor Gelson e o Professor Alexandre, que estiveram comigo na orientação dessa dissertação que, nessa reta final, sofreu alguns contratemplos em minha vida extra PPGADM. Sem a paciência, compreensão e considerações de vocês talvez tivesse desistido do processo:- muito obrigado.

RESUMO

Esta pesquisa tem a intenção de descrever as características do trabalho gerencial de gestores educacionais, iniciando-se de estudo realizado com gestores escolares, coordenadores pedagógicos que atendem às escolas multisseriadas da secretaria de educação do município de Santa Maria de Jetibá (ES). Buscou-se caracterizar a ação gerencial desses gestores partindo das percepções deles sobre os trabalhos realizados junto aos demais membros da comunidade escolar, equipes de gestão e gestão da secretaria municipal, não deixando de lado as particularidades da área educacional, principalmente sobre gestão democrática e autonomia. Para se entender a diversidade, a complexidade e as dinâmicas relações dos gestores, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que contribuíram para aprofundamento nessas dinâmicas. Documentos foram analisados para conhecimento e caracterização da formatação da estrutura organizacional da secretaria de educação. Os relatos das entrevistas apresentaram fragmentos que puderam nortear ideias para um melhor tratamento dos dados, que foram realizados analisando os conteúdos apresentados pelos gestores entrevistados. As conversas realizadas com esses entrevistados mostraram ambiguidade, dinamismo e pluralidade no desenvolvimento das “funções gerenciais” dos gestores educacionais, que são líderes, companheiros e executores de trabalhos junto aos demais componentes das relações do ambiente educacional. Assim, as expectativas são de que esta pesquisa possa fazer com que novos diálogos surjam para discutir as relações dos gestores educacionais, principalmente sobre as ações dos coordenadores que atuam junto às escolas multisseriadas.

Palavras-chave: Gestão pública. Gestão educacional. Trabalho gerencial. Funções gerenciais.

ABSTRACT

This research intends to describe the characteristics of managerial work of educational administrators, initiating the study of school administrators, coordinators that meet multigrade schools and heads of divisions of the Department of Education of the City of Santa Maria de Jetibá - ES. We sought to characterize the management action starting from the perceptions of these managers held with the other members of the school community, management teams and management of the municipal. To understand the diversity, complexity and dynamic relationships of managers, semi-structured interviews that contributed to deepening these dynamics were performed. Documents were analyzed to characterize the knowledge and formatting of the organizational structure of the board of education. The reports of the interviews showed fragments that could guide ideas for better treatment of the data were performed by analyzing the contents interviewed managers. The conversations held with these respondents showed ambiguity, dynamism and plurality in the development of “management functions” of educational administrators who are leaders, and fellow performers work together with other components of the education management relations environment. Thus, expectations are that this research can make new dialogues arise to discuss the relationships of educational managers, particularly on the actions of the coordinators who work with the multigrade schools and members of the internal leadership of the educational systems of education management.

Keywords: Public management. Educational management. Managerial work. Managerial functions.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O que os gerentes públicos precisam saber com urgência?.....	23
---	----

LISTA DE SIGLAS

ES – Estado do Espírito Santo

LDB – Lei de Diretrizes Básicas

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

FHC – Fernando Henrique Cardoso

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

NPM – New Public Management

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SECEDU – Secretaria de Municipal de Educação

EMEF – Escola Municipal de Ensino Fundamental e Médio

PPP – Projeto Político Pedagógico

FAPES – Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1. Objetivo Geral	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. GESTÃO PÚBLICA E O TRABALHO GERENCIAL.....	16
2.2. FUNÇÕES GERENCIAIS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	20
2.3. GESTÃO DO SISTEMA PÚBLICO DE ENSINO NO BRASIL.....	25
3. METODOLOGIA.....	31
3.1. PESQUISA QUALITATIVA.....	31
3.2. FAMILIARIZAÇÃO COM O LOCAL E SUJEITOS DA PESQUISA.....	32
3.3. DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	34
3.4. COLETA DE DADOS.....	36
3.5. ANÁLISE DOS DADOS.....	37
3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	38
4. RESULTADOS.....	41
4.1. INTERFERENCIA POLÍTICA E SUA INFLUÊNCIA NA AÇÃO DOS GESTORES..	41
4.2. AS AÇÕES DE GESTÃO E O TRÂMITE BUROCRÁTICO.....	43
4.3. VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E INVESTIMENTOS NA EDUCAÇÃO.....	45
4.4. COMPROMETIMENTO DOS GESTORES.....	48
4.5. INFLUÊNCIA DA COMUNIDADE LOCAL NAS AÇÕES DOS GESTORES.....	50
4.6. INFORMALIDADE E TROCA DE EXPERIÊNCIA ENTRE OS GESTORES.....	51
4.7. TRABALHO EM EQUIPE.....	53
4.8. GESTÃO DO TEMPO E AS ATIVIDADES ROTINEIRAS.....	54
4.9. AÇÕES GERENCIAIS <i>VERSUS</i> APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.....	56

4.10. GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	57
4.11. PANEJAMENTO E AÇÃO DOS GESTORES EM ESCOLAS MULTISSERIADAS.....	59
4.12. PRÁTICAS DE GESTÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA.....	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
6. REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE.....	78

1. INTRODUÇÃO

Como o gestor público desenvolve seu trabalho?

Tal questão até pode parecer simples, mas torna-se complexa quando se passa a considerar que o desempenho das atividades gerenciais sofre influências de certas particularidades, normatizações e restrições que podem alterar as formas e os modos de executar seu trabalho (PEARCE et al., 2011). Se for observado também que os gestores públicos trabalham em meio a um contexto de rigidez legal, onde predominam modos de operar burocráticos e a necessidade cada vez maior de profissionais que saibam atuar de forma dinâmica e com qualidade, traz-se grande complexidade para a formulação de uma resposta a essa questão (GUERRA; FERREIRA; MORAIS, 2013).

As constantes modificações que se implementam sobre a ação das organizações e de seus gestores é outro fator que contribui para essa complexidade (MELO; LOPES; CASSINI, 2011). Atualmente tais mudanças levam os gestores cada vez mais a assumirem lugar de destaque no desempenho organizacional (SILVA; FADUL, 2011). Sua habilidade e capacidade de percepção das constantes mutações que imperam sobre o desenvolvimento de suas funções gerenciais são de fundamental importância, pois possibilitam adequada gestão dos diversos recursos colocados sob sua incumbência, situação que pode facilitar o sucesso e desenvolvimento da organização como um todo (MELO; LOPES; CASSINI, 2011).

Essas mudanças são observadas também sobre gestores públicos que são influenciados a buscar melhorias do desempenho organizacional no seu setor. Tal situação torna-se mais evidente com a “Reforma Gerencial do Estado”, momento do surgimento de uma abordagem de administração pública com enfoque gerencial, que atribui a seu sistema administração descentralizada com delegação de autoridade para seus gestores, que devem buscar resultados mais eficientes para a utilização dos recursos públicos e voltar seus esforços administrativos a uma prestação de serviços de qualidade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Neste sentido, a ação dos gestores públicos é diretamente impactada por essas reformas que culminam com o enfoque gerencial da administração pública. Dois aspectos que estão relacionados à presente pesquisa – e que serão melhor apresentados adiante – são os aspectos culturais e de gestão, que, conforme Junquilha (2000), interferem no dia a dia de trabalho do servidor público, quando da transmissão dos valores e técnicas de gestão para o desempenho

de suas ações gerenciais. Um terceiro aspecto componente deste modelo gerencial é a instituição de novos aspectos legais (BRESSER-PEREIRA, 1998), porém ele não será analisado neste trabalho.

Para melhor entendimento de como os gestores são afetados por tais mudanças, é necessário entender primeiro como é visto o trabalho gerencial, quais as funções dos gestores e como desenvolvem suas ações no seu cotidiano. Essas atividades do dia a dia de trabalho dos gestores já foram foco de vários outros estudos (FAYOL, 1975; BARNARD, 1971; DRUCKER, 1990; MINTZBERG, 1986; REED, 1987) que apresentaram diferentes quadros sobre como estes desenvolvem suas funções gerenciais.

Entende-se que as ações de gestores contribuem para o desenvolvimento dos processos de gestão, construindo uma rede de troca de experiências em um processo diversificador, que faz com que os gestores, sem perder sua importância, sejam um entre muitos que contribuem para os processos de gestão (VARGAS; JUNQUILHO, 2013). No entendimento de Junquillo (2004), valores culturais influenciam o comportamento e o desempenho de gestores de órgãos públicos, o que é refletido no desenvolvimento de suas funções gerenciais.

Por outro lado, a ação dos gestores públicos também é influenciada por rígidas normas hierárquicas, manutenção de atividades “rotineiras” e também por questões ligadas à busca por qualidade do serviço prestado à população; a preocupação com as relações interpessoais; certa preocupação com inovação; criatividade e atenção à sua qualificação e autonomia no processo decisório, apresentando estar em momento de transição. No desempenho de seu trabalho, os gestores articulam suas ações de gestão com o papel de agente político, situação essa que dificulta a profissionalização do setor (SILVA; FADUL, 2011).

Esses contrastes abrem possibilidades para novas pesquisas sobre o trabalho desenvolvido por gestores públicos, observando as diversas situações que se articulam com o desempenho de suas atividades gerenciais. Com isso, podemos pensar sobre as atividades gerenciais de gestores educacionais, que por sua vez são influenciados por normas e regras específicas desta área, que se articula em três níveis por meio do Ministério da Educação, da Secretarias de Estado de Educação e das Secretarias Municipais de Educação (LÜCK, 2000, 2011).

Esses órgãos gestores dos sistemas educacionais se organizam respeitando a legislação específica da área educacional, normatizada pela Lei 9.394/96 de Diretrizes Básicas - LDB e

pelas que posteriormente a alteraram, além das especificidades locais para conduzir seu processo de estruturação organizacional. Lück (2000, 2011) aponta para uma transição na gestão da educação, propondo um novo modelo de gerenciamento que vê as relações dinâmicas que envolvem a educação devendo ser inseridas na base da formulação de programas de gestão da educação com ação articulada entre os órgãos gestores do ensino e o ambiente escolar.

Esse processo dinâmico de mudanças que circunda a gestão pública é apontado por Motta (2013) como fator gerador de constantes estudos sobre as práticas de gestão que consigam apontar caminhos para um serviço público mais relevante, aplicável e que dê conta de suas atribuições com relação às demandas da sociedade.

Uma das demandas mais importantes da sociedade, segundo Lück (2011), é a educação, e como modo de atender a essa demanda aponta-se que a condução do sistema educacional deve ser exercida por equipes de gestão para alcançar os objetivos dos sistemas de ensino com diálogo e articulação constante entre a gestão do sistema educacional e a gestão das escolas, tornando as ações mais efetivas e coerentes com os resultados almejados. Tal sistema tem o componente humano como ponto chave para construção dos processos de gestão, buscando uma relação dinâmica de suas habilidades, criatividade e talento em prol das mudanças no desenvolvimento dos processos educacionais, que poderão levar a um salto qualitativo na educação brasileira.

Ainda segundo Lück (2011, p. 21), tais mudanças são fator primordial para a concretização da “[...] transformação do Brasil em uma nação desenvolvida, com uma população proativa, saudável, competente, cidadã e realizada [...]”. Contudo esta é uma luta árdua que carece de maior intensidade na preparação dos responsáveis para alavancar essa transformação, pois ainda faltam mecanismos que possam dar uma melhor base teórica, e também metodológica, para as lideranças e aos gestores que conduzem essa transformação (LÜCK, 2011).

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

A situação apresentada gera inquietação sobre como tais gestores desempenham seu trabalho e como pode se chegar a uma resposta que satisfaça a primeira questão apresentada anteriormente nessa introdução. Assim, buscando o esclarecimento de tal questão,

observando-se os preceitos de autonomia, descentralização e gestão democrática, componente primordial das diretrizes da educação básica no Brasil, define-se como problema de pesquisa desta dissertação: **como se caracteriza o trabalho gerencial de gestores educacionais no sistema de ensino público municipal de Santa Maria de Jetibá?**

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Compreender a dinâmica do trabalho gerencial no sistema público municipal de ensino básico de Santa Maria de Jetibá (ES), a partir das percepções de seus gestores.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar a organização do sistema municipal de gestão educacional do município de Santa Maria de Jetibá;
- b) Identificar as percepções que os gestores, ocupantes de cargo de chefia do órgão central de ensino e de diretores de unidades escolares do município de Santa Maria de Jetibá, têm sobre o trabalho gerencial;
- c) Identificar aspectos que apresentem semelhanças ou diferenças entre as percepções encontradas por diretores das escolas e gestores do órgão central do sistema educacional de ensino público do município de Santa Maria de Jetibá.
- d) Caracterizar, a partir das percepções dos entrevistados, o trabalho gerencial dos responsáveis pela gestão do sistema de ensino público do município de Santa Maria de Jetibá.

1.3. JUSTIFICATIVAS

As ações de gestores públicos na área educacional articulam uma gama de relações que abarcam o contato com comunidade escolar, alunos, pais, servidores das escolas, gestores escolares e gestores dos sistemas de educação. O entendimento das nuances que permeiam tais relações e os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para atuar nessa área

específica da gestão, que é carente de pesquisas na área administrativa, são de grande importância para o desenvolvimento das ações organizacionais de sistemas educacionais (LÜCK, 2000). Tal situação oportuniza o desenvolvimento dessa pesquisa, pois conhecimentos que tragam luz a essas relações contribuem para maior aporte conceitual para os estudos organizacionais sobre a gestão educacional.

A área da Administração acabou se distanciando de analisar empiricamente o que de fato acontece no dia a dia nas organizações. Assim, esta dissertação teve a intenção de levar suas lentes para as ações de gestão realizadas por gestores educacionais; situação essa que, para Santos e Alcadipani, (2010), é um desafio e contribui para entender como essas práticas de gestão acontecem dentro das organizações.

Um maior conhecimento sobre como acontecem as práticas de gestão na área educacional poderá contribuir para a melhoria da qualidade da educação de nosso país. O que consequentemente oportunizará o desenvolvimento de uma sociedade mais participativa, que aja proativamente, de forma competente, formando cidadãos competentes e realizados (LÜCK, 2011)

Este estudo vem contribuir para a ampliação do conhecimento sobre a caracterização do trabalho gerencial de gestores de sistemas educacionais públicos, sobre como se articulam as instâncias de gestão dentro de sua estrutura organizacional, sua interlocução entre a secretaria de educação e as escolas, também com órgãos responsáveis pelo processo de participação e demais envolvidos no sistema educacional público em nível local.

Abordaram-se também conhecimentos que auxiliarão no desenvolvimento de novos estudos e problematizações, que poderão dar norte e originar temas de pesquisa sobre as funções gerenciais na gestão educacional – área de grande importância na busca de melhor desempenho organizacional de instituições que administram a educação pública brasileira.

Com olhar mais prático, sua relevância se esteia à possibilidade de futura criação de ferramentas, métodos e estratégias de gestão educacional, que poderão dar aporte teórico para melhoria das relações que influenciam o trabalho gerencial na área educacional. Pois o melhor entendimento do desenvolvimento das relações de seus gestores no desempenho de suas funções gerenciais possibilitará melhoria na qualidade de seus serviços dentro de seu campo de atuação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma evolução histórica sobre mudanças na gestão pública brasileira, com os principais momentos que marcaram as alterações acontecidas, chegando ao momento vivenciado na atualidade; também serão apresentados conceitos dos estudos sobre gestão partindo dos trabalhos de Fayol e chegar-se-á aos estudos de Mintzberg sobre as funções gerenciais que, juntamente às concepções de gestão educacional no Brasil, serão base para análise deste trabalho.

2.1. GESTÃO PÚBLICA E O TRABALHO GERENCIAL

Como visto anteriormente, a gestão pública brasileira, desde meados do século XX, também passou por uma série de transformações, iniciando com o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado no período do Estado Novo (GARCIA, 2010). Segundo Rabelo (2011), o DASP, criado em 1938 pelo governo Vargas, buscava uma nova organização da administração pública por meio de uma redução da ineficiência das ações da administração funcionalista do governo federal. Suas transformações buscavam centralização das decisões, atingiam os departamentos públicos, a carreira e o ingresso dos técnicos administrativos nos órgãos governamentais.

Segundo Garcia (2010), essas transformações tiveram novo momento em 1964 com o regime militar que, por meio da Lei 200/67, baixou diretrizes e normas que atribuíam à administração pública brasileira um novo modelo gerencial. Para Lustosa da Costa (2008, p. 851) “[...] era uma espécie de lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências [...]” para o “funcionamento da máquina administrativa”. Esse plano de mudança do então modo de administração burocrática clássica trouxe grandes avanços para o desenvolvimento da gestão do Brasil, como a criação de autarquias e empresas públicas entre outros órgãos e empresas estatais, mesmo com dificuldades, trouxe alguma agilidade às ações de gestão do Estado.

Posteriormente um terceiro momento pode ser caracterizado quando, no final da década de 1980, se promulgou a Constituição Federal Brasileira de 1988, que garantiu grande participação aos direitos da cidadania, oportunizando maior participação da população nas abordagens políticas e deu maior campo de atuação para as ações de intercessão do Estado no

meio econômico. Contudo, do ponto de vista da gestão do setor público, acabou dificultando a anterior flexibilidade encontrada na administração indireta (LUSTOSA DA COSTA, 2008). Para Bresser-Pereira (1998) esse momento foi retrógrado, levando a gestão pública aos ideais da burocracia utilizada dos anos 30, e, na área política, apresentou uma retomada dos momentos do populismo da década de 1950.

Na sequência dessas transformações do Estado Brasileiro, Garcia (2010) apresenta uma quarta etapa acontecida nos anos de 1990, com o governo do presidente Collor. Porém, para Lustosa da Costa (2008), nesse período os erros apresentados por meio de uma condução oportunista desarticularam o sistema de gestão e suas estruturas políticas, que garantiam os direitos sociais à população brasileira. Contudo, as reformas tiveram sua continuidade nos anos seguintes com o desenvolvimento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) nos mandatos presidenciais de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e continuaram seu desenvolvimento ao fazer parte das ações do governo Lula.

Com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), o então ministro Bresser-Pereira teve autonomia para criação de uma equipe que formulou uma nova proposta de gestão para o Brasil. As ideias dessa equipe ministerial estavam alinhadas com o *New Public Management* (NPM) e o “[...] pensamento crítico internacional na área de administração pública [...]” (PINTO, 2009, p. 177), que sugeria ajuste fiscal, redução de gastos com pessoal, aumento de capacidade nas ações de gestão e remodelação das funcionalidades do setor público. Tais reformulações foram idealizadas e primeiramente implantadas pelos Estados Unidos, no governo Clinton, em 1993, e inicialmente pela Grã-Bretanha, com Margaret Thatcher, em 1987. Esse último, pioneiro nessas ações, criou os programas *Next Steps*, que estruturavam os primeiros passos a serem calcados e órgãos que trabalhavam de forma descentralizada orientados por resultados, desempenho e gestão autônoma na prestação do serviço público (PINTO, 2009).

Seguindo essas ideias, Bresser-Pereira tinha como meta corrigir os erros disfuncionais do aparelho estatal e inserir um modelo de gestão com concepções de gestão pautadas na eficiência, atribuindo maior flexibilidade, transparência, responsabilidade e a cobrança de eficácia de suas ações visando maior controle dos processos do setor público (SILVA; FADUL, 2011). Estas atribuições têm articulação com ideias de redefinição de qual papel o Estado deve assumir. Para Pinto (2009, p. 178) as propostas do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), indicam que o Estado deveria, também, exercer e assegurar

“[...] a segurança e manutenção da ordem externa e interna (função exclusiva) e [...] a provisão de bens e serviços de consumo coletivo [função não exclusiva]”.

