

INTENSIFICAÇÃO NO TRABALHO DO DIRETOR ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR

Pedro Henrique Silva Santos Machado
Universidade Federal da Bahia

Rodrigo Pereira da Silva
Universidade Federal da Bahia

Autor3
Instituição do autor 3

Resumo: O estudo analisa das dinâmicas presentes no trabalho do gestor escolar encontradas no contexto da região metropolitana de Salvador. Para tanto, se utiliza das contribuições teóricas de sobre as atribuições que envolvem a gestão escolar e os resultados de pesquisas formuladas no contexto do Distrito Federal, correlacionado as informações fornecidas em entrevista semiestruturada com uma gestora de uma escola estadual de nível médio da região. Os elementos encontrados a partir dessa correlação, indicam para a consolidação da prática democrática como estratégia frente ao processo de intensificação do trabalho.

Palavras chave: Gestão Democrática; Trabalho; Diretor Escolar.

Introdução

O presente artigo tem como finalidade apresentar resultados parciais da pesquisa “Gestão escolar em Salvador: Perfil, concepção de gestão e trabalho dos diretores” vinculada a linha de pesquisa de Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-graduação em Educação FAGED/UFBA. O processo de coleta de dados empreendido entre o período entre Novembro e Dezembro de 2018 viabilizou a realização deste estudo de caso, revelando elementos bastante interessantes acerca da dinâmica entre trabalho e a gestão democrática.

Dentre os objetivos almejados pela pesquisa se destaca investigar os contextos e formas pelas quais se apresentam as relações de trabalho dos diretores escolares, tendo por finalidade traçar um comparativo com dados obtidos em pesquisa com metodologia similar no contexto do Distrito Federal. Para tanto foi realizado um levantamento bibliográfico acerca das principais categorias e perspectivas históricas que perpassam a gestão escolar, e

as já mencionadas entrevistas semi-estruturadas, constituídas de um roteiro com questões objetivas e abertas abordando diferentes aspectos da gestão escolar.

O objeto tratado nesse artigo é o processo de intensificação no trabalho do diretor escolar correlacionado as práticas voltadas para a gestão democrática, para analisá-lo recorreremos a um levantamento bibliográfico que buscou historicizar a partir da literatura produzida sobre administração escolar no Brasil as funções atribuídas ao gestor, que nos permitiu identificar uma diferenciação entre a abordagem clássica e a abordagem crítica acerca dessas atribuições.

Posteriormente o levantamento buscou apreender elementos que perpassam a realidade contemporânea acerca do trabalho do diretor escolar. Os apontamentos que obtidos a partir dessa aproximação nos permitem identificar um processo de intensificação nas relações de trabalho a partir da agenda neoliberal do Estado implementada nos anos 1990, correlacionada há uma nova perspectiva de gestão do aparelho público, que embora seja perpassada por demandas obtidas pelos movimentos sociais acerca da democratização e abertura da instituição escolar, hoje perfazem a realidade cotidiana do diretor.

A análise da entrevista semi-estruturada com uma gestora escola na Região Metropolitana de Salvador revelou elementos que coadunam com tais aspectos apreendidos por meio do levantamento bibliográfico, contudo, revelando a possibilidade de relações ainda não abordadas pela bibliografia analisada.

Perspectivas teóricas sobre a gestão escolar e o trabalho do diretor escolares

A gestão escolar no decorrer da história perpassou por diferentes teorizações no Brasil. No decorrer desse processo, diversos aspectos inerentes as funções e dinâmicas atribuídas ao gestor escolar se tornaram objeto de discussão, possuindo divergências ou proximidades a depender do aspecto. De acordo com Souza (2018), tais reflexões se consolidaram em duas escolas: tradicional e crítica, em ambas sendo possível identificar elementos que se distanciam quanto se aproximam da realidade concreta observada em pesquisas.

