

## **A atuação de diretores escolares na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte: desafios do primeiro ano de gestão**

*The role of school principals in Belo Horizonte Municipal Education System: challenges of the first year of management*

*La actuación de directores escolares en la Red Municipal de Educación de Belo Horizonte: desafíos del primer año de gestión*

*Elisabeth Gonçalves de Souza<sup>1</sup>  
Semiranes Oliveira Theodoro<sup>2</sup>*

**Citação:** SOUZA, E. G.; THEODORO, S. O. A atuação de diretores escolares na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte: desafios do primeiro ano de gestão. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 11, n. 10. Setembro de 2017.

### **Resumo:**

Este artigo tem o intuito de apresentar uma síntese da pesquisa realizada com diretores escolares da Rede Municipal de Belo Horizonte que resultou na dissertação de mestrado intitulada: Desafios do primeiro ano de atuação do cargo de diretor escolar, na rede municipal de Educação de Belo Horizonte, regional Venda Nova. A pesquisa teve como objetivo principal apresentar uma análise dos principais desafios enfrentados pelos diretores escolares no primeiro ano de gestão nas escolas municipais, na regional de Venda Nova. A partir da década de 1990, a legislação educacional nacional preconiza a gestão democrática das escolas. Desde então, em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, a eleição para diretores escolares é uma realidade, como um importante elo dessa vertente. Ao assumirem o cargo, os diretores eleitos respondem pela gestão escolar nas dimensões pedagógica, administrativa, orçamentária e financeira. Este estudo foi desenvolvido ao longo do ano de 2015 por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco dos seis diretores identificados e com um gestor da Secretaria de Educação (SMED). Efetuou-se a análise documental dos registros de visita das equipes de monitoramento, das TAGs – reclamações recebidas através do Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública – pela regional citada e da terceira parte dos relatórios da primeira avaliação de gestão realizada na SMED. Além disso, considerou-se as reclamações de denúncias recebidas oralmente e registradas pela Gerência Regional de Educação Venda Nova (GERED-VN). Para o embasamento das análises e discussões, buscamos Lück (2009; 2010), Boccia (2011), Boccia, Dabul e Lacerda (2013), Machado (2013; 2014) e Paro (2015), dentre outros estudiosos da área.

**Palavras-chave:** Gestão educacional; Desafios; Rede Municipal de Belo Horizonte.

---

<sup>1</sup> Doutora em Estudos Linguísticos (UFMG). Professora do Colegiado de Licenciatura em Física do CEFET/Rj - Campus Petropolis. E-mail: elisabethsouza.cefetrj@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Educação (UFJF). Professora da Rede Pública Municipal de Belo Horizonte. E-mail: elisa\_souz@hotmail.com

### **Abstract**

This article aims to present a synthesis of the research developed with school's principals from the Belo Horizonte's municipal grid, which resulted on the masters dissertation entitled: Challenges of the first action year of the school's principal post, on the municipal's education grid of Belo Horizonte, in the Venda Nova region. The main objective of the research was to present an analysis of the essential challenges for the school's principals on the first year of the municipal school's management from the Venda Nova region. Starting in the 1990's decade, the national education law advocates to the democratic management of the schools. Since then, in Belo Horizonte, capital of the Minas Gerais State, the school's principal election is a reality, as an important link to this ideology. When the elect principals take over, they are responsible for the school's management on pedagogical, administrative, budgetary and financial dimensions. This study was developed throughout 2015, using half-structured interviews with five from the six principals identified and with a manager from the secretary of education (SMED). To sustain the analysis and discussions, we searched for Lück (2009; 2010), Boccia (2011), Boccia, Dabul e Lacerda (2013), Machado (2013; 2014) and Paro (2015), as well as others scholars on the subject.