Tais mudanças buscavam atribuir capacidade de gestão ao Estado, fazendo com que tais ações pudessem tornar o Estado gerenciável. A gestão estatal a partir daí deveria se responsabilizar em efetivar compromissos firmados para atendimento da população, criar leis e trabalhar na definição de políticas públicas para o desenvolvimento nacional; definir os responsáveis pela efetivação dessas ações, do cumprimento dessas leis e políticas públicas, além da organização do aparelho estatal e de suas ações (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Essas mudanças foram inspiradas na *New Public Management* (NPM), que tem como características uma maior autonomia e flexibilidade depositadas ao gestor público e tinha como objetivo “[...] criar uma cultura organizacional com valores empresariais [...]”, que conseguisse inculcar hábitos de planejamento estratégico e busca de melhor desempenho de suas ações para alcance de objetivos organizacionais (MOTTA, 2013, p. 84). Carneiro e Menicucci (2011) corroboram essa ideia sobre as organizações públicas e os esforços de mudanças organizacionais para o aperfeiçoamento da gestão do Estado. Mostram ainda que o Estado passa a descentralizar suas ações administrativas, por meio de trabalhos desenvolvidos junto ao setor privado, realizando terceirizações de seus serviços e buscando parcerias com o terceiro setor.

Contudo, segundo Carneiro e Menicucci (2011) essas reformas na gestão pública não alcançaram seus objetivos e trouxeram resultados não esperados que levaram à desconfiança sobre a real viabilidade desse modo de gestão pública gerencial, como a

[...] desagregação do Estado, com os consequentes problemas de coordenação e regulação; os efeitos perversos da introdução de mecanismos de incentivos e de mensuração da produção de serviços e de resultados; e o enfraquecimento das formas tradicionais de *accountability*, sem que fossem adequadamente substituídas. Destaca-se ainda como um dos problemas de fundo destas reformas a tentativa de imposição de uma monocultura institucional por meio da difusão de modelos institucionais, apesar da ênfase na inovação que, por suposto, deve se adequar ao contexto e às necessidades de cada país. Na mesma linha da difusão de fórmulas, a noção de “melhores práticas” traduz a intenção de transpor experiências para diferentes contextos, tendo como pressuposto sua adequação universal. O caráter ideológico da NPM e a resistência em aprender leva a certo obscurecimento dos seus próprios pressupostos ao incentivar certa padronização institucional e de práticas, mesmo quando pretende superar a falta de flexibilidade e o apego excessivo às normas que caracterizariam a administração burocrática tradicional (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p. 66).

Esse fracasso da NPM era refletido no pensamento da população, que não via com simpatia as reformas e criticava os ideais de economia de mercado voltado ao setor público. A sociedade ainda mostrava que suas reformas trouxeram poucas mudanças em termos de qualidade e os resultados de seus ideais fracassaram. Além disso, os gestores não foram preparados para assumirem as responsabilidades de mudança dos novos processos de gestão; mesmo que as organizações públicas recebessem grande autonomia, grande parte de seus gestores detinha pouco poder para alcance dos objetivos dos órgãos sobre sua gestão. Mesmo as formas de seu trabalho acabam por ser delineadas em acordos que envolvem negociações com grupos de poder externos e fora de seu controle (MOTTA, 2013. p. 86).

Esses problemas de gestão do Estado podem afetar as ações de seus gestores de diferentes formas. Para Pearce et al. (2011) a capacidade do governo de efetivar suas responsabilidades, atribuições e de tornar o Estado gerenciável interfere diretamente no trabalho de seus gestores. Estados com maior capacidade organizacional, que conseguem fazer prevalecer sua autoridade em seu território, requerem menores gastos de energia de seus gestores com utilização de suas habilidades interpessoais para resolução de problemas que poderiam se originar no caso de uma má gestão do aparato Estatal, sejam elas a nível diplomático com concepções internacionais, ou a nível interno, com reflexos nas ações dos gestores que atuam em órgãos da União que se relacionam com entes político-federativos autônomos, Estados, Municípios e servidores da máquina Estatal.

Com as mudanças no sistema de gestão do Estado e com as interferências que elas causam sobre os gestores públicos, estes passam a ganhar importância e deveriam passar por uma mudança cultural que leve a alterações comportamentais, para garantir que estas mudanças influenciem positivamente reformulações do desempenho organizacional, já que estes gestores, por meio de suas ações, são os agentes de mudanças (SILVA; FADUL, 2011).

Assim, com o apresentado até aqui, o trabalho gerencial no setor público se encontra em constante transformação, devido às reformas do Estado, que exige novas competências de seus gestores e se torna campo fértil para novas pesquisas (GUERRA; FERREIRA; MORAIS, 2013). Contudo, para um melhor entendimento do trabalho exercido por gestores públicos, na próxima sessão abordaremos o trabalho gerencial em organizações públicas, observando as particularidades atreladas ao contexto atual de gestão pública.

2.2. FUNÇÕES GERENCIAIS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Abordando a temática do trabalho gerencial, de início se observa que os conceitos de “planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar” (FAYOL, 1975, p. 17) foram vistos como preconizadores do enfoque sobre a gestão e ainda têm grande influência no trabalho gerencial (MINTZBERG, 1986). No entanto, essa visão vem se modificando e mostrando que a gestão não se limita a concepções tão justas e formais. Barnard (1971) apresentou contribuições importantes em sua obra “As Funções do Executivo”, onde mostra que a sobrevivência das organizações depende da cooperação entre seus membros, e que estes estejam interessados e comprometidos a alcançar as metas da organização, passando, assim, certo ar de subjetividade no entendimento do trabalho dos gestores.

Drucker (1990) entende que a gestão é possível a partir do momento em que se consegue articular as habilidades e conhecimentos da equipe de gestão para que se consiga a coesão necessária para o alcance dos objetivos organizacionais. Mintzberg (1986) concorda que as ideias de Fayol (1975) ainda são utilizadas para nortear pensamentos sobre gestão, mas argumenta que a gestão não é algo tão rígido, com tanta precisão na definição das ações de seus gestores. Para Mintzberg (1986) a gestão requer muito mais informalidade e impessoalidade dos gestores do que os estudos clássicos apresentavam anteriormente. O mesmo se observa nos estudos de Reed (1987): para ele a gestão é um processo, onde as ações acontecidas no dia a dia compõem a gestão de uma organização.

Seguindo a ideia da informalidade no trabalho dos gestores e sua ligação com os processos de gestão, Barnard (1971) propõe a teoria da cooperação em organizações informais. Os indivíduos que atuam em uma organização têm necessidades de alcançar objetivos encontrados em um sistema onde fatores biológicos e sociais se articulam. Ao buscar alcance dos objetivos da organização o gestor deve ser eficaz; agindo com eficiência ele alcançará os objetivos da organização e, além desses, também objetivos pessoais. Para esse autor a existência de uma organização necessita de: (a) uma efetiva comunicação entre seus membros, fator que articulará as outras funções; (b) que esses estejam dispostos a se comprometer com os objetivos da organização e agirem de forma coordenada; (c) articulação dos membros da organização em prol de um propósito comum, que deve ser instaurado, propagado com a habilidade do gestor, e também renovado para garantir sua efetividade.

A ação gerencial engloba as ações locais e também globais, onde analiticamente se adaptam os conceitos gerais às situações e realidades a que os gestores se deparam. Pesquisadores dos estudos organizacionais, no final do século XX, passam a observar as incertezas e

complexidades encontradas nas organizações, no desenvolvimento de suas ações gerenciais e utilizam essas observações para problematizar de forma adequada seu desenvolvimento (REED, 1997).

O gestor, em suas ações cotidianas, não se mostra como um planejador ou especialista nas ações gerenciais clássicas de Fayol (1975), mas, sim, se caracteriza pela descontinuidade e variedade de suas ações e, devido ao ritmo implacável do desempenho de suas funções, não tem a possibilidade de reflexão que permitiria um adequado planejamento e desenvolvimento de suas ações. Segundo Mintzberg (2010), o gestor acaba por executar tarefas rotineiras que podem ser caracterizadas por um conjunto de condutas relacionadas a determinadas posições ou funções desempenhadas pelos gestores:

- a) Chefe: aqui o gestor realiza, em muitos momentos, ações de natureza cerimonial desempenhadas devido a sua posição de chefe de um determinado departamento ou setor, muitas vezes em situações externas a seu local e horário de trabalho, sejam elas com outros chefes de departamento ou empresas, ou subordinados de setores por ele coordenados;
- b) Líder: devido a sua responsabilidade sobre resultados dos componentes de seu departamento, o gestor deve liderar com ações diretas ou indiretas sobre seus subordinados, responsabilizando-se por seu treinamento, motivação e empenho de suas funções de forma a alinhar vontades pessoais com metas da empresa;
- c) Articulador: buscando estar sempre informado sobre os acontecimentos que envolvem suas responsabilidades, o gestor busca contatos com clientes, fornecedores, executivos de mesma área de atuação em outras empresas, funcionários de alto escalão e de base, de órgãos governamentais e outras áreas que possam lhe deixar trazer vantagens competitivas de forma abrangente, levando-o a ter uma grande rede de relacionamentos, situação que ocupa bastante tempo, sobrando pouco para desempenhar seus planejamentos;
- d) Monitor: com os contatos de sua rede, as informações estão disponíveis, mas requerem constante observação e contato com os membros desta rede para garantir que as novidades cheguem a seus ouvidos, o que garante vantagens para sua organização;
- e) Disseminador: abastecido pelas informações alcançadas pro meio do monitoramento de sua rede de contatos, transmite seus novos conhecimentos privilegiados dando ao

- membros de sua equipe ferramentas importantes para realizar suas tarefas de forma mais atualizada e adequada ao momento;
- f) Porta-voz: representa os interesses, causas defendidas, negociações sobre serviços ou produtos fabricados por sua empresa, seja junto a subordinados de seu setor, a pessoas influentes de órgão governamentais ou empresas de diversos segmentos e tamanho, devendo sempre passar uma visão de confiança, respeito e de representação de sua empresa;
 - g) Empreendedor: os gestores devem procurar a melhoria do desempenho da empresa que representam, com novas e inovadoras soluções que possam levar à adaptação frente às exigências do ambiente competitivo em que se encontram;
 - h) Manipulador de distúrbios: o gestor é responsável pelo controle de imprevistos e conflitos internos que não podem ser ignoradas devido à emergência e força com que agem sobre a empresa;
 - i) Alocador de recursos: os gestores devem decidir sobre o que, quanto e quem deverá receber determinados recursos, até mesmo que este recurso seja a atenção e o tempo dele, como gestor central do sistema nervoso da empresa;
 - j) Negociador: o gestor é responsável por liderar sua organização junto a altos níveis de executivos, discutindo contratos de alta importância.

Essas funções gerenciais permitem observar que os gestores, em suas abrangentes relações, construam uma grande quantidade de habilidades para o exercício de seu trabalho. Para Vargas (2011, p. 20) eles devem ser capazes de: “desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar os subordinados, solucionar conflitos, estabelecer, redes de informações e, posteriormente, difundir informações, tomar decisões diante de extrema ambiguidade e alocar recursos”, e ainda, de forma introspectiva, continuar a aprender com seus afazeres exigidos em sua função gerencial.

Assim, podemos argumentar que as ideias de Mintzberg (1990) continuam atuais, pois o trabalho dos gestores requer habilidade de improvisação e adequação às constantes interrupções que diminuem o tempo de planejamento e os levam a se adaptar a generalizações e especializações a diversos temas e conhecimentos para conseguir coordenar suas atividades gerenciais (TURETA; TONELLI; ALCADIPANI, 2011).

Assim, observa-se que os gestores são influenciados pela ação humana, o que traz incerteza, inconstância e heterogeneidade às relações a que são constantemente submetidos em seu meio de trabalho (VARGAS, 2011). Dessa forma, o gestor não é o exclusivo detentor das ações gerenciais; elas são construídas em conjunto com outros sujeitos que participam de sua vida social e de seu ambiente de trabalho (JUNQUILHO, ALMEIDA e SILVA, 2012).

Quando essas características do trabalho gerencial são pensadas no âmbito do setor público, a elas se incorporam aspectos como rotinas, alta valorização da hierarquia e de uma visão que desempenham um papel político além do gerencial (SILVA; FADUL, 2011), conforme apresentado também por Motta (2013) e Carneiro e Menicucci (2011).

O contexto do trabalho gerencial no setor público brasileiro deve ser pensado a partir das mudanças na gestão pública apontadas anteriormente, em meio ao esforço de passar do modelo burocrático para o gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998). Segundo Guerra, Ferreira e Morais (2013), nesse contexto surgiu a necessidade de profissionalização dos gestores do Estado. A adequação desses gestores ao meio da gestão pública requer alguns conhecimentos e habilidades específicas de grande importância para o desempenho adequado de suas funções (NEWCOMER, 1999), conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – O que os gerentes públicos precisam saber com urgência?

Conhecimentos de:	Habilidades em:
1. Direito constitucional	1. Planejamento estratégico
2. Ética	2. Mensuração de desempenho
3. A ética do serviço público	3. Monitoramento de contratos
4. Direito processual em gestão de recursos humanos e nas áreas substantivas relevantes	4. Utilização de dados sobre desempenho e avaliação para melhorar programas
5. Procedimentos de políticas de alocação de recursos	5. Prestação de contas sobre desempenho e Dados
6. Instituições governamentais e Econômicas	6. Administração financeira, inclusive atividades de cálculo de custos
7. Direito internacional	7. Envolvimento dos cidadãos
8. Política de grupos de interesse	8. Solução de conflitos e negociação
9. Modelagem econômica	9. Criação de consenso
10. Teoria da liderança e da gestão	10. Motivação e animação de pessoal
	11. Análise de problemas, inclusive técnicas de estatística e do custo benefício

Fonte: Newcomer (1999, p. 12).

Outros fatores podem ser influenciadores na capacidade de desempenho dos gestores. Sua qualificação é uma delas (FARAHMAD, 2013). O desempenho organizacional sofre impacto

direto com o trabalho de gestores de qualidade que tenham se qualificado e adquirido maior criatividade e qualidade para desempenhar seu trabalho gerencial. Suas atividades de implementação de qualidade na organização se dão no envolvimento com os membros de departamentos internos da organização, buscando conhecimento dos pontos fortes e também das vulnerabilidades. Com foco no ambiente externo, estes gestores são responsáveis pelo entendimento dos novos desafios e pela elaboração de técnicas para levar a organização e seus membros a desenvolverem vantagens competitivas sustentáveis que podem melhorar o desempenho organizacional (FARAHMAD, 2013).

O envolvimento destes gestores com seus pares requer que estabeleçam contatos internos e externos, articulem para influenciar o desenvolvimento das relações produtivas de trabalho, gerenciem contextos políticos e também econômicos, além de articularem com seus pares as ideologias organizacionais (BONVINCINI e PAIVA, 2012). No desempenho de seu trabalho gerencial, devem mostrar facilidade no relacionamento interpessoal e grande capacidade de adaptação. Na busca de melhor desempenho da organização a atualização de seus conhecimentos deve ser constante e suas habilidades devem englobar capacidade técnica, política e crítica para uma melhor visão do ambiente social, econômico e cultural em que a organização está inserida (MELO; CASSINI; LOPES, 2010).

Para Marques (2011), em estudo sobre gestores do Judiciário, percebeu-se grande importância de suas relações interpessoais, de suas habilidades de relacionamento, interpretação dos acontecimentos, entendimento dos objetivos organizacionais, adequada interpretação dos diferentes comportamentos apresentados por seus companheiros de trabalho no meio externo e interno, pois estas contribuem para tomada de decisões e condução dos trabalhos em equipe.

Além disso, as habilidades gerenciais se constroem com o desenvolvimento de atividades no cotidiano vivido na organização em que está inserido. Esta, por sua vez, também influencia e sofre influência das regras da sociedade. Assim, os gestores podem identificar as regras sociais exercidas na organização, interpretando e conjugando novas possibilidades de reorganizar as estruturas encontradas (JUNQUILHO, 2001; PEARCE et al., 2011).

Vargas e Junquilha (2013), com um olhar sobre o contexto de gestores educacionais, reforçam a perspectiva das ações gerenciais constituídas por meio da troca de experiências vivenciadas com seus companheiros de trabalho, onde os gestores no desempenho de “funções gerenciais” (MINTZBERG, 1994) vão além e transformam, junto aos demais atores, as realidades

encontradas no ambiente organizacional, rompendo estruturas antes institucionalizadas, construindo suas ações gerenciais por meio dos processos sociais do seu cotidiano.

Com o exposto até aqui percebe-se que o trabalho gerencial mostra-se dinâmico, subjetivo, com os gestores atuando em diferentes funções, atendendo a situações simples e em outros momentos complexas, atuando junto a alta gestão e também resolvendo problemas rotineiros (MINTZBERG, 1994); também nota-se que é construído por meio das ações dos gestores sejam com seus pares ou com o meio externo às organizações (REED, 1997). Foi apresentado também que contextos diferentes levam a diferentes ações (DIEDORFF; RUBIN; MORGENSON, 2009); que experiências diferentes vividas pelos gestores lhes dão possibilidades de formulação de variadas visões para enriquecimento de seu aporte conceitual (MINTZBERG, 2010); e, ainda, que a capacidade organizacional dos governos interfere no desempenho do trabalho dos gestores públicos (PEARCE et al., 2011).

Pensada a reforma de Gestão do Estado que está em curso e reflexões sobre o trabalho gerencial, na próxima seção será abordado o contexto da gestão educacional de sistemas públicos de ensino básico, observando que a ação dos gestores envolve suas relações dentro do ambiente organizacional e também com o que acontece com a sociedade à sua volta, onde a ação humana é o foco principal. Além disso, será analisado como esses gestores educacionais agem diante das normas específicas da educação pública brasileira.

2.3. GESTÃO DO SISTEMA PÚBLICO DE ENSINO NO BRASIL

Junquillo, Almeida e Silva (2012) mostram “as artes de fazer gestão” na escola pública, articulando o sistema educacional e a escola, observando que se deve conectar adequadamente esses ambientes em uma análise mesossocial que compreenda as diferentes situações em que a gestão educacional está inserida. Aqui as práticas dos gestores, podem ser transformadas, produzindo novas condutas e regras, transformando suas ações em um processo dinâmico, articulado e com práticas diversificadas.

Esses gestores, sejam diretores de escolas ou membros de outras instâncias de sistemas educacionais, são parte primordial das ações que articulam o sistema à comunidade, com os conselhos de escola, e também do desenvolvimento das ações referentes aos processos de descentralização, autonomia e gestão democrática regulamentados pela lei 9.394/1996, a Lei

de Diretrizes e Bases Educação Nacional, que estabelece uma participação mais democrática e participativa onde a coletividade pode ajudar na construção dos processos do sistema educacional (LÜCK, 2009).

Para Vasconcellos (2009) essa transformação da gestão educacional propõe a utilização de ações com maior amplitude e requer comprometimento dos atores sociais que devem agir com alteridade para garantir sua articulação com os processos a serem desenvolvidos. Assim, “[...] constroem-se perspectivas promissoras de transformação das instituições e práticas educacionais, concomitantemente com a transformação das próprias pessoas” (LÜCK, 2011, p. 111).

Muccilo e Balzan (2009, p. 187) ressaltam que conceitos rígidos e limitadores não devem sobrepor-se ao sujeito. Para estes, os sistemas educacionais se caracterizam por seus processos dinâmicos, onde seus componentes, de forma direta ou indireta, influenciam a rede que constitui as relações desse sistema. Porém, os princípios da racionalidade administrativa organizacional se sobrepõem aos sujeitos componentes da rede do sistema educacional, retratando que seus gestores não conseguem escapar aos determinismos “das diretrizes estabelecidas pelo governo do Estado”.