A abordagem teórica de Antônio Carneiro Leão inaugura os estudos sobre gestão escolar no Brasil, é perceptível em sua obra a influência do contexto histórico que é gestada, dos anos 1930 a 1950, apontando para a necessidade de tornar científica a administração escolar tendo em vista as necessidades transpostas aos sistemas de ensino públicos devido ao desenvolvimento econômico do país. Leão se utiliza da análise comparativa entre diferentes sistemas escolares no mundo para abordar aspectos práticos

relacionados a administração escolar, enfatizando a importância de ser realizada por um professor tendo em vista o caráter iminente pedagógico, que assume o papel de chefia em uma repartição do Estado ao gerir uma das instâncias do sistema de ensino, atribuindo ao gestor escolar, ainda que auxiliado, o caráter central na direção e administração escolar, sendo este responsável por todos os aspectos relacionados a atividade escolar, desde a garantia e manutenção dos seus recursos físicos a organização do trabalho pedagógico em suas diferentes instâncias.

O professor José Querino Ribeiro, em 1952, é responsável por uma das primeiras contribuições no que tange a proposição de formas da administração escolar e a teorização desses aspectos. Na perspectiva que defende, embora reconheça que os princípios e métodos da administração científica podem ser aplicados a gestão escolar, a escola apresenta elementos específicos em sua organização institucional que lhe atribuem aspectos singulares que não podem ser desconsiderados no processo administrativo. Para tanto, se faz necessário uma compreensão de aspectos relacionados a filosofia da educação, para que possam ser norteados objetivos e finalidades educativas para cada instituição e o conhecimento da política educacional atribuída por dado governo, cujo o diretor apresenta um papel iminente político.

A produção teórica de Anísio Teixeira se destaca, tanto pela sua amplitude como difusão no decorrer dos mais de quarenta anos dedicados a temática. O ensaio “O que é Administração Escolar?” formulado para a conferência realizada em 1961 para o I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, e posteriormente publicado na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, merece especial destaque pelo esforço de conceituar a administração escolar. Na perspectiva adotada por Teixeira, a administração escolar surge para responder a duas demandas: a de organizar os profissionais de ensino, cujas tarefas tornam-se cada vez mais complexas; e a concomitante complexificação da organização escolar, que detém tamanho, amplitudes e coberturas cada vez maiores. Diferente dos demais autores desse período, o objeto central da administração escolar para Teixeira é o professor, a sua relação com os alunos e o processo educativo.

A partir dos anos 1970 e 1980, com o processo de redemocratização, começam a surgir novas teorias sobre a administração escolar, denominadas de teorias críticas. A interpretação inaugural desse contexto é atribuída a Maurício Tragtemberg, ao criticar o

aspecto ideológico presente na teorias da administração que reverberavam enquanto reproduções das relações de produção capitalista. Dentre os autores que se destacam nessa escola, encontram-se Miguel Arroyo, Maria de Fátima H. Félix e Vitor Paro.

Miguel Arroyo, em um artigo publicado em 1979, aponta para o aspecto político presente nos modelos da administração educacional que visavam torná-la meramente técnica, apontando para os problemas educacionais no Brasil motivações relacionadas a incompetência ou incapacidade técnica, que poderia ser sanados com a administração científica calcada na racionalidade da empresa privada. Tal lógica desassocia a educação da totalidade social em que ela se insere, retirando as responsabilidades macroestruturais que causam o mau funcionamento dos sistemas de ensino, possuindo um caráter iminente político ao trazer para o gestor escolar preocupações de natureza técnica e instrumental descoladas dos aspectos mais amplos que têm impacto na gestão escolar e que são, em grande medida, responsáveis pelos seus problemas, gerando por consequência modelos de administração que desconhecem as próprias escolas e o seu fazer pedagógico.