**Keywords:** Education administration; Challenges; Belo Horizonte Education System.

### **Resumen**

Este artículo tiene como objetivo presentar la síntesis de una investigación realizada con directores escolares de la Red Municipal de Enseñanza de Belo Horizonte (Minas Gerais - Brasil) que resultó en la tesis de maestría intitulada: "Desafíos del primer año de actuación en el puesto de director escolar, en la Red Municipal de Educación de Belo Horizonte, regional Venda Nova". El objetivo central de la investigación fue el de presentar un análisis de los principales retos que enfrentan los directores escolares en el primer año de gestión en las escuelas municipales, en la regional de Venda Nova. A partir de la década de 1990, la legislación educacional nacional preconiza la gestión democrática de las escuelas. Desde entonces, en Belo Horizonte, capital del Estado de Minas Gerais, la elección de directores escolares es una realidad, lo que es fundamental para la mencionada perspectiva democrática. Cuando asumen el puesto, los directos elegidos pasan a ser responsables de la gestión escolar en las dimensiones pedagógica, administrativa, presupuestaria y financiera. Este estudio se desarrolló a lo largo del año 2015, por medio de entrevistas semiestructuradas con cinco de los seis directores identificados y con un gestor de la Secretaría de Educación (SMED). Para fundamentar los análisis y las discusiones, el trabajo se basa en Lück (2009; 2010), Boccia (2011), Boccia, Dabul y Lacerda (2013), Machado (2013; 2014) y Paro (2015), entre otros estudiosos del área.

**Palabras-clave:** Gestión Educativa; Desafíos; Red Municipal de Educación de Belo Horizonte.

## **INTRODUÇÃO**

Em Belo Horizonte, Minas Gerais, a eleição direta para os cargos de diretor e vice-diretor escolar é uma realidade desde 1990. Trata-se de um processo interno, entre os profissionais da educação, definido por decreto e portaria, distintos para cada eleição, nos quais não há, aos candidatos, nenhuma exigência de formação específica ou atuação anterior como gestores. Basta, aos interessados, apresentarem suas candidaturas dentro dos critérios estabelecidos pela legislação do pleito. Dessa forma, mesmo com a legitimidade da escolha, os diretores eleitos demonstram fragilidades inerentes ao processo, principalmente no primeiro ano de mandato, uma vez que demonstram insegurança e dificuldades de apropriação das peculiaridades das dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira, indispensáveis à gestão da rede, quanto ao funcionamento dos diferentes setores escolares, a identificação das gerências centrais ligadas à gestão escolar e as

relações intersetoriais. Essas características são perceptíveis nas expressões espontâneas utilizadas pelos gestores nos encontros regionais periódicos e nas visitas *in loco* realizadas semanalmente pelas equipes de monitoramento e em suas ações cotidianas.

Diante do exposto, os eleitos em primeira experiência para o cargo de diretor escolar apresentam particularidades que demandam atenção imediata, como insegurança e dificuldade em estabelecer prioridades.

A partir desse reconhecimento, o presente trabalho objetivou a identificação e a análise dos principais pontos desafiadores de uma gestão eficaz, em todas as dimensões escolares, para os diretores em primeira experiência de gestão, em seu primeiro ano de mandato, na regional Venda Nova – já que a última eleição ocorreu em dezembro de 2014.

Essa identificação foi realizada por meio de pesquisa qualitativa, na qual se utilizou o estudo de caso. Segundo Godoy, na perspectiva qualitativa,

um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995, p. 21).

Quanto ao estudo de caso, a mesma autora (1995, p.25) define como “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. Dessa forma, optou-se pelas metodologias que possibilitavam a análise das “experiências, interações e documentos em seu contexto original” (FLICK, 2009)

### **Gestão democrática e as eleições escolares**

A partir da década de 1990, ocorre, na legislação nacional, a expressão da determinação da participação popular na gestão pública e a citação da gestão democrática da educação. Dessa forma, considerando a importância do tema da gestão democrática para as escolas, faz-se necessário entender a gestão participativa como elemento indissociável dessa gestão. Nessa perspectiva, entende-se a eleição para gestores escolares como um importante elo dessa

vertente. Para tal, tomamos como base o pensamento de Heloísa Lück (1996) para explicar o que é gestão participativa.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, de trabalho associado das pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996, p. 37).

Assim sendo, considerar a participação dos atores envolvidos no processo de escolha de dirigentes é atribuir à comunidade escolar a oportunidade de identificar e atuar em uma escola organizada pela expressão da maioria (CURY, 2007). O diretor, nesse caso, configura-se como garantidor do direito à livre expressão e à proposição de ações qualitativas para a aprendizagem e para a melhoria do clima escolar. Deve, portanto, sintetizar as competências que o habilitam ao exercício pleno da gestão.

No sentido de viabilizar a efetivação dessa proposta de gestão participativa capaz de promover aprendizagens, pretendeu-se, nesta pesquisa, detectar os principais desafios encontrados por esses profissionais em sua primeira experiência de gestão na RME-BH, a fim de propor ações que colaborem para a supressão desses desafios ou os minimizem.