Essa situação, para Lück (2000, p. 14-15), está em momento de transformação, com a construção de um novo modo de observar os estudos organizacionais sobre educação, fundamentando-se nas seguintes observações:

- A realidade é global, sendo que tudo está relacionado a tudo, direta ou indiretamente, estabelecendo uma rede de fatos, circunstâncias e situações, intimamente interligadas.
- A realidade é dinâmica, sendo construída socialmente, pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem.
- O ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e por isso imprevisíveis, podendo ser coordenados e orientados e não plenamente controlados. O controle cerceia, a orientação impulsiona.
- Incerteza, ambigüidade, contradições, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais de qualquer processo social e como condições e oportunidades de crescimento e transformação.
- A busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta. Não tem limites e gera novos sucessos e realizações que devem, no entanto, ser continuamente buscados pela ação empreendedora.
- A responsabilidade maior do dirigente é a articulação sinérgica do talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua para promover uma cultura organizacional orientada para resultados e desenvolvimento.
- Boas experiências realizadas em outros contextos servem apenas como referência e não como modelos, não podendo ser transferidas, tendo em vista a peculiaridade de cada ambiente organizacional.

- As organizações têm vida, desenvolvendo e realizando seus objetivos, apenas mediante a participação conjunta de seus profissionais e usuários, de modo sinérgico.
- A melhor maneira de realizar a gestão de uma organização é a de estabelecer a sinergia, mediante a formação de equipe atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural.
- O talento e energia humanos associados são os melhores e mais poderosos recursos para mover uma organização e transformá-la.

Para Vasconcellos (2009) esses processos requerem que os gestores consigam efetivar a participação da comunidade escolar. Esse processo de articulação requer uma pluralidade de habilidades e conhecimentos técnicos gerenciais como os apresentados por Mitzberg (2010), mas também requer que o gestor, que tem o dever de conduzir a organização de seu espaço gerencial, observe as particularidades de seu meio, pois *“necessita muitas vezes encontrar linhas de fugas para prosseguir com a gestão, de forma a suavizar as oposições entre normatizações generalizadas e as particularidades da realidade vivenciada”* (LAQUINI, 2013), para conduzir tais processos de forma efetiva.

Dentre esses processos, conceitos como a descentralização, a gestão escolar democrática e a autonomia das escolas, que devem ser foco de políticas educacionais, requerem que seus gestores estejam preparados para sua condução e de suas dinâmicas relações. Um desses, o processo de descentralização, é complexo e difícil, principalmente num país como o Brasil, com dimensões continentais e grandes diversidades em suas regiões, fato que direciona para uma mudança lenta, gradual e processual, alcançando conquistas pequenas e sucessivas. Tal processo se constitui em regulamentações, normas e diretrizes estabelecidas pela autoridade central da União, estados e municípios, o que requer controle, subordinação e não delega poderes de autogestão às unidades administrativas escolares, que devem prestar contas de suas ações (LÜCK, 2000, 2011).

A descentralização desloca as tomadas de decisão do órgão central da União para os órgãos locais, que são as secretarias de estado e secretarias municipais, chegando também às unidades escolares, onde as instâncias de gestão se encontram mais próximas da população. Nesse processo a ação dos sistemas de educação dos estados se espelha na da União, transferindo responsabilidades e recursos para as escolas que ainda fazem parte de seu sistema educacional e, também, para as secretarias municipais. Com isso as ações do órgão central passam a ser de coordenação e orientação, deixando a parte de comandar e controlar para os estados e municípios. Dessa forma, as ações políticas acontecem em nível local, fortalecendo o sentido de descentralização. Com essa realidade, os gestores municipais são incumbidos de

assumir o papel da gestão do sistema local; no entanto, sua participação nos processos de gestão é limitado a ações mais executivas que de planejamento (BRITO; HOLANDA, 2009).

A partir dessa situação as escolas ficam incumbidas de efetivar as ações de gestão administrativa e financeira do ambiente escolar. Com isso seus gestores devem alinhar os esforços de gestão para estabelecer uma “[...] capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional (descentralização pedagógica), mediante a gestão compartilhada e a gestão direta de recursos necessários à manutenção do ensino [...]”. Assim, a criação de uma identidade institucional se apresenta, bem como o processo de construção de sua autonomia (LÜCK, 2000, p. 19).

As unidades escolares se encontram diretamente ligadas às comunidades onde se encontram inseridas e são o meio de contato com a população, promovendo sua participação nos processos de tomada de decisão, mesmo que sob tutela das normatizações acima mencionadas. A construção da identidade institucional das escolas é conduzida por essas regras e o gestor escolar tem grande importância na construção desta identidade. Assim, esse gestor deve ser capaz de coordenar os processos e fazer com que os objetivos educacionais sejam alcançados (PARO, 2010).

A descentralização é meio de alcance da autonomia de gestão democrática da escola, e também da formação democrática dos alunos e demais envolvidos no meio escolar. Essa autonomia é muito mais significativa na política do que na dimensão financeira, pois se vincula à capacidade que os gestores escolares têm na tomada de decisões compartilhadas, articuladas e organizadas coletivamente para o alcance dos objetivos e a resolução dos problemas, responsabilizando-se por suas ações e resultados. A autonomia dentro desse contexto educacional, para Lück (2000, p. 21),

[...] consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. Trata-se de um conceito que se realiza dinamicamente, num *continuum* fluido, conforme as manifestações de participação local, no entrecaboço com a determinação externa. O mesmo abrange a mudança de um princípio de uniformidade, ditada por regras e regulamentos, para o princípio de unidade, orientada por princípios e diretrizes.

Assim, essa autonomia não se limita e nem é mais expressiva em questões financeiras, está muito mais ligada a uma capacidade política de tomar decisões articulando e compartilhando as decisões coletivamente, assumindo os resultados das ações. Isso implica em monitorar, avaliar, comunicar e prestar contas das ações e resultados, situações componentes de um processo de transparência que dá credibilidade ao processo. Assim, vê-se que a autonomia é um processo altamente democrático, que envolve diversas instâncias, de forma articulada, levando a uma gestão democrática e participativa (LÜCK, 2000, 2009). Para Salinas (2014) essa descentralização dos processos de gestão educacional, no âmbito financeiro e de tomada de decisões, quando acontece de forma efetiva dando autonomia para os estados e municípios, traz efeitos positivos para o nível educacional, respeitando as variações das diferentes realidades dos estados e municípios onde esses processos acontecem.

A gestão democrática toma como base que a educação é um processo que se dá em colaboração entre todos que constituem o meio escolar: pais, alunos gestores, professores e demais membros da comunidade interna da escola. E, assim, é um recurso de promoção da participação da sociedade e da cidadania (FERREIRA, 2000). Para Vasconellos (2009) sua proposição protagoniza a aproximação entre os pares do meio escolar em prol de um ensino de qualidade e de um ambiente que gere participação e seja aberto, com o gestor mediando e articulando conflitos e diferenças encontradas que oportunizam crescimento coletivo por meio da participação.

Essa participação, como apresentado por Bobbio (1991), pode ser analisada de diferentes maneiras, como a possibilidade de estar presente, poder estar em uma reunião, ouvir e receber uma informação de forma não ativa, sem poder expressar sua opinião; também como a ativação, que se refere a uma forma de um sujeito, estando em uma organização ou não, desenvolver atividades a que foi incumbido, e que pode realizá-las ocasionalmente, ou até mesmo promovê-las de forma autônoma. A participação, estritamente, se refere a sua possibilidade de contribuição para decisões políticas, mesmo que de forma indireta, como o caso de escolha de um diretor ou gestor, ou seja, alguém com incumbência, em determinado período, de tomar decisões que envolvam a sociedade.

Para Ferreira (2000), a gestão democrática da educação ocupa ponto central para se fazer prevalecer as ideias de participação, pois ela pode estimular a construção da cidadania, levar o cidadão a participar dos processos sociais, de criar uma consciência crítica que o estimule a

fazer parte de movimentos democráticos que atuem junto ao Estado, que participem dos processos democráticos da sociedade.

Essa busca pela participação do cidadão faz a gestão educacional ser diferente, ser especial, pois oportuniza “a interação, o diálogo, a construção coletiva do conhecimento [que] contribuem, diariamente para [...] a formação de seres humanos mais completos” (VASCONCELLOS, 2009, p. 47). Dessa forma a gestão da educação busca universalizar os esforços das equipes de gestão como alicerce para um fim maior a aprendizagem dos alunos.

Junquilha, Almeida e Silva (2012) compartilham das ideias de Vasconcellos (2009), no que se refere à gestão como alicerce da ação educativa. Também veem que a gestão não é um fim em si mesma, mas sim aporte para alcance da qualidade na educação. Retratam também que a autonomia da escola, mesmo sob normas e política central do Estado, se constitui por meio das ações de seus gestores que com suas particularidades, interesses individuais e modos de agir contribuem para constituição das estratégias, planos e metas locais.

Assim, percebe-se que as atividades dos gestores abrangem um grande campo de atuação, que por sua vez requer diversas competências técnicas e interpessoais que podem ser utilizadas no dia a dia de seu trabalho para realização de seu trabalho e alcance de seus objetivos. Essa situação cria campo fértil para estudos organizacionais que busquem entendimento sobre o trabalho gerencial na área educacional, devido a sua dinâmica evolução (SILVA; FADUL, 2011). Essas constantes mudanças interferem diretamente no desempenho de suas funções gerenciais (MINTZBERG, 1994, 2010) de liderança, comunicação com membros de sua equipe de trabalho e comunidade escolar, ou na elaboração de políticas públicas a serem implantadas no sistema educacional.

Para buscar o entendimento de como proceder o estudo dessa dinâmica de relações, na seção seguinte serão apresentados os caminhos seguidos para caracterização das ações gerenciais dos gestores do sistema de educação pública de Santa Maria de Jetibá. O estudo foi construído observando-se as funções gerenciais (MINTZBERG, 1986, 2010) e as particularidades da gestão educacional apresentadas nesta seção que são componentes do seu dia a dia de trabalho.

3. METODOLOGIA

Nesse capítulo serão apresentados os caminhos qualitativos utilizados para a construção desta dissertação, que direcionou suas lentes para as ações gerenciais de gestores educacionais de escolas públicas municipais e da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá. O contato com os gestores foi efetivado por meio de entrevistas semiestruturadas. Para análise e tratamento dos dados foi utilizada análise de conteúdo. Serão apresentadas em sua parte final as dificuldades e situações que limitaram sua realização.

3.1. PESQUISA QUALITATIVA.

Como vimos nas seções anteriores, nesta pesquisa abordamos a ação de gestores de sistemas educacionais com a lente voltada para como as relações desenvolvidas em seu meio de trabalho interferem, ou não, na constituição de suas ações gerenciais. Trata-se de um contato com a subjetividade das relações, com as percepções, com a formulação de valores, com os modos de agir.

Em se tratando de pesquisa que aborde relações interpessoais encontradas no desenvolvimento das experiências vivenciadas no trabalho gerencial, dando uma maior importância às experiências humanas, diversos autores (BOGDAN e BIKLEN, 1994; TRIVIÑOS, 1987; BARDIN, 2006; BELLIZIA et al., 2011) mostram que a pesquisa qualitativa tem contribuição mais efetiva para se entender tais relações.

Assim, optou-se pela pesquisa qualitativa, o que contribuiu para apresentar mais que números e dados frios e rígidos. Essa abordagem, segundo Silva, Gobbi e Simão (2004), permite apresentar as peculiaridades, nuances e sutilezas que, para Trivinos (1987), são encontradas nas subjetividades, nas inter-relações dos sujeitos que, no caso desta pesquisa, são componentes do sistema de gestão da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá.

Para Bellizia et al. (2011) as pesquisas qualitativas podem ser utilizadas em diversas formas de investigações devido a sua diversidade de métodos. As autoras apresentam sete características básicas: (a) fonte de dados é o ambiente natural; (b) a investigação é descritiva; (c) foco nos processos de produção das informações; (d) análise indutiva; (e) maior atenção

para os significados; (f) sua aplicação é ampla, abrangendo os níveis macro e micro; e (h) diferenças e discrepâncias são destacadas e observadas.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), pesquisas qualitativas buscam uma melhor compreensão do comportamento dos seres humanos, os processos pelos quais significados são construídos, para posteriormente explicitar tais significados. De forma similar Creswel (2007) mostra que a análise dos dados construídos junto aos sujeitos é complexa, pois tais dados são cheios de detalhes das pessoas, dos locais de sua convivência, de suas conversas, de seus discursos, dos fenômenos observados e de sua complexidade dentro de um ambiente natural.

3.2. FAMILIARIZAÇÃO COM O LOCAL E OS SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com diretores das escolas e gestores da Secretaria Municipal de Educação do município de Santa Maria de Jetibá, que está localizado na região central serrana do estado do Espírito Santo, com geografia acidentada, entre montanhas que se elevam entre altitudes de 700m a 1200m. Sua economia é predominantemente baseada na produção de hortifrutigranjeiros, com destaque especial para a produção de ovos, que está no segundo posto em nosso país. Possui população estimada em 34.992 habitantes (IBGE, 2011).

A escolha dos sujeitos e do local se deu devido ao interesse deste pesquisador em entender certas situações observadas dentro de tal sistema de gestão educacional; situações estas que se tornam pertinentes devido a sua peculiaridade e singularidade em relação a ações gerenciais praticadas se comparadas com outras realidades encontradas em cidades vizinhas ou próximas, com similaridade em números populacionais e geográficos, além de uma proximidade deste pesquisador com a realidade vivenciada, por ser morador do município, o que também facilitaria o acesso aos sujeitos de pesquisa.

Tais peculiaridades dizem respeito ao grande número de escolas que se encontram em atividade e, em algumas delas, o baixo número de alunos que se encontram matriculados. São 34.992 habitantes e 49 escolas da rede municipal (IBGE, 2011, 2012), o que daria uma escola a cada grupo de 714 habitantes. No município de Vitória, por exemplo, que tem população de 327.801 habitantes e 97 escolas (IBGE, 2010, 2012), a proporção é de uma escola a cada grupo de 3.379 habitantes; 4,7 vezes maior que o número de habitantes por escola de Santa Maria do Jetibá. Também é peculiar a cultura do município, de tradição “pomerana”, que

oportunizou ao município a criação de um programa de ensino da língua dos colonizadores nas escolas da rede pública municipal e a formação de professores para seu ensino – fato que motiva observações e interesse em buscar conhecimento sobre a constituição das práticas, costumes e valores nas relações entre os gestores educacionais e a comunidade escolar local.

Nesse contexto surgiram os primeiros contatos com os gestores do sistema educacional, que aconteceram no mês de setembro de 2011, quando foi dado início ao processo de formulação do anteprojeto de pesquisa. Os gestores contatados prontamente aceitaram a possibilidade da realização da pesquisa. Porém, com as eleições acontecidas no ano de 2012, o grupo político não conseguiu se manter no controle da gestão municipal.

Devido à mudança de gestão municipal, no mês de janeiro de 2013 foi feito contato com o novo gestor do sistema educacional, explicando e esclarecendo os interesses de pesquisa, buscando aceitação e um relacionamento de confiança, que, para Bogdan e Biklen (1994) e Creswell (2007), é situação de fundamental importância para a realização da pesquisa. Novamente o aceite foi imediato.

O sistema educacional, que é gerenciado pela Secretaria Municipal de Educação e pelo Conselho Municipal de Educação, possui em seu organograma um Secretário Municipal de Educação; um subsecretário; quatro chefes de divisão (educação, patrimônio escolar, transporte escolar e obras da educação); coordenadores de setor (pedagógico, de merenda escolar, pessoal, escrituração escolar, inspeção escolar e finanças e processos); e os diretores das unidades escolares (SECEDU, 2012).

O sistema de ensino gerencia 49 escolas no total. Dentre estas optou-se pela escolha de escolas que atendam ao ensino fundamental e possuam diretores que atuem como interlocutores do sistema central de gestão com as escolas como local para se escolher os sujeitos a serem entrevistados. Tal escolha se justifica perante os pressupostos apresentados nas seções anteriores, que levam o foco de nossa pesquisa a entender como se constitui o trabalho dos gestores do sistema municipal de educação pública.

Tendo em vista que dois terços da população do município se encontram em zona rural, a municipalidade, para atender e superar as distâncias e garantir o acesso e chegada dos alunos às escolas, através do sistema de educação municipal, atendeu, com o transporte escolar no ano de 2012, a 1.741 alunos, com 101 diferentes itinerários, que, se somando aos itinerários

que atendem à alunos da rede estadual, conseguem suprir 100% da demanda por transporte escolar (SECEDU, 2012).

A escolha de diretores e coordenadores e especificações de suas funções para as unidades escolares da rede municipal de ensino do município de Santa Maria de Jetibá seguem as normatizações da Lei 1146/2009, que institui a gestão democrática no referido município. De acordo com esta lei, as escolas com número superior a 120 alunos matriculados deverão dispor de diretor e a municipalidade deve instituir os procedimentos para eleição deste. A lei também estabelece quatro níveis para o cargo de diretor:

- a) Nível A - Escola de Educação Infantil que atende crianças de 0 a 3 anos de idade;
- b) Nível B – Para unidades escolares com número de matrículas entre 120 e 220 alunos;
- c) Nível C – Para unidades escolares com número de matrículas entre 221 e 350 alunos;
- d) Nível D - Para unidades escolares com número de matrículas acima de 350 alunos;

Todos os diretores devem cumprir carga horária semanal de 40h, o que se diferencia em sua categorização são seus vencimentos: nível A com 80% do salário base; nível B com 100% do salário base; nível C com 120% do salário base; nível D com 140% do salário base. Sua formação é realizada junto ao site do MEC; e reuniões periódicas para adequações, troca de informações e planejamento acontecem mensalmente (SECEDU, 2012). Segundo informações obtidas junto à SECEDU, todas as escolas com mais de 50 alunos possuem seu próprio Conselho de Escola, compondo a gestão democrática do município conforme normatização estabelecida pela Lei municipal 1146/09, que estabelece também a formação dos conselheiros.

3.3. DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

Diante da exposição do sistema educacional estudado nesta dissertação e do problema da troca de poder do sistema educacional após as eleições do ano de 2012, tomou-se a decisão de estabelecer que os gestores a serem entrevistados deviam ter ao menos dois anos de efetiva atuação junto ao sistema educacional, ocupando cargos de gestão, o que possibilitou contatar gestores com experiências de relações mais duradouras, vivenciadas dentro do referido sistema de educação pública municipal.

Tal decisão se fundamenta por entender-se que, conforme Garcia-Santos et al. (2010), gestores com maior experiência constroem mais conhecimentos e habilidades do que aqueles com período menor de vivência em suas funções de gestão; assim, entende-se que não é possível aos gestores com curto período de trabalho gerencial assimilar e acumular conhecimento suficiente sobre as práticas de gestão do sistema educacional estudado. Por isso, alguns dos atuais gestores não foram entrevistados. Porém, muito dos antigos gestores, por fazerem parte do quadro efetivo de funcionários do município, continuam a desempenhar suas funções há vários anos e ainda fazem parte do quadro atual deste sistema educacional e, com isso, serão incluídos dentre os gestores selecionados para as entrevistas.

Os sujeitos foram selecionados entre os gestores mais experientes ocupantes e ex-ocupantes dos seguintes cargos:

- a) Chefe de divisão (educação, patrimônio escolar, transporte escolar e, obras da educação), sendo estes os de atividade mais intensa e contínua; todos os seis diretores de Escolas Municipais do ensino básico com número superior a 120 alunos. Estes gestores são definidos como de alto nível. Tal classificação se caracteriza pelo fato de se reportarem, hierarquicamente, diretamente ao secretário municipal;
- b) Coordenadores de setor (pedagógico, merenda escolar, de pessoal, de escrituração escolar, de inspeção escolar e finanças e processos), que são os gestores que desempenham suas funções em cargos de nível médio. Pois suas atividades gerenciais são subordinadas a outras chefias além do secretário municipal;
- c) Coordenadores de programas desenvolvidos pela gestão educacional. Dentre cinco programas desenvolvidos pelo sistema educacional, serão escolhidos os gestores dos três programas de maior relevância para a administração municipal. Esses programas apresentam desenvolvimento contínuo de suas ações e seus gestores atuam de forma continuada há mais de dois anos, diferente dos outros dois programas que foram submetidos a diversas interrupções e trocas de coordenadores. Estes gestores são caracterizados como de nível operacional, pois coordenam o projeto e atuam como coexecutores das atividades junto a seus subordinados.