Maria de Fátima H. Félix na sua dissertação de mestrado publicada como livro em 1984, parte dos pressupostos de que para compreender a realidade educacional no Brasil, é necessário relacioná-la a realidade política, econômica e social do país demandando a compreensão dos seus macrocondicionantes determinados pelo controle das relações de produção de uma dada classe sobre outra, que por sua vez é permeada por contradições e disputas na formação de novos projetos de sociedade resultante do confronto de diferentes classes sociais. Félix aponta que na condução da política educacional no decorrer do século XX atrelada ao desenvolvimento do capitalismo no Brasil, é perceptível um processo de descaracterização da educação através da divisão e especialização do trabalho além do controle exercido pelo poder público nas escolas, responsável pelo condicionamento da escola ao modo de produção capitalista em sua fase monopolista tornando-as instituições cada vez mais burocráticas e distanciadas da formação humana. Contudo, compreendendo a escola como reprodutora de um movimento contraditório, com possibilidade de superação das condições encontradas.

Paro, na sua tese de doutorado publicada no formato de livro em 1988, toma como ponto de partida o fato de que a administração escolar não se constitui sob o vazio, ela é voltada para a atender as necessidades de pessoas e grupos sob dadas condições históricas.

Dessa forma, sob as relações caracterizadas pelo modo de produção capitalista, a administração escolar assumiu sob a perspectiva da administração científica o viés de controle dos recursos voltados para o alcance de dados objetivos com os menores custos e melhores resultados possíveis. Contudo, tendo em vista que o ser humano não pode ser um recurso, pois é sempre o fim de toda e qualquer atividade humana, a administração lida com dois aspectos: a racionalização do trabalho e a coordenação do trabalho coletivo. No que tange à administração escolar, tendo em vista o seu papel iminente relevante para a transformação social, é crucial que se enfatize o seu aspecto instrumental atrelada a coordenação política voltada para a melhoria do trabalho pedagógico.

As contribuições de Paro (2015) assumem particular relevância por buscarem entender a gestão escolar como uma mediação, apontando para aspectos conceituais que nos permitem entender a prática do diretor escolar enquanto um trabalho. Tal perspectiva entende que a administração como a mediação teleológica entre dados recursos, os objetivos almejados por dada instituição e a coordenação do esforço humano para alcançá-los, que pode ser realizada por uma pessoa ou um grupo. No que tange à administração escolar, tal mediação consiste em um trabalho de multidimensional, onde o caráter administrativo, pedagógico e político estão intrinsecamente articulados em torno de objetivo de organizar e reproduzir os conhecimentos historicamente produzidos pela humanidade (PARO, 2015).

Contudo, os aspectos conceituais aqui discutidos ainda carecem de uma apreciação frente a realidade concreta investigada pelas pesquisas no campo da gestão escolar atualmente, que revelam elementos bastante contundentes sobre o trabalho do diretor escolar.

O que dizem as pesquisas sobre gestão escolar hoje

A gestão escolar atualmente é perpassada por diversos fatores que trazem implicações no trabalho do diretor escolar, Pereira e Albuquerque (2018) destacam dentre esses as políticas de avaliação externa em larga escala, constantes inovações tecnológicas no campo da gestão, experiências de processos eleitorais e programas de incentivo a formação de professores tem alçado à gestão como um eixo central na melhoria dos processos educacionais. O que lança constantes desafios a função diretiva.

A gestão democrática enquanto princípio constitucional adotado nas instituições de ensino públicas devido à pressão exercida por organismos internacionais a partir dos anos 1990, tem imprimido através da Nova Gestão Pública (NGP) um caráter tecnicista que sob o pressuposto da autonomia institucional desresponsabiliza o Estado da execução das ações em políticas públicas formuladas sem participação da comunidade acadêmica (PEREIRA & ALBUQUERQUE, 2018).