#### *Estrutura administrativa da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte*

A Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME-BH) é composta pelas instituições públicas de educação mantidas pelo poder municipal, coordenadas pela Secretaria Municipal de Educação (SMED) e organizadas, desde 1998, como Sistema Municipal de Educação. Integra essa estrutura, o Conselho Municipal de Educação (CME), órgão colegiado e permanente do Sistema Municipal de Ensino (SME), política e administrativamente autônomo, com caráter deliberativo, normativo, consultivo e fiscalizador sobre os temas de sua competência (CME, 2015).

Atualmente, a RME-BH é formada por 189 escolas de ensino fundamental, 13 delas são Escolas municipais de Educação Infantil (EMEIS), que atendem exclusivamente às crianças de 3 a 05 anos e 6 meses de idade em um único turno diário. Somadas a essas, há 100 Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIS),

que atendem a crianças de 0 a 5 anos e 8 meses, e 190 escolas de educação infantil da rede conveniada, que, de acordo com a sua estrutura física e funcional, oferecem atendimento às crianças de 0 a 5 anos de idade, outras de 2 a 4 anos, outras de 1 a 4 anos e outras de 1 a 3 anos.

Em Belo Horizonte, a Lei nº 8679/03, que definiu a criação das UMEIS, estabeleceu que essas unidades de ensino infantil não teriam autonomia administrativa. Assim, cada Unidade Municipal de Educação Infantil (UMEI) está vinculada administrativamente a uma determinada escola municipal. Logo, o diretor da escola referência responde administrativamente pela UMEI juntamente com um vice-diretor da unidade. Ambos eleitos em chapa única pelo voto direto. É vedado às UMEIS apresentar chapa autônoma para concorrer às eleições. Nesses casos, as chapas apresentam composição mista – um diretor da escola referência, um vice-diretor para a escola referência e um vice-diretor para a UMEI. Os docentes da UMEI não podem concorrer à direção da escola de ensino fundamental, mesmo possuindo habilitação. Diferente das EMEIS, por serem escolas municipais de ensino fundamental, apresentam direção e vice-direção eleitas de acordo com os mesmos critérios das demais escolas fundamentais.

Na educação infantil, a oferta de vagas está em expansão, em cumprimento à Lei nº 13.005/2014, que estabelece o Plano Nacional de Educação (PNE). Essa lei traz como primeira meta a universalização até 2016 do atendimento na pré-escola para as crianças de 4 a 5 anos de idade e a ampliação da oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% das crianças de até 3 anos de idade até 2024.

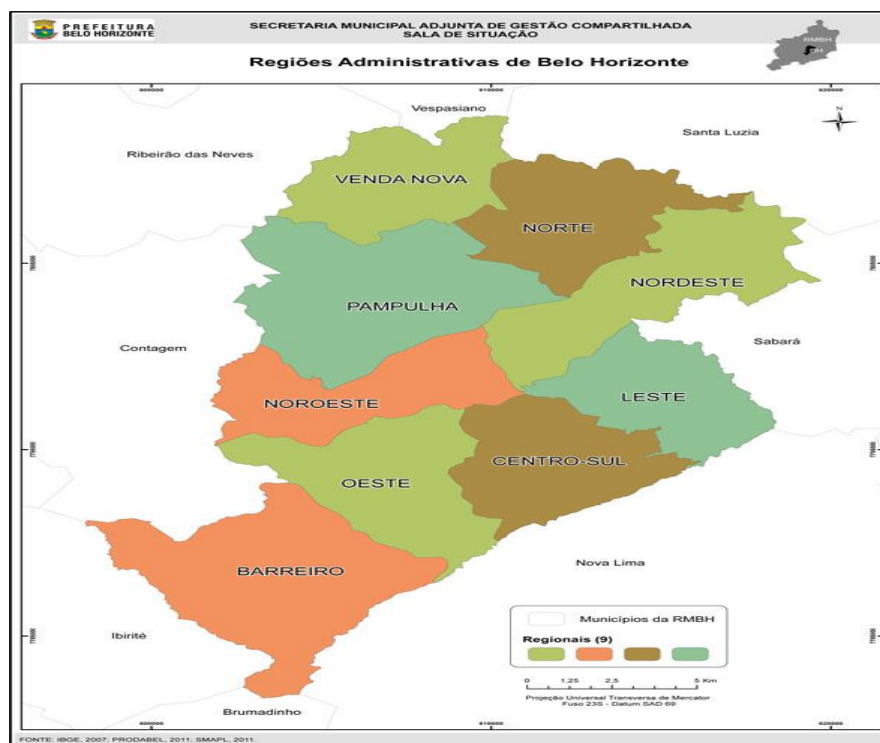
O atendimento ao ensino médio no Município está em processo de transferência das turmas ainda restantes para o Estado, numa ação conjunta que atende ao disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, que prevê a colaboração entre os entes federativos na oferta dos diferentes níveis de ensino.