Os locais e momentos de realização de entrevistas, respeitando os conceitos de Creswell (2007), foram escolhidos juntamente com os entrevistados, procurando estar o mais perto

possível da realidade vivenciada e também criar um ambiente receptivo e confiança destes para com o entrevistador, situação esta que, segundo Bogdan e Biklen (1994), possibilitou obter informações mais claras, de maior qualidade e mais confiáveis.

Vale salientar que os gestores denominados agentes políticos, neste caso o secretário e subsecretário municipal de educação, não foram entrevistados. Tal situação foi estabelecida por se buscar a caracterização da natureza do trabalho gerencial dos gestores que atuavam há mais tempo dentro do sistema educacional público estudado.

3.4. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi iniciada por meio de documentos junto aos órgãos oficiais que se articulam com tal sistema educacional. Estes documentos possibilitaram compreender o contexto de ação dos sujeitos e se caracterizam por componentes de arquivos circulares, escolares ou de órgãos governamentais, leis, regulamentos e normas a que foram permitidos acesso e verificação.

Os primeiros contatos com os sujeitos da pesquisa foram feitos em seu local de trabalho, expondo os interesses da pesquisa, apresentando o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” e o vínculo do pesquisador com a Universidade Federal do Espírito Santo. Esclarecimentos sobre os interesses de pesquisa a que se destinavam as entrevistas e os dados a serem coletados foram passados aos entrevistados, buscando que esses sentissem maior conforto e familiarização com o pesquisador. No entanto, não foram passadas previamente as questões a serem aplicadas, objetivando que as respostas no momento das entrevistas surgissem com maior naturalidade, evitando assim formulação de respostas predefinidas que levassem a falsas percepções sobre as respostas apresentadas (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Os dados dessa pesquisa foram construídos junto aos sujeitos da pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas, que possibilitam maior flexibilidade na busca de informações relevantes para nosso propósito de pesquisa. No momento inicial da realização das entrevistas foi solicitada a permissão para gravação por meio de mídia de áudio (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Após aceitação e familiarização da situação por parte dos sujeitos da pesquisa, as entrevistas foram gravadas e armazenadas em arquivos para posterior análise e fiel transcrição

do áudio, oportunizando sanar dúvidas e explicar situações que não tenham ficado muito bem esclarecidas no momento da entrevista.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Para estudo dos dados coletados utilizou-se a análise de conteúdo, com uso da técnica de análise temática (BARDIN, 2002), que possibilitou focar os esforços da análise nas mensagens contidas na comunicação dos sujeitos, durante a realização das entrevistas semiestruturadas, sendo essas mensagens transcritas a documentos escritos. Tal situação possibilitou percepções sobre valores, atitudes, crenças, motivações dos sujeitos no desenvolvimento de suas atividades (TRIVIÑOS, 1987).

Para Mozzato e Grzybovski (2011) a análise de conteúdo como técnica de análise de dados na área de pesquisa científica em administração tem recebido destaque entre os métodos qualitativos de análise nos últimos anos devido à busca de maior aprofundamento das pesquisas e um maior rigor científico para dar credibilidade ao processo.

Bardin (2002) apresenta uma estruturação de dados se iniciando com uma pré-análise, que organiza os dados de forma operacional para uma sistematização das ideias iniciais; com a exploração do material, onde se definem categorias, identificam-se as unidades de registro e também de unidades de contexto encontradas nas informações e documentos; e com o tratamento dos resultados, dando destaque e condensação das informações e preparando-as para análise, momento em que se interpreta e se inferem significados aos conteúdos coletados, observando, intuitivamente, de forma reflexiva e crítica.

Posterior à transcrição foi realizada a codificação por temas (BARDIN, 2002), adotando-se como uma sentença inteira ou um conjunto de sentenças que venha a ser contextualizado dentro dos parágrafos onde forem encontradas. Tal situação possibilitou uma adequada percepção de quais elementos deveriam ser tratados como relevantes para a análise dos dados coletados junto aos sujeitos.

Na sequência foi realizada a formulação de parágrafos que possibilitassem divisão de diferentes ideias apresentadas em longos trechos de fala dos entrevistados, o que facilitou sua posterior codificação, que foi efetuada por meio da criação de categorias de análises (BOGDAN; BIKLEN, 1994), possibilitando a percepção de constâncias de repetição de frases, tipos de comportamento ou pensamentos dos sujeitos e, também, de acontecimentos

relatados pelos entrevistados. Tais categorias foram criadas a partir da análise prévia dos dados com base no referencial teórico com foco nos objetivos de pesquisa (BARDIN, 2002; FRANCO, 2005).

Os dados construídos com a codificação das transcrições, em seu tratamento, foram confrontados com os conceitos anteriormente apresentados no referencial teórico sobre as funções gerenciais de Mintzberg (2010) e os conceitos sobre gestão educacional de Lück (2000, 2009), de descentralização; gestão escolar democrática; e a autonomia que os gestores educacionais são responsáveis por desenvolver em suas atividades de gestão educacional.

Com base nas categorias encontradas nas entrevistas e no referencial teórico chegou-se a definição de algumas categorias que se destacaram nas falas dos gestores educacionais:

- a) Interferência política causa transtornos aos gestores;
- b) As ações de gestão são afetadas pelo mau funcionamento dos trâmites burocráticos;
- c) Valorização profissional e investimentos na educação;
- d) Comprometimento dos gestores;
- e) Influência do contexto cultural da comunidade local nas ações dos gestores;
- f) Informalidade e troca de experiência entre os gestores escolares;
- g) Trabalho em equipe;
- h) Gestão do tempo e atividades rotineiras;
- i) As ações gerenciais são colocadas em segundo plano ante a aprendizagem dos alunos;
- j) Gestão democrática;
- k) Planejamento e ação dos gestores em escolas multisseriadas.

3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Devido à recente transição da gestão municipal, onde a Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá teve troca nos cargos de secretário de educação, subsecretária e, com isso, segundo percepção apresentada pelos entrevistados, uma mudança no modo de gerir os processos e pessoas, saindo de uma forma muito participativa e passando para uma gestão mais fechada, com menor disposição para diálogo com a equipe de coordenadores e diretores, criou-se, por parte da maioria dos entrevistados, um sentimento de que toda a experiência

vivenciada pela equipe de coordenação e diretores foi deixada de lado e não tem relevância para a nova gestão.

Tal situação gerou um sentimento de desvalorização e desmotivação por parte da equipe de gestão das escolas, sejam elas multisseriadas ou não, o que levou os entrevistados a apresentarem seu descontentamento durante as entrevistas. Em vários momentos o foco das respostas dos entrevistados desviava para reclamações sobre a atual forma de gestão dos processos e de pessoas por parte do órgão central de gestão.

Possivelmente essas reclamações também foram influenciadas devido à circunstância de que o atual secretário, na gestão passada, trabalhava na Secretaria Municipal de Esportes, a qual era gerida por este pesquisador. Este fato incutiu nos entrevistados a percepção de que os dados coletados com a entrevista pudessem ser repassados ao atual secretário de educação. Essa situação pode ter sido agravada ainda mais, quando da formação de uma equipe que gerenciou um pequeno processo de nucleação de algumas escolas multisseriadas, a qual este pesquisador por um mês fez parte. Contudo, ao perceber que a participação neste grupo trazia influência negativa para a pesquisa, o abandono da referida equipe de nucleação aconteceu de imediato.

Tais circunstâncias fizeram com que três entrevistados chegassem a prorrogar suas entrevistas até o momento em que não fosse mais possível sua realização. Com isso, tornou-se necessário um momento prévio às entrevistas para conversa com cada entrevistado, visando esclarecer mais detalhadamente que a pesquisa não tinha vínculo algum com a atual gestão da Secretaria Municipal de Educação e com o atual secretário, clarificando, também, que os dados coletados seriam utilizados somente para a pesquisa.

Mesmo com tal esclarecimento, percebeu-se que os entrevistados, em seus relatos, não entravam em profundidade sobre suas ações gerenciais, sempre levavam os assuntos muito mais para a área pedagógica. Nos momentos em que se falava sobre suas ações gerenciais, na maioria das situações, tais relatos eram ligados a reclamações e até mesmo como se quisessem, em alguns momentos, que fosse passado algum “recado” ao secretário de educação. Tais situações podem ter dificultado a percepção de nuances sobre a realização das atividades gerenciais de nossos entrevistados.

Diante disso, no momento de análise dos dados coletados junto aos entrevistados, os cuidados foram muito maiores. Idas e vindas para se chegar ao foco de algumas questões aconteceram

com todos os entrevistados. Com alguns houve maior regularidade, mas em todas as entrevistas essa situação se repetiu. Com o cuidado de não tornar o momento exaustivo, as questões foram esclarecidas entre as constantes voltas às questões pedagógicas apresentadas pelos entrevistados.

Assim, os cuidados no momento de interpretar as nuances dos dados coletados tiveram que ser redobrados. As pequenas pistas sobre as formas de gerenciar as situações foram minuciosamente analisadas, buscando sentido em pequenas frases que se vinculavam ao foco da pesquisa durante as narrativas de suas experiências pedagógicas de seu dia a dia com pais, alunos e professores, sobre como faziam para resolver os problemas educacionais, o que sempre foi foco das respostas. Contudo, algumas situações podem ter ficado ocultas nas respostas, o que pode ter comprometido a análise dos conteúdos apresentados pelos entrevistados.

4. RESULTADOS

Com definição das categorias que se destacaram nas falas dos gestores durante a análise e o tratamento dos dados encontrados nas entrevistas, apresentaremos nesta seção os resultados dessa pesquisa.

4.1. INTERFERÊNCIA POLÍTICA E SUA INFLUÊNCIA NA AÇÃO DOS GESTORES

Diferentemente do apresentado por Silva e Fadul (2011), os gestores educacionais entrevistados nessa pesquisa não se sentem cumpridores de um papel político além de suas atividades de gestão dos processos educacionais. De forma contrária a essa situação, apresentaram incômodo com as situações de interferências por parte dos agentes políticos em suas ações de gestão.

Eu não acreditava muito, a gente perdia até a credibilidade em tudo, porque você sabe que a pessoa que está lá... permitiram porque tem uma afinidade política, foi eleita, mas não deveria ter sido. Aí continua lá porque é conveniente para ambas as partes, entendeu, tem prefeito, tinha a proteção. (Entrevistado 13)

A dificuldade existente para se demitir um servidor público, nesse caso um gestor escolar, acaba prejudicando o desempenho organizacional (BREWER; WLAKER; 2012) da escola onde ela atua e conseqüentemente Da Secretaria Municipal de Educação e da gestão municipal. Pois os processos de gestão ficam comprometidos com seu mau desempenho e levam à insatisfação de sua equipe, da comunidade escolar, ao enfraquecimento do sistema educacional e ainda a um relaxamento no controle das ações dos gestores.

Em outra situação de interferência, podemos perceber a ação política no favorecimento e indicação de contratação de pessoal e também na busca ou liberação de benefícios à determinadas comunidades com mais afinco que para outras.

Muitas vezes ele [prefeito] atendia com um critério que a gente chama de critério político, que é, muitas vezes, uma situação constrangedora pra gente enquanto gestora, [...] a questão da indicação política [...]. Então isso foi muito difícil, muito difícil mesmo, tanto no... e isso é histórico, fulano que não queria ir pra... ia no prefeito porque não queria ir prá lá. Sabe.... então foi a maior dificuldade foi essa daí, com professor mesmo [...] Elas iam no vereador e o vereador com o prefeito. (Entrevistado 06)

Então esse mecanismo político que é utilizado para resolver problemas de comunidades, isso prejudica o município seriamente. Porque uma comunidade tem tudo, em determinados casos, e a outra comunidade não tem nada. Então isso, esse

mecanismo político ele não deveria, ele não poderia, de jeito nenhum ser usado, mas é e não é só aqui em Santa Maria [...]. (Entrevistado 10)

Com essa má gestão do governo municipal (PIERCE et al., 2011) os gestores de nosso estudo passam por pressões das comunidades que se sentiam preteridas, também de servidores que acabavam sendo prejudicados devido às ingerências políticas. Com isso, esses gestores, devem despende maior energia ao representarem a gestão municipal e controlarem os distúrbios (MINTZBERG, 2010).

Percebe-se que a ação política interfere também nos processos de tomada de decisão dos gestores entrevistados, seja por ações como as apresentadas acima, ou como as descritas pelo entrevistado 03, onde relata que...

O gestor [...] não tem como tomar uma decisão, “ele” tomar [...], é a política, a politicagem que atrapalhava muitas coisas dentro de uma gestão, dentro da própria educação, dentro do meu serviço lá. Eu queria tomar uma decisão [...] eu tinha que pedir autorização pra fulano, beltrano e não sei o quê. [...] Tem que ter autorização de outras pessoas, às vezes do próprio vereador. [...] Isso hoje dá um impacto muito grande, você quer fazer a coisa acontecer e você fica agarrado nas coisas [...].

O entrevistado 03, em suas funções gerenciais, ficava a cargo de planejamento, formulação do processo de contratação dos serviços de sua área, acompanhamento e controle da execução do serviço, análise de possibilidades de reformulação dos roteiros e realocação de recursos. E, como sofria com constantes interferências do poder político a que se refere no trecho anterior, se deparava com ambiguidades em seu processo decisório. Como Mintzberg (1986, 2010) e Bonvincini e Paiva (2012) apresentam, as atividades desempenhadas pelos gestores requerem habilidades múltiplas, para poder se relacionar com seus superiores, fazer com que os processos sob sua tutela aconteçam de forma adequada, satisfazendo às necessidades da organização.

Contudo, a interferência política não acontece somente contra os gestores educacionais, percebeu-se que pode ser provocada por parte desses. Quando não se sentem atendidos pelo órgão central, ou pelo governo municipal, apelam para instâncias políticas para que as necessidades prevaleçam.

Agora eu costumo respeitar as diferentes hierarquias, não é do meu perfil levar os meus problemas de escola seja pra vereador, temos um bastante atuante aqui na comunidade que é o [...] [fulano de tal], ele é um parceiro aqui da escola, então não vou dizer que em dados momentos a gente não desabafa coisas da escola com ele, mas não levo problemas que eu deveria resolver com a secretaria de educação pra ele. (Entrevistado 16)

Assim, percebemos que as influências políticas interferem na gestão municipal, ocasionando dificuldades a seus processos de gestão e trazendo problemas para a ação dos gestores educacionais. Requerem-se, assim, como descrito por Mintzberg (1986, 2010), Reed (1997), Bonvincini e Paiva (2012) capacidades de bom relacionamento interno e externo, para que consigam articular as instâncias de gestão para influenciar o desenvolvimento das relações produtivas de trabalho e gerenciem contextos políticos e também econômicos. Dentre essas ações gerenciadas tem-se o contexto burocrático, que está arraigado aos afazeres dos gestores entrevistados, que será abordado na próxima sessão.

4.2. AS AÇÕES DE GESTÃO E O TRÂMITE BUROCRÁTICO

Os processos burocráticos, sejam eles para aquisição de materiais, contratação de pessoal, para demissão de maus funcionários e gestores ou para contratação de serviços, fazem com que os gestores educacionais sejam colocados à frente de situações que trazem dificuldades ao desempenho de suas funções gerenciais

Nós tivemos problemas com a licitação, nós chegamos o ano passado sem material, chegamos no fim do ano e nem entregamos [...], não vinha, não vinha, era uma burocracia na licitação, [...], então chegou no final do ano e muitas escolas não tinham mais nada. Então a gente teve dificuldade com isso [...]. (Entrevistado 06)

A falta de agilidade processual, que caracteriza uma falta de habilidade de gestão por parte do Estado (PIERCE et al., 2011), é refletida sobre a ação dos gestores, que, ao se depararem com tais problemas, acabam perdendo tempo para corrigi-los, apresentar justificativas à comunidade escolar, reorganizar os esforços para regularização das áreas afetadas e fazer com que o atendimento ao público continue a transcorrer de forma normal.

[...] no início do ano as licitações que ficaram pendentes, teve uma dificuldade muito grande, foi complicado que a gente teve que fazer campanha de material de limpeza, de merenda, trigo essas coisas assim pra não ter que devolver aluno por causa da merenda. (Entrevistado 14)

Nas atividades dos gestores educacionais, os diretores de escolas também sofrem com as burocracias específicas de seu setor. Recursos financeiros repassados diretamente às escolas devem ser utilizados para fins determinados e muito restritos. Com isso esses gestores, em muitas ocasiões, acabam perdendo a suposta autonomia (LÜCK, 2009, 2011) atribuída aos sistemas educacionais.

Só que esse dinheiro não pode ser gasto em material meramente, ele tem que ser gasto em material de consumo. Então muitas vezes você precisa de algo, precisa e você não pode comprar porque a legislação não permite e você talvez tenha que comprar algo que talvez não fosse tão necessário que daria pra passar sem. Então pra fazer as pessoas entenderem, principalmente a equipe da gente, pra fazer eles entenderem que aquele algo tão essencial porque a legislação não permite, às vezes é complicado. (Entrevistado 09)

Tal situação traz à tona habilidades dos gestores educacionais como a de porta-voz e negociador (MINTZBERG, 2010), tendo que esclarecer à comunidade e a sua equipe os motivos de se tomar determinadas decisões ao se utilizar recursos financeiros.

A burocracia dos processos do sistema público também faz com que os gestores educacionais, diretores de escolas e também do órgão central desempenhem atividades rotineiras (MINTZBERG, 2010), preenchendo formulários, gastando tempo para formulação de orçamento para abertura de processos, como descrito pelo Entrevistado 16:

Aí tem toda essa parte burocrática dos orçamentos, então, assim, não é você ir ao comércio e gostar disso e levar. Então você tem toda aquela parte daquela burocracia hoje que te exige os três orçamentos, olhar preço, qualidade, então essa parte me ocupa também. (Entrevistado 16)

Outra atividade rotineira (MINTZBERG, 2010) apresentada pelos gestores educacionais além da parte burocrática, que igualmente consumia o tempo dos gestores educacionais, foi o atendimento ao público interno e externo à organização, como podemos observar pela descrição do entrevistado 03 que

Gastava muito com as partes burocráticas. Leva muito tempo, na época também quando eu assumi, estávamos em duas pessoas, tomando conta de muitas crianças, muito transporte, eu acabava assim, é... tomando muito tempo com a parte burocrática. A parte de atendimento também levava um bom tempo [...], dependia da situação do momento, parte burocrática acontecia todo dia, [...] mas era necessário.

Os relatos apresentados nessa sessão expõem dificuldades dos trâmites burocráticos que interferem diretamente com os gestores entrevistados. Pois em seu dia a dia, a burocracia não é vista como algo que faça parte de suas atribuições. Esses desgastes se refletem em sua percepção sobre a valorização do profissional da área educacional. Ao lidarem com as burocracias, não percebem que essa também é uma atividade que compõe suas funções. Assim, a questão da valorização em termos da remuneração, que é afetada por uma percepção de serviços externos às suas funções, será tema da próxima sessão, que trata da valorização profissional.