Por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores escolares no Distrito Federal, Pereira e Albuquerque revelam que os entraves formulares acerca do conceito de gestão escolar nos anos 1990 influenciaram na concepção de gestão dos diretores entrevistados. De maneira que, ao mesmo tempo em que reconhecem a importância do autogoverno democrático também apresentam a internalização dos parâmetros de eficácia e eficiência da NGP através da valorização do empreendedorismo e da figura executiva eficaz.

Pontes e Souza (2018) ressaltam que o corolário neoliberal implementado a partir dos anos 1990 tem dentre as suas consequências a desregulamentação de legislações trabalhistas visando aferir lucros sob as condições de vida da classe trabalhadora, levando ao aumento do mercado de trabalho reserva e desarticulação da classe enquanto grupo orgânico. Dessa forma, enfatizam que o processo de intensificação do trabalho deve ser compreendido enquanto um fenômeno social que perpassa a lógica capitalista no atual contexto histórico, com reflexos em diversos setores na sociedade.

Através da análise de entrevistas semiestruturadas com gestores escolares do DF, Pontes e Souza revelam que fazem parte do processo de intensificação no trabalho dos gestores escolares fatores como a continuidade do trabalho além da carga horária legalmente estipulada que tende a ser naturalizada pela obrigatoriedade dos afazeres inerentes ao cargo, que podem ser realizados no âmbito individual ou familiar do diretor. Outro fator apontado pelos pesquisadores, diz respeito a impossibilidade de exercer outras funções remuneradas dada a intensidade de demandas imbricadas pela função, alegada majoritariamente pelos diretores entrevistados.

Os elementos até então apresentados demonstram que o trabalho do gestor escolar, conceitualmente definida como a mediação administrativa e simultaneamente pedagógica e política, tem sido perpassada por reconfigurações no diz respeito a concepção de gestão

assumida pelo Estado e afetada por um processo socialmente engendrado de intensificação das relações de trabalho.

Resta-nos analisar como, ou se, tais elementos estão presentes na realidade concretamente apresentada a partir de uma entrevista semi-estruturada com uma gestora escolar na Região Metropolitana de Salvador.

O trabalho de uma diretora escolar na Região Metropolitana de Salvador

Por meio de uma entrevista semiestruturada com uma gestora de uma unidade escolar localizada no município de Simões Filho, podemos identificar tanto os elementos teóricos traçados por Paro quanto aspectos em comum no que tange ao processo de intensificação apontado por outras pesquisas no campo. A gestão enquanto uma coordenação do esforço coletivo, transparece no depoimento da gestora ao ser indagada sobre as funções atribuídas ao vice-diretor:

Diretora001: Bom, aqui eu exerço a função de gestora, mas aqui não existe uma gestora, tem uma equipe. Então nós trabalhamos sem poder, todas as quatro tem o mesmo poder, e a gente divide as atividades entre as quatro, com a coordenadora. Então aqui a gente não diz assim "essa é a diretora", é em comum, todo mundo é todo mundo, trabalhamos todo mundo na mesma função. Hierarquicamente no papel, mas não na atuação.

Podemos compreender indícios que coadunam com o princípio da gestão democrática através de dois elementos presentes nessa fala: tanto na negação da gestão personificada em uma figura central, apontada extensamente pela literatura clássica acerca das atribuições dos gestores escolares, afirmando a existência de equipe gestora; quanto na adoção coletiva das atribuições inerentes ao cargo, “hierarquicamente no papel, mas não na atuação”, havendo até mesmo uma negação dos aspectos mais formais que envolvem o cargo em detrimento de uma concepção de poder coletiva.

O princípio da gestão democrática também transparece no depoimento da gestora acerca da forma de provimento para o cargo e em sua justificativa:

Entrevistador: Na sua avaliação como deveria ser a forma de provimento do cargo de diretor?

Diretora001: A eleição.

Entrevistador: Por qual motivo? A senhora poderia discorrer um pouco sobre isso?

Diretora001: Da eleição?