Ao assumir a direção escolar, os candidatos eleitos assumem a responsabilidade pelo bom funcionamento de todos os níveis de ensino atendidos pelas escolas.

*A gestão escolar na regional Venda Nova*

A cidade divide-se administrativamente em nove regionais, que são subdivisões gerenciais do Município de Belo Horizonte. Venda Nova é uma delas. Essa divisão atende à necessidade por descentralização e coordenação de programas e atividades adequados às particularidades de cada região da cidade. A figura 3 a seguir demonstra essa regionalização:

Figura 1– Regiões Administrativas de Belo Horizonte (MG)



Fonte: SMED / PBH, 2014.

Venda Nova<sup>3</sup> faz limites com três cidades da região metropolitana: Santa Luzia, Vespasiano e Ribeirão das Neves e duas regionais: Norte e Pampulha. Desse modo, é comum às escolas vendanovenses receberem alunos oriundos das regiões circunvizinhas, o que pode ocasionar problemas no fluxo escolar. Pois, ao dividir a cidade em regionais, as escolas também foram regionalizadas. Esse trabalho é conhecido como georreferenciamento do Cadastro Escolar e se baseia nas

<sup>3</sup> Historicamente, o mais antigo documento conhecido sobre Venda Nova é a solicitação de uma licença para funcionamento de uma venda em 1781, cujo fato demonstra a vocação comercial do distrito que, no início do povoamento, tinha o comércio, a agricultura e a pecuária como suas principais atividades. Não se tem certeza, mesmo com muitas pesquisas sobre a origem do nome – Venda Nova – mas consta da tradição oral que um comerciante construiu uma Venda maior e mais bem feita que as outras. Então, os viajantes diziam: "Vamos parar naquela venda nova". E o nome pegou (PORTAL PBH, 2015).

informações sobre as jurisdições escolares, os consumidores de energia elétrica, as inscrições e o conjunto de vagas disponíveis em cada escola. Cada município/jurisdição deve atender aos seus moradores.

Quanto à organização escolar, a rede de ensino é composta por 9 UMEIs, mais 10 creches conveniadas à PBH e 31 escolas de ensino fundamental. O número de escolas de ensino fundamental passou de 31 para 32, com a inauguração de mais uma unidade em fevereiro de 2015.

#### *O perfil dos diretores em Venda Nova*

É possível localizar em Venda Nova, no grupo de diretores, os quatro perfis existentes na cidade: O diretor novato, o diretor reeleito, o diretor interventor e o diretor indicado. O quadro 4 apresenta a quantificação dos diretores por perfil. Isso se deve ao fato da necessidade de se selecionar os diretores em primeira experiência de gestão, de escolas municipais de ensino fundamental, como objeto desta pesquisa. Para tal, segue o quadro 1:

Quadro 1: Perfil dos diretores de Venda Nova após eleição 2014.

<b>DIRETORES ELEITOS E NÃO ELEITOS - VENDA NOVA-2014/2015</b>		
Diretores Novatos nas eleições de 2014 (primeira experiência de gestão)	6	19%
Diretores novatos nas eleições de 2014 (com experiência anterior de gestão)	12	37,5%
Diretores Re-eleitos	5	15,6%
Diretores Re-eleitos (Vice para Diretor)	4	12,5%
Diretores Re-eleitos (Inversão de chapa)	1	3%
Diretores Indicados	3	9,4%
Diretores Interventores	1	3%

Fonte: adaptado de documentos de circulação interna da RME-BH, 2014/2015.

O quadro 1 apresenta o quantitativo de diretores da regional Venda Nova. Pode-se observar que, dentre os dezoito diretores novatos, seis nunca assumiram essa função anteriormente. Cinco desses configuram-se nosso objeto de pesquisa. O sexto diretor não comporá o grupo por falta de um banco de dados regionalizado, contendo as informações necessárias pesquisadas neste estudo, houve, por parte da pesquisadora, a identificação tardia de sua condição, quando a análise já estava adiantada e as agendas da pesquisadora e desse diretor tornaram-se incompatíveis.

A partir deste ponto, serão aprofundados os dados sobre o grupo que se constitui o material desta pesquisa. Será possível conhecer um pouco mais sobre os cinco diretores selecionados. Para tal será utilizada a tabela 2.