4.3. VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E INVESTIMENTOS NA EDUCAÇÃO

Quando os gestores foram indagados sobre a qualidade da educação do município ou sobre quais os principais problemas educacionais de seu meio de convívio, suas percepções voltaram-se para situações que apresentam sua preocupação com a alocação de recursos (MINTZBERG, 2010), apontando que ela acontece de maneira ineficaz, sobressaindo-se a falta de investimentos na qualidade dos espaços físicos das escolas municipais e na capacitação dos profissionais da educação, principalmente com os professores.

E, também dar, eu acho, incentivo pra o professor, cursos pro professor, pra ele se atualizar aquele que precisa, realmente fazer cursos, se atualizar, assim, não sei, acho que melhora nas escolas... o professor... isso é importante (Entrevistado 01)

Mas se eu fosse o secretário, responsável pelo município, trabalharia assim, o professor e infraestrutura as escolas. [...] Mais investimento no professor, investir mais no professor, na infraestrutura das escolas (Entrevistado 03)

Eles veem que a prioridade é infraestrutura, não no profissional, investir, querem placa, e os nossos profissionais precisam de formação continuada, entendeu, capacitação de valorização!!! E pouco se faz. (Entrevistado 15)

As citações acima apresentadas refletem a grande preocupação dos entrevistados sobre a falta de investimentos na capacitação dos profissionais, e também no infraestrutura, que se refere ao fato do não planejamento para os investimentos acontecidos e sobre a interferência política na alocação dos recursos gastos com a construção e reforma das escolas do interior do município, que para eles são ações políticas que visam beneficiar determinadas pessoas.

Voltando os olhares para a questão da qualidade da infraestrutura das escolas, outras situações encontradas nas entrevistas corroboram tal entendimento, como é possível perceber nos relatos abaixo.

Olha as nossas escolas, começar pelas escolas, tem muitas escolas precárias, não concordo com essas escolinhas uni e pluri. (Entrevistado 15)

Eu penso que nós temos algumas escolas, que é um problema que não é só deste ano, já vem de vários anos, são precárias de recursos, de equipamentos [...]. (Entrevistado 11)

Assim, tenho incômodos, incomoda, porque com recursos, eu não tenho nenhum móvel, um computador pra fazer tudo, então assim eu poderia, mas eu não posso comprar isso. (Entrevistado 14)

A escola talvez não está muito bem preparada pra receber os alunos, falta espaço físico também. Então tem que estar trabalhando para a melhoria do município. Juntando algumas escolas em pólos, né, pra atender, dois professores com menos turmas, pra dar qualidade melhor para os alunos [...]. Talvez construir escolas

maiores, pra juntar as escolas pequenas, com transporte pra levar esses alunos (Entrevistado 01)

Nas falas apresentadas acima pode-se observar que os relatos abrangem a estrutura física, os equipamentos e móveis que com a falta de investimento adequado acabam não se fazendo presentes para atender às necessidades de alunos, professores e dos próprios gestores. Tal situação apresenta similaridade ao apresentado por Mucilo e Balzan (2009) quanto à limitação de suas ações na construção dos processos de gestão, que são restringidas pelo sistema político de governo do município.

Uma segunda situação nesta seção de relatos dos gestores mostra que, vinculada a essa visão dos problemas da infraestrutura dos espaços escolares, tem-se a situação das escolas multisseriadas, algumas pluridocentes e outras unidocentes, que em sua análise acabam não oferecendo as melhores condições para um ensino de qualidade e trazem problemas para professores, serventes e para a equipe de gestão devido ao baixo número de alunos em algumas dessas escolas, como pode ser visto abaixo.

Os principais problemas a nível municipal hoje... é... as escolinhas, as turmas multisseriadas, onde tem um professor tendo que dar aula pra séries diferentes e ainda eu diria com níveis diferentes. Então ali acaba comprometendo. E esse problema que começa ali acaba se desencadeando aqui nas EMEFs depois. (Entrevistado 16)

O outro problema que eu vejo aqui no município de Santa Maria é a questão das escolas multisseriadas, várias séries na mesma turma, eu compreendo toda essa questão custo qualidade, porque eu sou da área. Entendo tudo isso, compreendo tudo isso, você não pode ter professor dando aula pra três alunos, pra quatro alunos, isso você não pode, mas, que é um problema é. (Entrevistado 10)

Meu Deus... é o que eu venho falando sempre, eu faria tudo pólo, sabe, com a estrutura fica boa, [...] ver a possibilidade de nucleação e estruturação que é o melhor pra futuramente o resultado ia ser muito melhor porque os professores iriam ficar mais entusiasmado pra executar seu papel. (Entrevistado 06)

Com esses relatos percebe-se a preocupação dos gestores em relação à possibilidades de resolução dos problemas das escolas multisseriadas, tal situação aqui não será discutida pois nosso foco é a ação do gestor, também com a qualidade do ensino, com a continuidade dos problemas nas escolas municipais e com professor. Para Lück (2009) de forma indireta ou direta, essas situações estão interligadas, a qualidade do ensino, a gestão e o trabalho do profissional, se entrelaçando em uma rede de situações dinâmicas à qual o gestor deve estar atento para tomar suas decisões.

Em relação aos professores, além da preocupação com sobrecarga de trabalho, sua capacitação foi constantemente abordada, desde sua formação acadêmica à formação continuada. Tais situações fazem parte do dia a dia dos gestores educacionais, tendo em vista sua constante preocupação com o profissional já que, conforme Mintzberg (2010), em determinadas situações o gestor age como um líder que é responsável pela capacitação e motivação de sua equipe, que busca fazer com que os profissionais sob seu comando desempenhem suas funções de acordo as metas organizacionais.

Aí envolve a questão de formação né, de professores, a base mesmo de educação dos próprios professores [...] eu acho que ia investir mais na formação dos educadores né, discutir mais os temas da atualidade, os problemas sociais, eu não sei, a gente em conjunto e coletivamente tentar mudar, de transformar. (Entrevistado 05)

Mas eu estou falando de uma capacitação, de uma formação continuada, não de uma forma simples, só no município, teria que ser uma continuação da universidade, trazer para o município, dar prioridade pra esses profissionais [...] (Entrevistado 15)

Trabalhar mais com os professores... trabalhar a formação continuada... [...] O que falta é um acompanhamento e uma formação. (Entrevistado 04)

Essa preocupação com a formação com maior qualidade para o profissional apresenta, em alguns momentos, outra preocupação que se refere à desvalorização da profissão professor. Segundo os entrevistados, diante da sociedade e do sistema de gestão do Estado tal profissão perdeu importância e valorização. Essa perda abrange sua remuneração, importância de sua função para o desenvolvimento social e, em muitos casos, o respeito e sua segurança estão comprometidas dentro do ambiente escolar.

Tal “incerteza, ambiguidade, contradições, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais de qualquer processo social [...]” (LÜCK, 2000, p. 14), que traz oportunidades aos gestores de repensar situações, promover mudanças e transformações em seu ambiente de trabalho. Tais situações parecem estar sendo percebidas pelos entrevistados, que relatam suas insatisfações e preocupações com o momento vivido, como apresentado abaixo.

Hoje eu vejo assim, a principal dificuldade que a gente, enquanto professor enfrenta é o desgaste perante a sociedade como profissional, a falta de reconhecimento, de valorização do professor. Diz-se muito bonito na mídia, que sem o professor, que sem a profissão do professor as outras profissões não existiriam. Só que essa profissão de professor, ela não tem essa valorização. (Entrevistado 16)

A questão da valorização do profissional também, eu vejo que isso tem influenciado muito, [...] a questão de você não ter mais a figura do professor como aquela figura que é respeitada, que é valorizada, hoje muitas vezes as pessoas vivem amedrontadas, o professor não é mais respeitado como era antigamente. (Entrevistado 12)

A questão da carga horária é... a questão da gestão e da valorização profissional. E essa questão agora que está pegando ultimamente dos professores não estarem muito satisfeitos e com a questão salarial deles mesmo, isso acaba interferindo. (Entrevistado 13)

Abono desempenho, o professor tinha que ser beneficiado pelo seu próprio trabalho. O estado vai dar de novo no final do ano. A prefeitura nunca tem essas coisas. [...] Ele tem que ser valorizado [...]. (Entrevistado 04)

Pensar no profissional, na gente e no professor também... a gente tem que ver o que pode fazer também, né, não adianta pensar em muita coisa, prometer e depois não ter recursos pra isso. (Entrevistado 11)

Tais situações também mostram que em suas ações os gestores entrevistados apresentam similaridades em relação às ideias de Melo, Cassini e Lopes (2010) quanto a sua preocupação com atualização de seus conhecimentos; visão técnica, quanto às possibilidades de resolução das situações que passam por necessidade de gastos financeiros; e também de visão política e crítica do ambiente social em que estão inseridos. A resolução dessas situações mostra comprometimento dos gestores com os processos de gestão de que são responsáveis.

4.4. COMPROMETIMENTO DOS GESTORES

Para Barnard (1971) uma das exigências para o bom funcionamento de uma organização é o comprometimento com as metas organizacionais, entre outros. Nesse sentido percebe-se que os entrevistados apresentam comprometimento em relação à educação, com os objetivos educacionais por eles imaginados ou idealizados. Esse comprometimento, pelos relatos apresentados a seguir, nem sempre está alinhado com a gestão municipal, ao menos não se referem a essa possibilidade, mas sim mostram um comprometimento com o desempenho de seu trabalho, com fundamento em suas percepções do que é mais importante para o alcance de seus objetivos.

[...] eu tenho que ser responsável pela minha escola, tenha gente preocupada ou não com isso, tem alguém preocupado ou não com isso. Entendeu? Então essa responsabilidade é minha, eu tenho que pegar pra mim, eu peguei pra mim [...] aprendi isso com o meu pai, pra mim, você tem que fazer sempre o melhor, no seu trabalho você tem que fazer sempre o melhor, não interessa quem está comandando. (Entrevistado 10)

Então ser diretor é um cargo que você tem que dar seu sangue, você tem que fazer o melhor possível. Claro que eu bato sempre na mesma tecla, você não vai agradar todo mundo, você não vai conseguir fazer o melhor trabalho do mundo, alguém e vai fazer melhor que você, mas, enquanto você está, tem que ter a consciência de que fez o melhor [...]. O principal é a minha motivação e minha força de vontade de trabalhar e de lutar pela escola, eu acho que acabei construindo essa escola, quando

eu entrei aqui tinham duas turmas, hoje eu tenho onze turmas. Eu cresci junto com a escola, a escola cresceu junto comigo, sei lá, vice e versa. (Entrevistado 14)

Eu vivenciei diferentes e diferentes situações, estive com diferentes gestões e eu acho que eu sempre fui respeitada, pelo trabalho que aqui a gente desenvolve. Eu diria assim, com muita responsabilidade eu me doo além do que eu poderia e deveria pra escola e eu não faço isso porque eu sou cobrada pra isso. Eu penso que eu enquanto profissional quero dar o melhor de mim pra ter esse crédito, esse respeito pela comunidade. (Entrevistado 16)

Afetar, as mudanças não afetaram não. Como eu falei, quando você tem compromisso com aquilo que você faz independente de quem esteja mandando, vamos dizer assim. (Entrevistado 12)

Além desse comprometimento com “seu” trabalho, percebemos também um incômodo por parte dos entrevistados com profissionais que atuam no setor educacional, sejam eles professores ou gestores, que não mostram tal comprometimento, que estão nessa área por conveniência ou por falta de outra opção. Situação esta que traz para os gestores dificuldades de articulação de sua equipe de trabalho.

Eu acho que aí só vai ficar mesmo se melhorar, se tiver formação, aí vai ficar mesmo as pessoas que se identificam, que gostam, que têm paixão pela educação. Se não vai ser sempre a profissão-bico, não conseguiu outra coisa e vai dar aula. (Entrevistado 15)

Eles têm que vir pra escola com compromisso, esse compromisso é muito importante. Quanto a isso a gente tem que caminhar muito ainda. (Entrevistado 04)

O comprometimento no trabalho dos gestores também se referem à realização de eventos, como a feira científica cultural que é realizada no município e conta com parcerias da Ufes, da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e da Fundação de amparo a Pesquisa do Espírito Santo (FAPES), com participação das escolas municipais, estaduais e particulares do município. Sua coordenação exige soluções inovadoras (MINTZBERG, 2010) que a cada final de ano, após o período de avaliação junto a todos os colaboradores e parceiros, são elaboradas por sua coordenadora, que em muitos momentos se coloca à disposição da secretaria municipal, das escolas participantes e dos parceiros em turno duplo para garantir que tudo transcorra normalmente.

[...] eu avalio, é algo que deu certo. Porque pra tirar isso agora vai ser difícil tá, porque são ações que nós construímos, nós plantamos essa sementinha na escola, com os pais, com os alunos. Então não tem como tirar isso, isso não vai acontecer mais, vai ser difícil, não consegue mais não. Então isso é o que, trabalho, dedicação, compromisso, comprometimento, entendeu, [...] Eu no mês de agosto, minha carga horária é só de 25 horas, mas no mês de agosto eu dobrei a minha carga horária, fiquei trabalhando o mês de agosto trabalhando o dia inteiro ajudar as escolas [...] (Entrevistado 15)

Em relação ao comprometimento relatado pelos gestores entrevistados, percebe-se que suas ideias se sobrepõem aos ideais da gestão organizacional (BARNARD, 1971), que nem são citados em suas falas. Ficou perceptível que os gestores na realização dos projetos e programas apresentam ações coerentes com papel de empreendedor descrito por Mintzberg (2010).

Essas ações são influenciadas pela cultura (MINTZBERG, 2010) da comunidade onde os gestores estão inseridos. As particularidades das relações entre comunidade, aluno, escola, gestor e secretaria serão foco da próxima sessão.

4.5. INFLUÊNCIA DA COMUNIDADE LOCAL NAS AÇÕES DOS GESTORES

Para Mintzberg (2010) a ação dos gestores sofre influência do meio em que estão inseridos. Tal situação também foi percebida nos relatos dos gestores entrevistados. Das situações marcantes quanto a essas influências destaca-se a cultura local em relação às atividades laborais que se sobrepõem às demais situações em seu cotidiano. Com essa valorização do trabalho por parte da comunidade, os alunos atendidos pelas escolas locais, ao chegarem em idade que possibilite que eles trabalhem e consigam algum tipo de remuneração, perdem o interesse pelos estudos e priorizam o trabalho que traz o “benefício” financeiro.

[...] Porque do jeito que a gente está hoje no país, as pessoas vivem pra trabalhar, principalmente aqui em Santa Maria. Culturalmente, parte de lazer, parte cultura, você não tem ali... no interior menos ainda [...]. Do jeito que está é só trabalho, trabalho e trabalho. (Entrevistado 13)

[...] Porque do jeito que a gente está hoje no país, as pessoas vivem pra trabalhar, principalmente aqui em Santa Maria. Culturalmente, parte de lazer, parte cultura, você não tem ali... no interior menos ainda. [...] Do jeito que está é só trabalho, trabalho e trabalho. (Entrevistado 12)

[...] na realidade de garrafão, e recreio meninos na oitava série, quando eles chegam no Graça Aranha são outras matérias e ele não se identifica e ninguém se preocupa... e quando ele vai ver ele evadiu... ou nem vem, eles não acham prioridade. Eles falam... "eu vou plantar, eu vou colher". (Entrevistado 11)

E muitas vezes o pai quer que o filho que tem catorze anos esteja ali colaborando com os afazeres, né, o trabalho do dia a dia, porque a necessidade exige isso (Entrevistado 16)

Tal situação faz com que os gestores educacionais enfrentem problemas como a evasão escolar, o não comprometimento dos alunos com os estudos e com os pais que, em muitos

casos, enxerguem a escola como um local que compete para tirar força de trabalho agrícola, seus filhos, e comprometer a economia familiar.

[...] muitos falam... "Ah, eu não quero... eu quero é trabalhar". E essa é uma questão de Santa Maria ponto. As vezes não tem isso em outros lugares, aqui é uma cidade só de trabalho, "meu nome é trabalho, quero trabalhar, ganhar, adquirir bens..." [...].
-(Entrevistado 10)

Então a gente tem muito problema nessa questão de cultura ainda, de achar que não é importante a educação [...], os pais não conseguem se conscientizar que é importante o estudo dos alunos [...]. (Entrevistado 14)

E a criança, isso é obvio, tem reflexo e sempre deixa a educação para segundo plano, tem meninos que concluem a oitava série que acham que concluíram grandes coisas e acha que pra ficar na roça já está bom aquilo. Eles falam ainda, estudar pra quê?! Já ganho mais dinheiro que vocês!!! (Entrevistado 11)

Então a família ainda fala assim, [...] "se eu mandar meu filho pra escola ele não vai mais querer ser agricultor..." [...] então ela vê a escola até como um rival, o pai quer que ela continue aquela vida de trabalhar no campo e tal. (Entrevistado 13)

Em conformidade com Lück (2009), os gestores, para resolver tal situação, utilizam seus conhecimentos sobre legislação e se articulam com o órgão central e com as autoridades legais para criarem estratégias que consigam fazer prevalecer a legislação já existente sobre o assunto. Percebem também que esse fator cultural já vem dando sinais de mudanças nos últimos anos com uma maior escolarização dos pais mais novos, que passaram a estudar mais que os pais de gerações anteriores.

Agora a gente recebeu um ofício com o nome de todos os alunos das escolinhas e tem que mandar um relatório dizendo se estão matriculados ou não. Então eu acho que está surtindo efeito. (Entrevistado 14)

É todo mundo falar a mesma coisa, não sei que é... os fatores não estão ajudando, mas nós diretores de escola, estamos quebrando a cara, nós não temos medo, junto com o promotor a gente vai e denuncia, chama o conselho, manda o conselho [tutelar]. (Entrevistado 04)

[...] eu que tenho muito tempo no município vejo que isso tem mudado também. Quando a gente começou a gente tinha pais que não tinham concluído a quarta série. Tinham mal se alfabetizado, hoje esses alunos que passaram pela escolinha, são pais muitos já cursaram a oitava série. É um processo, a gente tinha muito mais reprovação do que tem hoje, então é um processo. (Entrevistado 13)

Além dos conhecimentos legais da área educacional os entrevistados mostraram que habilidades interpessoais e a troca de experiência são corriqueiramente utilizadas. Na próxima sessão será observado como a informalidade e a troca de experiências são abordadas nos seus afazeres gerenciais.

4.6. INFORMALIDADE E TROCA DE EXPERIÊNCIA ENTRE OS GESTORES

A informalidade para coletar informações (MINTZBERG, 2010) acontece em diversos níveis de contatos e situações. Junto aos alunos, para saber da satisfação em relação às ações dos professores e da escola; e junto aos professores, para conseguir informações mais precisas quanto a percepções sobre as atividades a serem realizadas pela equipe de trabalho. Os relatos abaixo apresentam situações que corroboram tal percepção.

Então também, por exemplo, eu faço questão de todos os dias na hora do recreio tomar café com os meus professores. [...] Porque é nessas horas, na hora da brincadeira, na hora da piada, da conversa jogada fora, que a gente houve os desejos e os anseios de todos. (Entrevistado 09)

A questão de que depende muito de mim, a intimidade minha com o grupo, e não estou falando de intimidade pessoal, cumplicidade no trabalho, com liberdade de falar o que pensa sobre as decisões do dia a dia e colocar as opiniões, mesmo que contrária. (Entrevistado 10)

Eu acho que é nas conversas constantes, os recreios normalmente são os momentos de desabafo, coisa mais informal justamente onde eles trazem os problemas pra gente, e... nós enquanto gestores temos que achar a melhor solução pra poder resolver esses problemas. (Entrevistado 16)

Em reuniões com as equipes de trabalho coordenadas pela gestão interna da secretaria, para acompanhamento das atividades de cada área e uma maior aproximação com seus subordinados. Entre os gestores escolares, que são os diretores e também coordenadores pedagógicos, para troca de informações e percepções sobre diferentes situações que possam lhes ser úteis em seu dia a dia junto a suas atividades de gestão educacional.