Entrevistador: Sim

Diretora001: Porque eu acho mais democrático né? Cada segmento tem a oportunidade de escolher, e não indicação de políticos ou quem quer que seja, eu acho que a eleição é o mais democraticamente correto.

A atribuição das eleições como meio mais adequado para o provimento do cargo, justificada pela possibilidade de cada segmento – estudantes, professores e comunidade escolar – poder participar efetivamente do processo político, endossa a perspectiva de poder que abordamos previamente que se destoa do que é apontado pela literatura clássica, trazendo uma compreensão essencialmente coletiva.

O processo de intensificação do trabalho identificado por Pontes e Souza na realidade do Distrito Federal, também pode ser observado no contexto local através da demanda de trabalho suprida fora da carga horária estabelecida pela legislação.

Entrevistador: Além das horas previstas na legislação, a senhora costuma a continuar o trabalho fora do horário do expediente?

Diretora001: Sim. Aqui as vezes eu entro nove, dez horas, e só saio dez horas da noite. Quase todos os dias ultrapasso o meu horário.

Entrevistador: A senhora consegue mensurar em média quantas horas isso seria por semana?

Diretora001: Mais de trinta.

Entrevistador: Levando em conta os finais de semanas, e esses horários a mais...

Diretora001: É, até mais, acho que mais de trinta. Chego a quarenta por semana, e até mais.

A quantidade de horas trabalhadas semanalmente além do previsto na legislação, de acordo com a própria gestora, levando em conta os finais de semana ultrapassam por vezes

quarenta horas semanais, corroborando os dados apresentados por Pontes e Souza no contexto do Distrito Federal, o que dimensionando as diferenças regionais permite indagar a existência de um quadro nacional acerca desse processo.

Diretora001: Eu trabalho em casa, as vezes no domingo, no sábado, quando eu vejo que está meio atrapalhada a coisa eu levo pra fazer em casa. E as vezes até prefiro, porque como você vê aqui o aluno tem abertura de entrar e sair na hora que quiser e a gente não consegue fazer determinadas coisas. E aí eu prefiro fazer em casa, mas eu não me importo não, eu faço. E além disso eu ultrapasso o meu horário aqui também na escola. Eu tenho horário de entrar e de sair, eu entro oito, nove, dez e só saio dez da noite todos os dias.

Um elemento trazido nessa fala nos permite indagar acerca de um processo, em que medida a gestão democrática influi ou é influenciada na/pela intensificação do trabalho do diretor escolar? A diretora cuja a prática tem sido o nosso objeto de análise, aponta que por vezes devido a abertura do seu escritório para diálogo com os estudantes termina por levar trabalho para casa, tendo em vista o volume de demandas. O quanto esse trato nos procedimentos institucionais implica no processo de intensificação do trabalho?

Entrevistador: E a senhora divide com alguém as atividades relacionadas ao seu trabalho?

Diretora001: Sim, com a equipe.

Entrevistador: Qual equipe?

Diretora001: Você tá falando fora da escola?

Entrevistador: Sim

Diretora001: Quem me ajuda com algumas coisas em casa é o meu filho. Se a gente precisa de um convite, vamos ter uma formatura agora, como ele faz Serviço Social aí eu peço pra ele fazer, porque eu não tenho facilidade com essas coisas, aí ele faz. Ou Vera, a vice, a filha dela também faz essas coisas. Então a gente além de puxar a equipe, a gente ainda puxa a família pra ajudar.

Entrevistador: Então, ainda tem o envolvimento da família nesse processo...

Diretora001: Sim. Os três vices e a coordenadora, tem filhos com mais habilidades que a gente nesses assuntos então eles ajudam.

Uma nova realidade apresentada por esse caso em análise revela ainda mais uma particularidade que não estava presente na bibliografia levantada até então, o processo de intensificação no trabalho do diretor escolar dada a sua demanda e ausência de qualificação para os procedimentos informacionais se estende ao núcleo familiar de toda a equipe gestora. Tal aspecto, embora não permita generalizações devido a abordagem que esse estudo circunda, abre espaço para dimensionar o processo de intensificação do trabalho.