Também a gente fazia reunião mensal com todos os funcionários internos, que era dividido por áreas, cozinha, limpeza e... pra em fim, né, pra ver se estava tudo bem, uma avaliação e as vezes pra um cafezinho, pra não fazer só com as supervisoras, também com os pedreiros e o pessoal de obras da educação (Entrevistado 06)

[...] a gente tem o hábito de dialogar quando estamos lá, assim, meia horinha antes de todo mundo sair... e... e conversar, lógico que a gente tem uma abertura muito grande de conversar uma com a outra, o grupo aqui tem esse entrosamento aqui da equipe pedagógica da secretaria, a gente tá sempre muito ligada [...]. Às vezes ela convoca alguma reunião e começa às nove horas e antes disso a gente trabalha e discute coisas que são nossas mesmo, as vezes é desabafar, né, [risos] problemas, isso acontece muito [...] (Entrevistado 12)

[...] porque as grandes sugestões a gente não ouve nas reuniões das escolas, a gente ouve nos bastidores, no informal e esse informal é essencial. [...] (Entrevistado 09)

Para Lück (2011) essas ações informais, interativas e subjetivas contribuem para percepções mais precisas sobre determinadas situações do dia a dia encontradas nas relações do meio escolar. Tal situação também contribui para maior troca de informações entre o grupo de

gestores entrevistado, possibilitando visões mais abrangentes, conectadas e mais globais sobre os processos de gestão.

Com os outros diretores a gente tem uma forma de troca de... ligar pro outro, e trocar informações e experiências. (Entrevistado 09)

O contato com outras diretoras, a gente se encontro em reuniões convocadas pela secretaria de educação, ali a gente socializa e conversa sobre ideias que deram certo em uma escola e a gente acaba também, né, é, roubando ideias... é logicamente momento de desabafo também. (Entrevistado 16)

Com essas trocas de informações que acontecem entre gestores percebe-se articulação de seus conhecimentos (MINTZBERG, 2010), aumentando sua rede de relacionamentos e abrindo maiores possibilidades em suas tomadas de decisões e atuação ante as ações dinâmicas encontradas no ambiente da gestão educacional.

Eu acho que é a questão da experiência que é compartilhada, a gente está sempre aprendendo. O que é de bom na minha escola pode ser copiado em outra escola, o que é de positivo na outra pode ser utilizado pra minha escola... então acho que na experiência compartilhada todo mundo aprende... e a gente tá sempre compartilhando alguma coisa. (Entrevistado 10)

Então nesse encontro a gente conversa com todos os outros coordenadores, pedagogos e a gente discute o que está em questão, em pauta [...] a gente compartilha nossos planejamentos, situações que às vezes deu certo lá e... adapta cá... e em relação a procedimentos, também de como agir em determinada situação gente está sempre aconselhando a outra, sempre a gente tem sido bastante aconselhadora uma da outra. (Entrevistado 11)

Com as trocas de informações e a informalidade apresentada, os entrevistados articulavam seus subordinados para que os trabalhos fossem realizados em equipe, buscando harmonizar as situações e integrar os membros de sua equipe.

4.7. TRABALHO EM EQUIPE

Nas ações realizadas pelos entrevistados percebe-se que suas ações de gerenciamento são mais direcionadas para os processos e também das atividades de sua equipe, colocando-se ao lado e desenvolvendo as atividades em conjunto (MELO; CASSINE; LOPES, 2010)

E outros trabalhos, aqueles que têm prazos e datas, a gente procura reunir todo mundo, a equipe, para trabalhar junto, [...] um ajuda o outro e, e atender a necessidade que vão surgindo [...] a gente acaba se deparando com outras situações, com outro trabalho que surge e a gente acaba se juntando, e faz o trabalho assim, que rende mais. (Entrevistado 01)

Eu não consigo ver a função do diretor como aquele que manda e os outros obedecem, eu não consigo ver isso. Eu nunca vivi dessa forma, tudo que a gente vai fazer, a gente vai colocar, a gente senta na mesa, a gente discute [...]. Bom eu vejo a função do diretor como quem faz essa parte, essa ponte entre os diversos pontos da escola [...], eu estou no meio das pessoas, vivendo junto com elas, dividindo os anseios, as angústias. [...] Então ouvir o aluno, ouvir o professor, ouvir o profissional acho que é fundamental. (Entrevistado 09)

Conforme Melo, Cassine e Lopes (2010) os gestores entrevistados buscam realizar parcerias com sua equipe de trabalho, conferindo aos membros de sua equipe responsabilidades sobre as tarefas de gestão.

Eu sempre digo pro meu grupo que eu estou na função de diretora, mas que todas nós somos gestoras de alguma forma, então que cada um precisa contribuir e desempenhar o seu papel da melhor forma possível, pra então ter um bom time, pra fazer um bom trabalho pro bom funcionamento da escola. (Entrevistado 16)

Entre as coordenadoras pedagógicas que realizam a gestão das escolas multisseriadas, esse trabalho em equipe e a troca de informações e experiências também são ressaltados. Percebe-se que as situações de troca de experiências e trabalho conjunto servem como aporte conceitual em suas tomadas de decisões e também criam maior articulação na busca por um melhor aproveitamento dos resultados do serviço educacional.

[...] a gente tem uma abertura muito grande de conversar uma com a outra, o grupo aqui tem esse entrosamento aqui da equipe pedagógica da secretaria, a gente tá sempre muito ligada, sempre o objetivo de um é o objetivo de todo mundo, a gente tenta se ajudar nesse sentido [...] (Entrevistado 12)

Entre as pedagogas sempre há muita parceria... sempre trabalhou junto. Sempre trabalhamos quando éramos em três, o grupo foi aumentando, aumentando, mas sempre está junto. Se uma passa por problemas né, todo mundo se junta e....isso aqui as vezes tem alguém que não vê dessa forma. (Entrevistado 13)

Esse trabalho em equipe agilizava os processos e oportunizava maior disponibilidade de tempo para atividades rotineiras, como atendimento aos pais, afazeres burocráticos dentre outras que serão apresentadas na próxima sessão.

4.8. GESTÃO DO TEMPO E AS ATIVIDADES ROTINEIRAS

Dentre as ações exercidas pelos gestores educacionais entrevistados, encontra-se uma grande quantidade de atividades de rotina em seu dia a dia (MINTZBERG, 2010): acompanhamento das atividades de seus subordinados; atendimento a pais e alunos e outros membros da comunidade escolar; reuniões com sua equipe de trabalho e com outros gestores para planejamento, na maioria das vezes de ações pedagógicas.

Acompanhamento é eu estar sabendo o que está acontecendo dentro da escola, saber o que o professor está fazendo no geral na escola e saber o que está chegando no aluno. [...] Então eu acompanho caderno, leitura, avaliações, simulados, essas coisas todas que a gente faz na escola pra verificar como é que tá indo. (Entrevistado 10)

[...] a gente tem que estar intervindo, chamando o aluno, conversando, chamando o pai. Eu diria que isso ocupa o meu tempo... bastante. Além disso tem a parte administrativa mesmo, burocrática, deixar tudo em dia. E principalmente aquilo que eu falei né, Gazin, quando é dinheiro seu, você gasta ele como você quer, como você pode. [...] Aí tem toda essa parte [...] daquela burocracia hoje que te exige os três orçamentos, olhar preço, qualidade, então essa parte. (Entrevistado 16)

O momento que eu estou lá na escola mesmo, junto com os alunos, vendo as dificuldades... fazendo, diagnosticando as dificuldades, orientando o professor pra estar melhorando pra sanar as dificuldades, na sala de aula. Eu gosto de estar também fazendo o planejamento, planejar as atividades junto com os professores também, é muito bom... pensar nas atividades, boas atividades que vão surtir um efeito lá na escola. Então isso eu gosto muito de fazer... e estar junto com eles. (Entrevistado 13)

Tais atividades foram observadas nos relatos de todos os gestores entrevistados, sejam eles diretores das escolas, sejam eles coordenadores pedagógicos que atendam a escolas multisseriadas, coordenadores de programas específicos ou chefes de departamento interno da secretaria de educação.

Gastava muito com as partes burocráticas. [...] A parte de atendimento também levava um bom tempo, entendeu, tinha que distribuir o tempo cada vez, dependia da situação do momento, parte burocrática acontecia todo dia, mas quando não acontecia levava um bom tempo no atendimento, também tomava um tempinho, mas era necessário. (Entrevistado 03)

A parte de selecionar, separar pastas dos jurados, selecionar os projetos nos envelopes, a parte de avaliação, né, conferir pra ver se não faltou nada, número de alunos pra lanche, as fichas de inscrição, quantas fichas por escola. (Entrevistado 15)

O acompanhamento pedagógico, com os professores, o planejamento, a questão das papeladas também que a gente tem que estar fazendo... o diário de classe, e as documentações obrigatórias que a gente tem que estar fazendo nas escolas e também o acompanhamento do aluno (Entrevistado 12)

Percebe-se que em suas atividades com sua equipe de trabalho durante seu dia a dia, não importa se coordenadora de uma escola multisseriada ou de uma escola municipal de maior porte, a preocupação em estar junto e acompanhar a atividades e se colocar à disposição para ajudar a melhorar a qualidade do desempenho do serviço educacional às crianças não é diferente.

Eu tento ser uma ajudadora, o tempo todo, [...] eu pesquiso, eu busco soluções e vou lá pra sala e faço com o professor, eu to junto. Eu não faço só as soluções e deixo o professor fazer eu gosto de estar junto e ver os resultados. (Entrevistado 11)

E se não há esse cuidado esse zelo de acompanhar o que está acontecendo na escola, e de estar acompanhando o que o professor está desenvolvendo na escola [...] Então é esse o papel, de tá dando o suporte mesmo [...]. (Entrevistado 12)

Com essas situações os gestores entrevistados buscavam dar o aporte necessário para seus subordinados para que os objetivos educacionais fossem alcançados. Assim, suas ações tinham como foco a aprendizagem dos alunos.

4.9. AÇÕES GERENCIAIS VERSUS APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

Durante as entrevistas, em quase todas as ocasiões os gestores mostravam sua grande preocupação com o processo de ensino aprendizagem dos alunos, colocando em segundo plano a importância do desempenho de suas ações gerenciais, em alguns momentos chegando até a relatar que não sentiam-se como gestores.

Mas eu nunca fui gestora... A gente é mais assim mediadora né, nas escolas menores nas uni e pluri, a gente faz mais o papel de gerenciamento das escolinhas que a gente passa, né. É um trabalho de coordenação, aí a gente depende totalmente dos gestores, você não toma nenhuma decisão sozinha... Eu nunca me senti gestora, nem agora e nem nos outros mandatos. A gente mais, assim, é um mediador entre secretaria e escola, né. (Entrevistado 11)

Eu não sou gestora mesmo... Mexo mais com a área pedagógica. Bom eu tento fazer um trabalho, assim, em equipe. (Entrevistado 13)

Contudo, percebe-se que no desempenho de suas funções gerenciais as atividades de gestão são realizadas, sejam elas corriqueiras, como atendimento aos pais, acompanhamento das ações da equipe de trabalho, participação em reuniões, a parte burocrática do sistema de gestão, todas essas atividades voltam-se para uma boa qualidade do processo de ensino aprendido dos alunos.

[...] a gente fala que o trabalho administrativo da escola, ele não é administrativo, ele é pedagógico. Entendeu? "Ah, a diretora é administrativa?". É administrativa até um ponto, é que ela tem que assinar o cheque ou não, mas ela tem que resolver os problemas pra não afetar os alunos. Então é pedagógico, no final dentro da escola tudo é pedagógico. (Entrevistado 10)

Aí eu digo o diretor em todos os sentidos, você tem que, acima de tudo, você tem que estar primando pela qualidade no ensino aprendizagem, porque não adianta ter prédios lindos maravilhosos, porque o primordial, a meta da gente é ter uma qualidade no ensino aprendizagem. (Entrevistado 16)

Esse sentimento mostra que os gestores educacionais buscam, em suas atividades gerenciais, desenvolver um processo de gestão que leve à realização de sua principal meta educacional, o sucesso do processo de ensino aprendizagem, que deve ser constantemente buscada. Esse processo de gestão torna-se assim aporte para alcance na qualidade do serviço educacional

ofertado à comunidade (LÜCK, 2000, 2009; JUNQUILHO, ALMEIDA E SILVA 2012). Dentre diferentes maneiras de alcançar os objetivos educacionais mencionados destaca-se a gestão democrática, que para muitos dos entrevistados é falha requer maiores cuidados.

4.10. GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para Lück (2011) as relações dinâmicas do ambiente educacional estão articulados entre todos os envolvidos na comunidade escolar. A descentralização das ações, a gestão escolar democrática e a autonomia das escolas devem ser colocadas como prioridade nas políticas públicas educacionais. No entanto, entre os dados coletados percebeu-se que tais situações encontram dificuldades para serem concretizadas.

Uma das únicas ações do processo de gestão escolar democrática que se estabelece é a eleição para o cargo de diretor nas escolas. Que na visão dos entrevistados é um processo positivo que contribui para a participação da comunidade e fortalece a democracia dentro da escola.

Uma das melhores coisas que aconteceu. Cada coisa nova que vem com a gestão democrática, ela vem pra somar, pra tirar as dúvidas, e é uma segurança quanto pra gestora, quanto pros próprios pais da comunidade. Antes não tinha não, antes não tinha participação, tinha até briga, tapas, professora batendo na mãe. Essa época já era, o que acontece agora tem que ser compartilhado com todo mundo, isso veio pra contribuir... (Entrevistado 04)

Eu acho que a gestão democrática é o correto, é uma forma da comunidade escolar, digo alunos, professores, pais, deles escolherem a pessoa que eles acham que seja uma pessoa, né, mais indicada pra assumir esse caso, porque acabava sendo indicação política, porque o estado infelizmente ainda é assim, porque tem diretores que estão anos e mais anos. (Entrevistado 16)

Hoje então assim, isso é uma coisa que é muito positiva no município, porque ninguém vai poder comprar ninguém por prometer que vai ser um diretor de escola, porque isso vai ser uma eleição dos pais. (Entrevistado 14)

A autonomia na tomada de decisões, sejam elas para gastos com recursos federais, estaduais ou municipais, ou em relação a ações sobre o desenvolvimento de projetos, atividades, é restrita e sofre muitas limitações legais para que realmente seja efetiva para os gestores que atuam na gestão escolar.

Embora a gente saiba que existem muitas instituições, muitos professores que fazem a diferença, mas se esbarram com o sistema. O sistema não dá autonomia, não dá abertura. Já vem engessado, pronto. Você vê muitos trabalhos bons, mas a coisa não flui por que esbarra no sistema. (Entrevistado 05)

MPW [...] você recebe de um programa como o “Mais Educação”, já vem determinado tudinho o que você pode comprar. Você tem tantos reais pra comprar isso, aquilo, aquilo e aquilo outro. Então a sua função é fazer os lançamentos, pagar, trazer o material pra escola e prestar conta. Então você não tem aquela autonomia de

dizer não, isso aqui eu não preciso, mas eu posso de precisar disso aqui. É muito limitado, então isso às vezes traz dificuldades até na administração da gente porque existe a dificuldade de compreender porque algo tão importante não tá sendo comprado e algo menos importante tá sendo comprado. (Entrevistado 09)

As ações de gestão restringidas pelas burocracias legais do sistema educacional são fortalecidas pela ação do órgão central de educação do município para incutir nos gestores entrevistados um sentimento contrário ao que Lück (2011) apresenta. Para esses gestores o órgão central, a Secretaria Municipal de Educação, torna a gestão uma via de mão única, não possibilitando sua participação, nem das escolas e da comunidade nos processos de gestão.

Olha, gestão democrática acho que falta muito em Santa Maria de Jetibá, porque na maioria das vezes a gente não é chamado pra participar, pra avaliar, a gente, a gente é chamado pra ouvir. Então, eu não acredito num processo democrático onde um fala e outro ouve. [...] Então esse processo de gestão democrática eu acho que tá faltando alguma coisa ainda, só que está muito cedo ainda pra avaliar, porque é o início de uma administração e toda administração é um aprendizado. (Entrevistado 09)

Cada gestor tem um modo... é... deixa eu pensar... porque nós já tivemos períodos de gestão democrática e de uma gestão mais autoritária, continuo passando. (Entrevistado 10)

Essa gestão democrática, eu acho que ela está muito, ela não... democracia?!... Existe mais o eu quero, o eu mando. Porque eu acho que tem que ser de ambas as partes, eu acho que a secretaria, as escolas, eu estou vendo assim que é isso muito imposto, muito de cima pra baixo. (Entrevistado 15)

E aí a gente percebe assim, que tem muita coisa que vem assim, de cima pra baixo mesmo. Que tem muitos programas que o governo federal lança e os municípios tem que aderir e acaba sendo uma coisa forçada porque o município não está preparado pra aderir. (Entrevistado 12)

A participação da comunidade não acontece efetivamente. Um dos fatores para isso foi relatado acima, que é a ação do órgão central que não cria maneiras para efetivação desse mecanismo de gestão. A outra situação, conforme relatado abaixo, é a não participação por parte dos membros da comunidade, que não mostra interesse em participar efetivamente. Mesmo que existam os conselhos de escola, apenas alguns membros desses conselhos agem de forma efetiva e contribuem para uma gestão democrática efetiva junto aos gestores educacionais das EMEFs. Tal situação pode ter correlação com a cultura local, relatada anteriormente, em relação à demasiada preocupação ao trabalho, o que pode contribuir para a não participação.

A gente não consegue assim totalmente, parece que sempre falta alguma coisa quando se fala em gestão democrática. Cada um faz o que tem que fazer, pra marcar uma reunião... um tem compromisso, outro dia colhe morango, outro vai não sei onde... é muito difícil. [...] Pra consolidar a democracia na escola, acho que tem que

ter um trabalho maior, o povo tem que estar mais consciente, a própria política também e eles saber o que é melhor pra escola. (Entrevistado 11)

Então assim, acho que falta envolvimento de pessoas, também acho que é preciso ouvir diferentes vozes das pessoas que estão inseridas nesse campo. Acho que falta muito, assim, essa questão de ouvir as pessoas de envolver a comunidade, o que eles acham. Esse envolvimento é muito falho, da escola com a comunidade junto com a própria gestão. Por isso acho que a questão dessa parceria da família, escola... [...] (Entrevistado 05)

Tem o conselho de escola né, que é um grupo menor, mas eu não vejo muita influência da comunidade não gazinho. Então eu não vejo muito a comunidade entrando muito não, mas tem muitos pais lá que pedem, que brigam que participam, mas não é a comunidade são alguns, mas a comunidade toda, aliás acho que isso não é nem só na minha escola. Então eu não vejo muito a participação efetiva, em mudança efetiva na escola não. (Entrevistado 10)

A participação dos pais é insuficiente, talvez por falta de mecanismos de gestão por parte do órgão central que é responsável por articular esse sistema oportunizando assim acesso da população aos processos gerenciais da educação (VASCONCELLOS, 2009; LÜCK, 2000, 2011). Contudo, a participação ativa dos pais também requer vontade própria por parte deles. Parece que a parte cultural (MINTZBERG, 2009), anteriormente mencionada, de dedicar suas maiores reocupações com o trabalho, deixando de lado a educação parece estar contribuindo para a efetivação de uma não participação das decisões sobre a gestão educacional. Ficando assim, o planejamento dos processos a cargo exclusivamente dos gestores educacionais.

4.11. PLANEJAMENTO E AÇÃO DOS GESTORES EM ESCOLAS MULTISSERIADAS

O planejamento dos gestores educacionais segue primeiramente às normas estabelecidas pelo MEC, depois das secretarias Estaduais, para então se inserirem as ações municipais, seguindo os critérios da descentralização do ensino (LÜCK, 2000). As ações de planejamento no início do ano acontecem antes do início do ano letivo, traçando as metas que deveriam nortear os processos gerenciais da educação no município.