Dessa forma, podemos concluir a partir do depoimento da gestora analisado, que a descentralização do poder atribuída pode ser uma das consequências do processo de intensificação do trabalho que tem perpassado a realidade do gestor escolar nos dias atuais. A partir de análises mais amplas, torna-se possível compreender como tais processos interferem na consolidação da gestão democrática.

Conclusão

A partir do levantamento bibliográfico realizado é possível perceber que no campo da produção teórica em diversos momentos históricos foram atribuídas diferentes funções ao trabalho do diretor escolar. A princípio nas formulações clássicas, havia uma forte preocupação acerca dos aspectos administrativos, posteriormente, a perspectiva crítica busca analisar as mediações que essas atividades possuem com o modo de produção capitalista.

Encontramos nas contribuições teóricas trazidas por Paro, elementos conceituais interessantes para apreender as múltiplas dimensões que envolvem o trabalho do diretor escolar. Tais contribuições são endossadas pelas pesquisas mais recentes produzidas em diferentes contextos sociais, apontando para a emergência de fenômenos como a intensificação do trabalho do diretor escolar.

A situação concreta aqui analisada por meio da entrevista revela correspondências tanto com as contribuições teóricas trazidas por Paro, quanto com os processos identificados em outras pesquisas realizadas em realidades diferentes. Contudo, a principal contribuição na situação analisada consiste nos questionamentos que traz acerca da relação entre o processo de intensificação no trabalho do diretor escolar e práxis voltada para a gestão democrática.

Afinal, como a gestão democrática influencia e é influenciada pelo processo de intensificação no trabalho do diretor escolar? As possibilidades relacionais levantadas a partir dessa indagação, não poderiam ser respondidas no escopo ao qual esse estudo se propõe, mas certamente abrem espaço para novas investigações sobre o tema.

REFERÊNCIAS

PONTES, Deysiane F. SOUSA, Flávio B. “Intensificação do trabalho dos diretores escolares do Ensino Médio regular do Distrito Federal” **in:** SILVA, Maria Abádia da. PEREIRA, Rodrigo da S. (org). Gestão escolar e o trabalho do diretor – 1ª ed. Curitiba. Appris, 2018.

PEREIRA, Rodrigo da S. ALBUQUERQUE, Liana C. R. “Nova gestão e concepção dos diretores escolares do Ensino Médio regular do Distrito Federal” **in:** SILVA, Maria Abádia da. PEREIRA, Rodrigo da S. (org). Gestão escolar e o trabalho do diretor – 1ª ed. Curitiba. Appris, 2018.

SOUZA, Ângelo R. de. “Teorias sobre a gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras” **in:** SILVA, Maria Abádia da. PEREIRA, Rodrigo da S. (org). Gestão escolar e o trabalho do diretor – 1ª ed. Curitiba. Appris, 2018.

PARO, Vitor H. Diretor escolar: educador ou gerente? - 1º ed. São Paulo. Cortez, 2015

SOBRE OS AUTORES

Pedro Henrique Silva Santos Machado

Mestrando em Educação, Sociedade e Práxis Pedagógica, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA); vinculado a linha de Políticas e Administração da Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação na Faculdade de Educação (PPGE/FACED); Membro do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação da Educação; Bolsista de Iniciação Científica pelo PIBIC-UFBA. E-mail: pedrossmachado@gmail.com

Rodrigo da Silva Pereira

Cientista Social. Mestre e Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília/DF. É professor adjunto da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, atuando na graduação e no Programa de Pós-Graduação em Educação. É membro da Linha de Pesquisas em Políticas e Gestão da Educação/FACED-UFBA. E-mail: rodrigossilvapereira@ufba.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0371-3789>