As metas já vêm definidas pelo MEC.... mas é interessante [...] não tinha como planejar muito não, as vezes a gente era surpreendido [...] (Entrevistado 06)

No primeiro planejamento que a gente faz no ano que antes dos alunos virem pra escola, a gente já senta e já define algumas coisas, algumas propostas de trabalho. (Entrevistado 16)

Tá meio a meio, a gente planeja no começo do ano. Mas no meio do ano acontece um imprevisto, acontece uma coisa que te emperra [...]. Eu estou tranquila com os planejamentos que eu tenho com a minha equipe de quinta a oitava. [...] De acordo com o que eu percebo eu me planejo. (Entrevistado 04)

Contudo nem tudo o que é planejado é seguido, situações adversas fazem com que alterações devam ser realizadas, mostrando que os professores devem estar preparados para o que não é convencional, o que é diferente nas relações de gestão (REED, 1997). Para essas alterações planejamentos quinzenais e mensais são realizados junto a equipes de trabalho, principalmente com diretores e equipe de coordenadores pedagógicos. As principais situações discutidas nesses planejamentos são pedagógicas.

Pois é né, nos temos o PPP da escola, que já estabelece todas as metas. [...] E logicamente, né, todo mundo aqui dentro tendo vez e voz. Então a gente se reúne frequentemente com os professores, nos planejamentos quinzenais, tem os planejamentos mensais, onde a gente reúne todos os professores tanto do turno matutino quanto do vespertino, logicamente, o objetivo é... desses planejamentos sempre é pautado nas necessidades da escola [...] (Entrevistado 16)

Também a gente fazia reunião mensal com todos os funcionários internos, que era dividido por áreas, cozinha, limpeza e... pra enfim, né, pra ver se estava tudo bem, uma avaliação e as vezes pra um cafezinho, pra não fazer só com as supervisoras, também com os pedreiros e o pessoal de obras da educação. (Entrevistado 06)

Tais planejamentos pedagógicos citados pelos gestores são similares entre as escolas multisseriadas e nas EMEFs. Há participação dos profissionais na formulação das propostas pedagógicas. No entanto, a ação dos gestores no seu dia a dia mostra diferenças no que tange à quantidade de tempo dedicada às ações, a possibilidade de acompanhamento e o atendimento direto a toda a comunidade escolar.

Nas escolas multisseriadas se observa menor tempo de contato dos coordenadores com a escola, seus profissionais, alunos e pais. A visita a essas escolas acontece, geralmente, de quinze em quinze dias, o tempo dedicado a cada escola visitada é reduzido devido à distância entre as escolas e a perda de tempo para deslocamento dos coordenadores até as diferentes comunidades onde essas escolas se encontram, dificultando assim as ações de gestão (MINTZBERG 2010), que são de responsabilidades dos gestores.

A quantidade de turmas atendidas pelos professores e conseqüentemente pela ação de coordenação chega a ser de cinco turmas em uma única escola. O número de escolas atendidas também é diferente, nas multisseriadas chega a cinco atualmente, em anos anteriores um único coordenador chegava a coordenar dez escolas.

Quando eu trabalhava em escolas multisseriadas no interior, era uma situação mais complicada do que trabalhar numa EMEF, porque quando você trabalha numa situação de coordenadora a distância, você vai lá, volta daí a quinze dias você vai lá e fica uma hora e uma hora e meia [...]. (Entrevistado 10)

As escolas unidocentes pro exemplo, o professor têm que atender ao mesmo tempo atender cinco turmas de alunos. Como que ele vai dividir o tempo dele entre cinco turmas? Então enquanto ele atende um, o outro fica prejudicado. E a gente vive isso aqui hoje no sexto ano, nós recebemos alunos de escolas uni e pluri no sexto ano. (Entrevistado 09)

Não são muitas escolas, eu atendo cinco escolas com sete salas de aula... é procuro fazer...não dá pra fazer uma visita semanal nessas salas de aula, é de quinze em quinze dias que eles recebem uma visita [...]. (Entrevistado 13)

Essa falta também do apoio, que eu vejo em muitas escolas também tem, é... principalmente as pequenas, as uni e pluri, elas são muito isoladas, então não tem aquele coletivo maior pra você dialogar, pra você discutir os problemas, então você fica muito prezo. (Entrevistado 12)

O isolamento dos professores que atuam nas escolas multisseriadas foi ressaltado pelos gestores, situação que os preocupa, pois, em caso de algum problema mais grave para ser gerenciado, as possibilidades ficam reduzidas. As possibilidades de troca de experiência entre esses professores também é reduzida, devido a se encontrarem apenas quinzenalmente. Com isso a ação dos coordenadores dessas escolas fica prejudicada, os resultados educacionais (LÜCK, 2009) comprometidos e a visão organizacional que se tem do órgão central é prejudicada.

Em relação às EMEFs, como veremos no relato abaixo, percebe-se que a ação do coordenador, mesmo tendo que atender a um número de turmas maior, para exercer a função que é mais importante para ele, tem maiores possibilidades. Os professores estão juntos, a diretora da escola está no local.

Só em uma EMEF eu tenho quase vinte e cinco profissionais. É boa a relação com os professores, nesse sentido é bom, você quer fazer uma reunião ou dar um recado está todo mundo lá. Você tem uma ideia um projeto pra desenvolver ou uma necessidade você já tem eles lá pra discutir e resolver. No sentido também de visitar, você está em uma turma, mas você está de olho na outra pra ver se está botando em prática uma alteração. Você consegue estar de olho em tudo ao mesmo tempo, o que estão trabalhando, se o conteúdo que estava insuficiente está sendo suprido, isso é muito bom. Nas outras até você retornar, com dez escolas, você não consegue de quinze em quinze dias fazer uma visita (Entrevistado 11)

Então se eu tenho uma escola bem cuidada, por exemplo, agora na EMEF, se eu tenho uma escola bem cuidada, tenho uma diretor, tenho uma coordenadora, o meu trabalho é puramente pedagógico. [...] então você percebe menos coisas e você também perde um pouco das possibilidades que você poderia ter pra agir naquele lugar. [...] porque quando você não está lá dentro você não percebe como você está, então as coisas são contínuas. No interior não você sendo supervisora no interior entende menos a realidade daquela escola, porque você não está vivenciando. (Entrevistado 10)

Tais situações vivenciadas na realidade dos gestores das escolas multisseriadas trazem outros problemas além dos relatados acima. As possibilidades de percepção das nuances do ambiente

escolar fica reduzida e a ação do gestor comprometida. O acompanhamento das atividades de sua equipe não acontece de forma adequada.

Se você comparar a qualidade deles com a qualidade dos nossos alunos que concluíram aqui o quinto ano... nossa, como é diferente, nós realfabetizamos aqui no sexto ano. Então, isso é... eu não sei se há como resolver isso. Mas é... eu vejo um prejuízo muito grande pros meninos, muito grande mesmo. E tenho pena do pobre do professor e eu sei porque na minha época eu já passei por isso e não é fácil, não é não. (Entrevistado 09)

[...] Nas EMEFs os pedagogos trabalham com planejamento na própria EMEF; das escolas UNI e PLURI eles vêm pra cá, então a gente tem planejamento aqui sempre a noite [...] nós realizamos planejamentos quinzenais. (Entrevistado 11)

[...] você não consegue atender direito... e fica até a próxima, até você voltar lá no quarto e quinto e no primeiro, já perdeu o foco. Nesse caso específico quem está na escola maior é privilegiado [...]. Pode ter certeza que os alunos não são bem atendidos. E o número de alunos está diminuindo cada vez mais. O professor não consegue pegar e dar conta de uma região. [...] Nas escolas multisseriadas o professor fica muito isolado, lá sozinho as vezes pode acontecer uma situação sem ninguém pra auxiliar. (Entrevistado 11)

Com as situações apresentadas nesta sessão percebe-se que ações gerenciais (MINTZBER, 2009) em escolas multisseriadas ou EMEFs são afetadas de diferentes formas. Nas multisseriadas atividades corriqueiras como o atendimento aos pais, alunos e professores acabam sendo comprometidas, o que não acontece nas EMEFs. O planejamento também é diferenciado, onde os gestores das escolas multisseriadas encontram maiores dificuldades pois só se encontram com seus subordinados a cada quinze dias para essa atividade.

Com o exposto nas dez sessões anteriores, e também nesta, construiu-se material suficiente para que sejam apresentadas na próxima sessão algumas características da gestão educacional no sistema de educação pública da Secretaria de Educação de Santa Maria de Jetibá.

4.12. PRÁTICAS DE GESTÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

No desenvolvimento desse capítulo buscou-se apresentar características encontradas no desempenho das funções gerenciais de gestores educacionais da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá (ES). Com a apresentação dos fragmentos encontrados nos relatos dos entrevistados e a confrontação de algumas nuances com as teorias sobre as ações gerenciais vistas anteriormente, serão apresentadas abaixo situações que se destacaram e influenciaram o desenvolvimento de suas.

Tais percepções mostram que alguns dos gestores educacionais e coordenadores pedagógicos que atuam em escolas multisseriadas se veem mais responsáveis pelos processos pedagógicos. Suas ações gerenciais (MINTZBERG, 2010) e administrativas são aporte para a qualidade do serviço educacional ofertado à população (LÜCK, 2000) e para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos atendidos em suas escolas. Tal situação se verifica em seus relatos quando, constantemente, ao serem indagados sobre seu trabalho gerencial, escorregavam para a área pedagógica e relatavam situações específicas do acompanhamento pedagógico realizado junto a professores e alunos. Assim, o comprometimento com a qualidade do ensino e com o processo de ensino aprendizagem norteia os pensamentos e ações dos gestores entrevistados.

Contudo tal comprometimento não se alinha com os objetivos organizacionais do órgão central de gestão. Os gestores parecem comprometidos com percepções e valores próprios, sobre as formas de conduzir as ações de gestão, que em muitos casos é comum entre os entrevistados. A articulação é perceptível entre esses parecem se direcionar para as ações pedagógicas internas, talvez devido aos constantes encontros para planejamento das ações pedagógicas que participam.

A visão desses entrevistados, contrariamente ao apresentado por Silva e Fadul (2011), mostra também indignação quanto à interferência política que enfrentam na execução de suas ações junto à equipe de trabalho e à comunidade escolar, sejam elas ações para favorecer determinadas comunidades, beneficiar determinadas pessoas, ou para proteção a maus funcionários.

Essa interferência política, em sua visão, afeta os processos de tomada de decisão, gera dificuldades para coordenar a equipe de trabalho e também a equipe de gestão. Trazem dificuldades para as relações desenvolvidas com a comunidade escolar, devido a certas decisões políticas que beneficiam algumas comunidades com maiores investimentos que outras. Contudo, percebeu-se também que alguns gestores escolares se fazem valer dessa interferência política quando percebem que não estão sendo atendidos pela Secretaria Municipal de Educação ou pela gestão central do município.

Outro influenciador das ações dos gestores é a cultura (MINTZBERG, 2009) da comunidade local, voltada para uma atenção excessiva para o trabalho em detrimento à educação. Segundo seus relatos a comunidade local tem uma relação muito forte com as atividades laborais, mais

evidenciadas nas comunidades do interior, pois muitos pais veem a escola como algo que compete com a sequência da vida da criança como agricultor em futuro próximo. Tal situação requer dos gestores atenção e múltiplas habilidades (MINTZBERG, 1986, 2010; BONVINCINI, PAIVA, 2012), como habilidade para articular ações legais, habilidades interpessoais e de persuasão para resolução dos problemas gerados em relação à evasão escolar.

Por outro lado, a participação da comunidade também acontece de forma positiva, por meio da ação dos pais nos conselhos de escola e em reuniões de pais, em algumas comunidades de maneira bem efetiva. Contudo essa efetividade não acontece por parte de todos os membros dos conselhos de escola, ou por parte da maioria dos pais de alunos. Planos para buscar-se uma maior participação dos pais não acontecem. As ações que se tornaram perceptíveis para tentar promover a participação ficam a cargo dos gestores locais, dos diretores de escolas e os coordenadores pedagógicos.

Essa participação é uma ferramenta integrante das ações de gestão democrática da educação (LÜCK, 2000, 2009; VASCONCELLOS, 2009). Contudo as percepções dos gestores entrevistados apontam para uma gestão centralizada por parte da equipe atual do órgão central de gestão, a Secretaria Municipal de Educação, que, em suas percepções, age com processos de gestão centralizada e autoritária, sem buscar o conhecimento e a experiência dos servidores que há anos já desenvolviam suas atividades educacionais junto à comunidade escolar e à secretaria de educação.

Outro preceito dessa gestão democrática é a autonomia (SALINAS, 2014), que, devido às restrições legais com os gastos de recursos financeiros repassados às escolas e também à forma centralizadora do órgão central, não acontece de forma efetiva. As poucas decisões que cabem aos gestores escolares e coordenadores pedagógicos são enfraquecidas por essas situações que agem como limitadoras de reais processos de desenvolvimento da autonomia e da criação de uma identidade escolar, tornando os processos de gestão restritos a cumprimento de obrigações burocráticas e processuais.

Referindo-se ainda à autonomia e à gestão democrática (LÜCK, 2000, 2009), os relatos também se referem aos investimentos com a educação, que abordam qualificação dos profissionais, manutenção e criação de espaços físicos que atendam às necessidades de um bom atendimento aos usuários dos espaços educacionais. Contudo, os gestores mostraram que

não são inseridos no processo de destinação e planejamento desses investimentos, mesmo que detenham conhecimento sobre as reais situações das escolas e de suas necessidades. Tal situação aflora o sentimento de não participação nas ações do órgão central de gestão educacional do município.

Essa não participação é relatada também quando se abordam os planejamentos para ações estratégicas da secretaria, para a formulação de projetos e programas, para planejamento de eventos e outras situações em que, segundo eles, anteriormente eram consultados. Tal situação tem trazido para os profissionais muito desconforto, inconformidade e até certa aversão em relação à atual gestão do órgão central.

Além das influências dos processos de gestão democrática, os trâmites processuais burocráticos incomodam os entrevistados; esses mostraram descontentamento com sua morosidade, formalidade e com os problemas que essas situações trazem para o desenvolvimento de suas atividades e de sua equipe de trabalho. Pois, em algumas das situações relatadas, os processos burocráticos de contratação de serviços, contratação de profissionais, aquisição de materiais e equipamentos, não foram concluídos a tempo do início do último ano letivo; o mesmo também acontecia em anos anteriores, fazendo com que faltassem mantimentos e materiais para os alunos nas escolas.

Com o exposto até aqui, percebe-se que muitas situações interferem no dia a dia dos entrevistados, dificultando e trazendo complicadores para o desempenho de suas funções gerenciais (MINTZBERG, 2010). Durante as entrevistas, tais situações foram recorrentes e interferiram e dificultaram as percepções sobre como gerenciavam suas atividades em seu dia a dia. Contudo, as pistas deixadas ainda mostraram que em suas relações conseguiam desenvolver articulações e construir os processos de gestão em parceria com seus pares (REED, 1997).

Para os entrevistados essas ações de gestão devem ser construídas e realizadas em equipe. Os planejamentos, a formulação de metas, a resolução de problemas que aparecem no transcorrer do ano letivo, é compartilhada com todos os membros das equipes, sejam nas escolas, nos encontros de diretores, nas reuniões dos coordenadores pedagógicos ou equipes específicas para projetos. Com isso além de conseguirem participação dos membros de sua equipe, dividem as responsabilidades com seus pares, inculcando nesses maiores responsabilidades e comprometimento com a execução dos planos desenvolvidos.

A construção desses processos de gestão (REED, 1997) acontece também na informalidade de suas relações (MINTZBERG, 2010), como nos processos de coleta de informações por parte dos gestores, que, além de acontecer em reuniões programadas e pré-agendadas, na maioria das vezes se mostravam enriquecidos pelos contatos dos momentos informais, como o cafezinho na hora do recreio. Segundo relato dos gestores, nesses momentos informais é que se consegue uma informação mais verdadeira sobre o que realmente aflige os profissionais nas salas de aula, nos escritórios, no contato com as equipe de trabalho, enfim em sua área de atuação. Tal coleta informal de informações também era estendida aos alunos e pais, completando os processos das ações organizacionais e de qualidade do ensino ofertado, como certa forma de avaliação.

Tais processos de gestão são afetados pela falta de valorização dos profissionais da educação, principalmente dos professores. Tal situação, bem como a falta de maiores investimentos na área educacional, como relatado anteriormente, foi uma preocupação constante que os entrevistados apresentaram. Para eles, com maiores investimentos na educação, por meio de melhores salários para os profissionais, maior valorização dos professores junto aos alunos, pais e demais membros da comunidade escolar, os professores executariam suas funções com maior efusão, o que traria maior qualidade para o processo de ensino aprendizagem que para Lück (2009) é o foco da gestão educacional. Com isso, o acompanhamento e o controle sobre seus comandados seriam facilitados e seus processos de gestão otimizados.

Entre tais processos de gestão encontram-se atividades corriqueiras, como descrito Mintzberg (2009), como o atendimento a alunos, pais e também o acompanhamento das ações de trabalho de sua equipe para garantir a qualidade do serviço a ser executado. Suas rotinas também se estendem às ações burocráticas que são realizadas para atender às necessidades do sistema educacional em que estão inseridos e aos processos internos da gestão municipal. As atividades rotineiras descritas neste parágrafo geralmente são as que mais consomem o tempo dos entrevistados.

Tais situações também acontecem nas ações dos gestores das escolas multisseriadas, contudo esses apresentam algumas particularidades em suas ações. A principal se refere ao acompanhamento das atividades da equipe de trabalho da escola, que é composta por um professor e uma servente, que fica comprometido devido ao pouco tempo para estar na escola. O acompanhamento da vida do aluno junto a família também é afetado, tendo em vista que a participação dos pais é falha. A dificuldade de acesso, o baixo número de alunos e a grande

distância entre as escolas, são os fatores complicadores na ação desses coordenadores pedagógicos que fazem o acompanhamento dessas escolas multisseriadas, situação essa que dificulta um bom desempenho organizacional (BREWER, WALKER, 2012).

Como vimos até esse ponto, os gestores educacionais são responsáveis por um grande número de responsabilidades semelhantes às funções gerenciais descritas por Mintzberg (2010): planejar com sua equipe; desenvolver atividades junto a sua equipe; acompanhar o desenvolvimento desse trabalho; participar de reuniões; trocar informações e experiências com outros gestores; preencher formulários burocráticos; dedicar tempo ao contato com pais, professores, alunos, membros da comunidade escolar e com gestores de outras áreas externas e internas à organização educacional.

Com essas situações, podemos caracterizar o trabalho gerencial dos gestores educacionais que trabalham na Secretaria Municipal de Santa Maria de Jetibá. Contudo tal caracterização não se torna restrita a novas inferências sobre as ações desses gestores e não tem como finalidade a criação de definições, ou conclusões sobre suas ações gerenciais. O foco aqui é a descrição das características observadas, que podem sofrer alterações com as dinâmicas relações que compõem seu meio de trabalho.

Assim, o trabalho gerencial apresentado pelos gestores educacionais da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá apresenta-se altamente influenciado por ações políticas, culturais, pelo determinismo da legislação educacional e do órgão central de gestão, a Secretaria Municipal de Educação.

No que se refere ao planejamento, controle e avaliação dos processos de gestão, percebe-se que não são fechados e lineares. São sujeitos às incertezas e ambiguidades das subjetividades (REED, 1997) encontradas nas relações do dia a dia do meio educacional. Respeitam determinismos do sistema, mas estão sujeitas às inconstâncias dos componentes do ambiente educacional. Acontecem sistematicamente, mas se deparam com o dinamismo das relações dos gestores.

Na coordenação das atividades de sua equipe e no contato com os membros internos e externos à organização, os gestores desempenham diversas funções gerenciais (MINTZBERG, 2010). Por vezes lideram sua equipe para alcançar um objetivo; em outros momentos são membros de uma equipe que vai construir um jardim no quintal da escola;

resolvem conflitos familiares, conflitos entre os membros de sua equipe; lutam pelos direitos de sua categoria profissional; tornam-se agentes políticos para alcançar os objetivos de sua escola, mesmo que em contradição com a interferência política que acontece sobre seu trabalho; disseminam e dividem conhecimentos com os demais membros da gestão educacional; buscam informações na informalidade das relações interpessoais na hora do “cafezinho” e no “recreio” tentando perceber como anda a visão sobre os trabalhos de sua equipe e sobre o seu também; gerenciam recursos limitados e com utilização restrita.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o exposto nos capítulos anteriores, têm-se informações suficientes para retomar a questão inicial dessa dissertação (*Como o gestor público desenvolve seu trabalho?*) com a percepção de que tenha sido parcialmente respondida, trazendo luz e respostas aos objetivos, geral e específicos, desta dissertação. Lembrando-se de que o foco foi direcionado para a gestão educacional e suas particularidades e que não foi pretensão abranger todas as complexidades e ambiguidades a que as atividades de gestão estão articuladas, apresentam-se abaixo considerações que finalizam este trabalho.

Primeiramente, caracterizando a estrutura educacional encontrada, observou-se que a Secretaria Municipal de Educação é vinculada ao sistema educacional da Secretaria de Estado de Educação e ao Ministério da Educação e não está regimentada como um sistema municipal de educação. Suas escolas dividem-se em duas categorias: Escolas Municipais de Ensino Fundamental; e Escolas multisseriadas, algumas unidocentes, outras pluridocentes. Além das escolas, têm-se divisões encontradas dentro do organograma funcional da Secretaria Municipal de Educação: divisão de obras da educação; divisão de transporte educacional; divisão de escrituração escolar. Coordenações de programas educacionais específicos também fazem parte dessa estrutura organizacional.

Partindo para as funções gerenciais desenvolvidas pelos gestores, viu-se que os entrevistados percebem o trabalho gerencial como fator secundário, sendo aporte para a obtenção de uma educação de qualidade a ser ofertada para a comunidade, em conformidade com os trabalhos apresentados por Lück (2000, 2009). Suas atividades de gestão são construídas socialmente (REED, 1997) junto aos demais membros da comunidade escolar.

Algumas funções gerenciais acontecem seguindo as ideias de Mintzberg (2010). As ações de planejamento das equipes de trabalho coordenadas pelos gestores são realizadas com participação dos membros integrantes do corpo de gestão ouvindo as partes de interesse das áreas afins na informalidade de suas relações. O controle das atividades é realizado por meio de acompanhamento participativo e colaborativo, onde o gestor está presente para contribuir com o desenvolvimento das atividades, podendo assim compreender suas nuances e particularidades.

No que tange ao comparativo entre as percepções dos diretores escolares e os coordenadores das escolas multisseriadas, deve-se destacar a visão de que, de fato, os coordenadores do segundo grupo não veem que realizam funções gerenciais (MINTZBERG, 2010). Para estes seu trabalho é apenas pedagógico, mesmo que reconheçam que são responsáveis por representar o órgão central junto às escolas e comunidade, também pelo trâmite dos processos burocráticos inerentes a essa articulação e suas responsabilidades, assemelhando-se às funções de um porta voz e ao cumprimento de atividades rotineiras descritas por Mintzberg (2010).

A principal igualdade das percepções entre estes gestores foi que os processos de ensino-aprendizagem devem ser priorizados em detrimento às atividades de gestão que são secundárias, corroborando o que Lück (2000, 2009) cita sobre as ações de gestão, onde são aporte para o alcance dos objetivos educacionais. Mesmo que afetadas por situações que são opostas, em relação às possibilidades de atuação junto aos membros de sua equipe de trabalho, alunos e pais, os gestores entrevistados ao desenvolverem suas ações objetivam a qualidade do serviço educacional ofertado.

Com isso, o trabalho gerencial dos responsáveis pela gestão da educação pública municipal do município de Santa Maria de Jetibá caracteriza-se pela informalidade em suas relações; pela troca de experiência entre seus gestores; pelo companheirismo no desenvolvimento de suas atividades laborais; pela indignação com a interferência política e, contraditoriamente em alguns casos, pelo uso dessa ferramenta em favor de seus ideais e objetivos; pelo comprometimento com seus ideais e resultados educacionais; pela utilização de sua experiência e conhecimento para articular suas ideias, planejamentos e objetivos; e pela construção de suas ações junto à comunidade escolar.

Com essas caracterizações apresentadas, ressaltam-se as limitações que agiram como dificultadoras de maior aprofundamento desta pesquisa. Primeiramente o momento de transição política governamental e as características da atual gestão da Secretaria Municipal de Educação, detalhado anteriormente, impactaram diretamente na profundidade das respostas dos entrevistados e até levou à não concessão de algumas entrevistas. Situação que foi resolvida com idas e vindas para buscar os interesses de pesquisa durante as entrevistas e com maior cuidado e meticulosidade na análise e tratamento dos dados coletados.

Assim, a expectativa é de que esta dissertação possa contribuir com estudos organizacionais que direcionem seu olhar para as funções dos gestores educacionais, principalmente para

aqueles que atuam junto às escolas multisseriadas e aos departamentos ou chefias do órgão central de educação. Tem-se em vista que aqui pode ser percebido que muitas funções gerenciais como as descritas por Mintzberg (2010), mesmo que de diferentes maneiras de agir, foram observadas no dia a dia de gestão dos entrevistados. Observa-se também que as mudanças nas formas de gerenciar a educação (LÜCK, 2000, 2009) ainda estão em construção, como a participação da comunidade nos processos de gestão, e a autonomia das escolas é ainda limitada aos determinismos legais que impossibilitam sua efetivação. Ficam aqui algumas sugestões para novas pesquisas. Primeiramente, é sugerido aos pesquisadores organizacionais que possam focar seu olhar para as ações e comportamentos dos gestores que atuam nas chefias dos sistemas educacionais, que atuam representando os interesses do órgão central e sofrem as pressões da comunidade em seu dia a dia de gestão. Uma segunda situação que merece maior carinho e olhares é o trabalho dos coordenadores pedagógicos que atuam junto às escolas multisseriadas, que sofrem com as dificuldades para gerenciar seus processos devido à falta de tempo com suas equipes de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BELLIZIA, A. P.; WATANABE, G.; CUNHA, V. C.; VENDRAMENETO, M. C. O método como caminho e o caminho como método: o habitus de consumo de estudantes paulistanos. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 239-253, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/3228/2368>>. Acesso em: 15 de mar. de 2013.

BOBBIO, N. **Dicionário de Política**. Brasília: Ed. da UnB, 1991.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BONVINCINI, C. R.; PAIVA, K. C. M. Relações de trabalho no agronegócio: percepções de gestores em duas organizações familiares em São Gotardo. **RBGE**, n. V, t. 3, p. 32-57, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/66/111>>. Acesso em: 13 de mar. de 2013.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998. Disponível em: <<http://www.bresserperreira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 02 de jul. de 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. **RAE**, v.50, n.1, p. 112-116. Jan/Jun, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0034-75902010000100009&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 26 de abr. de 2013.

BREWSTER, G. A.; WLAKER, R. M. Personnel Constraints in Public Organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance. **Public Administration Review**, v. 73, n. 1, p.121-131, dez. 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2012.02681.x/pdf>>. Acesso em: 21 de mai. de 2013.

BRITO, L. M . P.; HOLANDA, F. C. B. Gestão pública participativa na educação. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 29-48, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/pretexto/article/view/477/472>>. Acesso em: 22 de ago. de 2013.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI, as reformas pendentes. **IPEA**, Brasília, Dezembro 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1066/1/td_1686.pdf>. Acesso em: 03 de ago. de 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, ed. 2, 2007,

DIEDORFF, E. C.; RUBIN, R. S.; MORGENSON, F. P. The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements. **Journal of Applied Psychology, American Psychological Association**. Vol. 94, No. 4, p. 072-988, 2009.

DRUCKER, P. F. **O gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

FARAHMAND, N. F. Quality Improvement by Qualified Managers. **Business Management Dynamics**. v.2, n.7, p.28-43, jan. 2013. Disponível em: <http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110325-%2028-43.pdf>. Acesso em: 21 de mai.de 2013.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1975.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. In. **Em aberto: Gestão escolar e formação de gestores**, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72>. Acesso em: 30 de out. de 2012.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

GARCIA, E. C. Ação gerencial no Setor público: O caso CESAN. Brasília, Paineis 23, apresentação 1, **III CONSAD**, 2010, Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_23/acao_gerencial_no_setor_publico_o_caso_cesan.pdf> Acesso em: 07/08/2013.

GARCIA-SANTOS, S. C. et al. Processamento da informação em gestores de alto desempenho. **MOTRICIDADE**. v. 6, n. 1, p. 85-102, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1646-107X2010000100007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 14 de mai. de 2013.

GUERRA, A. C.; FERREIRA, J. C. S. F.; MORAIS, K. Função gerencial no serviço público: Uma análise bibliográfica a partir dos trabalhos publicados no Brasil no quinquênio 2007 – 2011. Rio de Janeiro, **XXXVII Encontro da Anpad**, 7 a 11 de Set. de 2013. Disponível em : <https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=c0aaedd30a&view=att&th=1409c2072feaa642&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_hkl7jnoz0&safe=1&zw&sadue=AG9B_P-Ybq5fWc6DLvDPQWy4_jva&sadet=1377016790462&sads=S9FoiWcm_3ylv_eVt0XM8h_ly08&sadssc=1>. Acesso em: 20 de ago. de 2013.

IBGE. **Estimativas de população**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2012/estimativa_tcu.shtm>. Acesso em: 13 de dez. de 2012.

JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore e o fato”. **Revista Gestão & produção**, v.8, n.3, p. 304-318, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a07.pdf>>. Acesso em 10 de out. de 2012.

_____. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-156., jan./jul. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6531/5115>>. Acesso em: 18 de dez. de 2012.

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; SILVA, A. R. L. As “artes de fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.10, n.2, artigo 5, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n2/v10n2a06.pdf>>. Acesso em: 14 de jul. de 2012.

LAQUINI, J. V. **Fragmentos das “Artes do Fazer” gestão: o foco na ação cotidiana de uma gerência da Secretaria Municipal de Educação de Vitória (ES)**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013. Disponível em:

<http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_6887_Disserta%E7%E3o%20Mestrado%20ADM%20UFES%20-%20Jocarla%20Vittorazzi%20Laquini.pdf>. Acesso em 30 de Junho de 2014.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de gestores. In: **Em aberto: Gestão escolar e formação de gestores**, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72>. Acesso em: 30 de out. de 2012.

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

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. In: **Série: cadernos de Gestão**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Brasil: 200 Anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 42, p. 829-874, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>>. Acesso em: 19 de ago. de 2013.

MARQUES, L. A. (2011). Gerentes em Organizações Públicas: Características do Trabalho e Contexto Profissional. In: **▲ Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 4 (1), 2011, 93-103. Disponível em: <<http://mysql.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/viewFile/154/200>>. Acesso em 20 de ago. de 2013.

MELO, M. C. O. L. ; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. . Gerenciando os gerentes: desafios para profissionais de recursos humanos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **ENEGEP**, XXX, 2010, São Carlos - SP. Revista Produção Online. São Paulo: USP, 2010. p. 1-13. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_S TO_116_758_16768.pdf>. Acesso em: 20 de mai. de 2013.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Gerenciando os gerentes: desafios para os profissionais de recursos humanos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **ENEGEP**, XXX, São Carlos, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_116_758_16768.pdf>. Acesso em 13 de mai. de 2013.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. de O. L.; LOPES, A. L. M. Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.11, n. 2, p. 84-99, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22784/20751>>. Acesso em: 20 de mai. de 2013.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; CASSINI, M. R. O. L. Do Planejamento Estratégico às Estratégias de Gestão: estudo sobre os gerentes do setor de serviços da Região Metropolitana de Belo Horizonte - MG. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - **ENEGEP**, XXXI, Belo Horizonte, 04 a 07 de out. 2011. p. 1-14. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_141_891_17612.pdf>. Acesso em: 20 de mai. de 2013.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo, Nova Cultura, 1986. Disponível em: <http://niv1.wikispaces.com/file/view/T009_Mintzberg-OTrabalhodoExecutivo.pdf>. Acesso em: 23 de out. de 2012.

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

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **RAE**, São Paulo, vol.53, n.1, p. 82-90, jan./fev. 2013 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a08.pdf>>. Acesso em 03/08/2013

MOZZATO, A. R; GRZYOBVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15m, n.4, p.731-747, jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 14 de dez. de 2012.

MUCCILO, M. A.; BALZAN, N. C. Gestão elementos de uma realidade vivenciada. **História da Educação, ASPHE/FaE/UFPEL**, Pelotas, v. 13, n. 27, p. 167-189, Janeiro/abril, 2009. Disponível em: < <http://seer.ufrgs.br/asphe/article/view/29031/pdf>>. Acesso em: 15 de mar. de 2013.

NEWCOMER, K. E.. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, v. 50, nº. 2, p. 5 a 17, abr./jun. 1999. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2702>. Acesso em 17/08/2013.
PARO, V. H. A educação, a política e a educação: reflexões sobre a prática do diretor da escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3 p.763-778, set./dez. 2010.

PEARCE, J. L.; et al. [Managers' Context: How Government Capability Affects Managers](#). **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 500-516, set. 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2011.00756.x/pdf>>. Acesso em: 03 de jun. de 2013.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **CADERNOS EBAPE BR**. V. 9, edição especial, artigo 9, p.627-647, jul. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1679-39512011000600010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 14 de mai. de 2013.

PINTO, I. C. M. Reforma gerencialista e mudança na gestão do sistema nacional de vigilância sanitária. In: COSTA, E. A. (org). **Vigilância Sanitária: temas para debate**. Salvador: EDUFBA, p. 170-194, 2009. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/6bmrk/pdf/costa-9788523208813-10.pdf>>. Acesso em 14 de ago. de 2013.

RABELO, F. L. O DASP e o combate a ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, vol. 3, nº 6, Dez. de 2011. Disponível em: <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf>. Acesso em: 13 de ago. de 2013.

REED, M. **Sociologia da Gestão**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

SALINAS, P. The effect of decentralization on educational outcomes: Real autonomy matters! Documento de treball de l'IEB 2014/25. Disponível em: <<http://www.ieb.uv.edu/phocadownload/documentostrabajo/doc2014-25.pdf>> Acesso em 14 de Julho de 2014.

SANTA Maria de Jetibá. **Secretaria Municipal de Educação**. SECEDU, 2012.

_____. **Lei nº 1146**, 14 de Julho de 2009. Consolida a gestão democrática no sistema municipal de ensino e dá outras providências. Santa Maria de Jetibá, 2009.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como ferramenta para a pesquisa qualitativa, descrição e aplicação do método. **Organizações rurais agroindustriais, Lavras**, v. 7, n. 1, p. 70-81.2005. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/210/207>>. Acesso em 21 de ago. de 2013.

SILVA, L. P. da; FADUL, É. The Cultural Values of Public managers of Bahia: a comparative analysis between Bahia and Developed and Developing Countries. **Business Management Dynamics**. v. 1, n. 1, p.107-121, jul. 2011,. Disponível em: < http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110116.pdf>. Acesso em: 21 de mai. de 2013.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Editora Atlas S. A., 1987.

TURETA. C.; TONELLI. M. J, ALCADIPANI. R. O gerente-ciborgue metáforas do gestor “pós-humano”. **O&S**, Salvador, n. 58, p. 467-486, jul./set. 2011. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=1203&article=1043&mode=pdf&OJSSID=7c42ed356718b3af6218751ec6863c6c>>. Acesso em: 01 de mar. de 2013.

VARGAS, R. A. A. **Fragmentos do cotidiano da ação gerencial em uma escola da rede municipal de vitória (ES)**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-

Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2011. Disponível em: <http://www.btdt.ufes.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=977>. Acesso em: 22 de jul. de 2012.

VARGAS, R. A. A.; JUNQUILHO, G. S. Funções administrativas ou práticas? As Artes do Fazer gestão na escola mirante. **RCA**, v.15, n.35, p. 180-195, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.journal.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n35p180/pdf>>. Acesso em: 22 de mai. de 2013.

VASCONCELLOS, M. de N. M. de B. **Gestão de Sistemas Educacionais**. Curitiba: IESDE, 2009.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado: _____

Ano de Nascimento: _____

Cargo Efetivo: _____

Função ou Cargo Comissionado: _____

Unidade Organizacional: _____

Nível de remuneração (total bruto): _____

- 1) Trajetória profissional (se não abordado na apresentação do histórico).
- 2) Em sua visão, qual a importância da educação para a sociedade?
- 3) Quais os principais problemas educacionais do município e como você avalia os impactos destes problemas?
- 4) Descreva o papel dos mecanismos de gestão da política educacional do município nos últimos anos: programa ou projetos da secretaria e suas influências sobre sua ação gerencial.
- 5) O que é ser gestor educacional (durante a resposta buscar o sentido na função que o entrevistado exerce) no sistema de educação pública municipal de Santa Maria de Jetibá (ou, ser diretor escolar)? Diante de sua resposta, como você percebe o desempenho de seu trabalho como gestor?
- 6) Pensando no seu trabalho como gestor educacional, como você avalia o processo de gestão democrática de seu município?
- 7) Como você, em seu dia a dia, efetiva a gestão democrática?
- 8) Em sua opinião, quais são as atividades mais importantes que você desenvolve?
- 9) Como distribui o tempo de suas atividades gerenciais?
 - a. Contatos com outras pessoas;
 - b. Reuniões formais ou informais;
 - c. Viagens;

- d. Atendimento a usuários do serviço.
- 10) Como são seus contatos com outros gestores e com quais gasta mais tempo?
 - a. Chefe superior;
 - b. Gerentes de mesmo nível;
 - c. Gerentes de nível mais baixo;
 - d. Subordinados.
 - 11) Como são definidas as metas e o alcance de resultados de sua unidade ou equipe de trabalho?
 - 12) Como costuma agir com seus subordinados para alcance de seus resultados?
 - 13) Como você age em relação ao controle do trabalho da sua unidade? Como você avalia esse controle?
 - 14) Como seu trabalho como gerente foi afetado nos últimos anos por:
 - a. Legislação municipal;
 - b. Mudança de prefeito;
 - c. Mudança de secretário;
 - d. Mudança de chefe imediato.
 - 15) Como os outros gestores influenciam o desenvolvimento de suas atividades?
 - 16) Quais os principais fatores que influenciam positivamente o desempenho de suas funções de gestão? E negativamente? Comente sua percepção.
 - 17) Como você avalia o alcance de resultados do seu trabalho como gestor? Comente.
 - 18) Comente sua percepção sobre ser gerente no serviço público e no privado.
 - 19) Quais são suas maiores dificuldades para exercer a função de gestor na educação pública municipal?
 - 20) Como você avalia a educação pública municipal em Santa Maria de Jetibá? Aspectos positivos/negativos.
 - 21) Se você fosse secretário e/ou prefeito, o que seria sua prioridade para a educação no município?
 - 22) Comente sua opinião sobre a dinâmica e importância do seu Conselho de Escola para a gestão cotidiana. (SOMENTE PARA DIRETORES)
 - 23) Como você avalia a ação do órgão central de ensino em relação à escola? (PARA OS DIRETORES)
 - 24) Como você avalia a ação dos diretores de escola em relação ao órgão central de ensino? (PARA OS GESTORES DO ÓRGÃO CENTRAL)