Tabela 1 – Perfil dos diretores em primeira experiência de gestão de Venda Nova

<b>PERFIL DOS DIRETORES PESQUISADOS EM VENDA NOVA</b>				
Sexo	Feminino(3)		Masculino(2)	
Estado civil	Casado(4)		Solteiro(1)	
Tempo de profissão	10 a 15 anos(2)	20 a 25 anos(2)		30 a 35 anos(1)
Tempo de rede	4 a 6 anos (2)	15 a 17 anos (1)		23 a 25 anos (2)
Número de filhos	0 (2)	1(2)		2(1)
Formação inicial	Educ.Física(1)	História(1)	Matemática(2)	Pedagogia(1)
Algum curso de gestão escolar	Sim (0)		Não(5)	

*Fonte: dados da pesquisa.*

Esses dados apontam para os níveis de complexidade existentes em cada uma das escolas com gestores em primeira experiência de gestão. As escolas que ofertam os três Ciclos de Formação Humana e a EJA funcionam em três turnos e tendem a apresentar uma rotina mais extenuante pelos projetos oferecidos, pelo quantitativo maior de estudantes e de profissionais que recebe. No entanto, o número de TAGs<sup>4</sup> recebidas, os relatórios das equipes de monitoramento e a necessidade de mediação das gerências demonstram que os gestores com o menor tempo de rede apresentam dificuldades maiores na eleição das prioridades. O número de TAGs recebidas por uma dessas escolas é o dobro da soma de todas as demais. Na próxima subseção, são abordados os desafios das novas gestões em Venda Nova.

### **Os principais desafios identificados pelos diretores em primeira experiência de gestão**

A título de compreensão, os desafios identificados nesta pesquisa foram agrupados de acordo com o tema de algumas perguntas da entrevista realizada com os diretores pesquisados: conhecimento das atribuições dos diretores escolares; formação anterior e em serviço; garantia da articulação e do envolvimento da equipe escolar nas propostas apresentadas; caracterização de um bom gestor na opinião

---

<sup>4</sup> Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública



destes; e os principais desafios encontrados nas dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira.

Retomando o histórico da administração escolar no Brasil, Boccia afirma que:

O diretor de escola hoje deve ultrapassar a visão de que a escola se constitui em uma organização burocrática. Essa mudança sinaliza para um modelo de administrador que saiba resolver problemas mais complexos e, portanto, de maior abrangência. Nessa vertente, a escola, instituição complexa, de múltiplas facetas, traz em seu bojo problemas e cobranças de diferentes instâncias e o diretor deve saber administrar e resolver essas cobranças, desvinculando-se do caráter de tutelado do Estado (BOCCIA, 2011, p. 46).

Ao assumir tal posição o diretor ultrapassa a função de se dedicar apenas à dimensão administrativa, cuja razão de ser é o pedagógico, e se incumbe da administração como mediação para a realização de fins (PARO, 2015, p.18). Tal mediação ocorre entre as exigências do Estado e as expectativas da sociedade e da comunidade do entorno da escola. Cabendo-lhe atentar para a importância devida à cada uma delas. Boccia (2011) citada por Santos<sup>5</sup> (2002, p. 46) reitera que ser diretor, hoje, é um desafio para grandes, uma tarefa para educadores compromissados uma função humana gratificante, mas terrível e difícil, dadas as condições em que ocorre. Tal afirmativa corrobora com os resultados apontados nesta pesquisa.

Antes da exposição da visão dos diretores, o quadro 11 trará as principais demandas apresentadas pela comunidade do entorno das escolas registradas em TAG<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

<sup>6</sup>As TAGs foram coletadas no primeiro trimestre de 2015. Ao realizar a análise das queixas, observei que 75% destas eram referentes a situações alheias a atuação dos diretores. Pois, a sua satisfação dependia da ação governamental. Por esse motivo, não foram utilizadas na elaboração do PAE.

Quadro 2 – Queixas da comunidade escolar registradas em TAG

PRINCIPAIS QUEIXAS – em TAG	ESCOLAS				
	E1	E2	E3	E4	E5
Falta de professor	X	X	—	X	—
Inabilidade no trato com a comunidade	—	X	—	—	—
Desorganização pedagógica	—	X	—	—	—
Indisciplina	—	X		X	—
Falta de material e/ou uniformes	—	—	X	X	—
Insatisfação com algum dos programas	—	X	—	—	—
Outros	X	X	—	X	—

Fonte: dados da pesquisa.

O quadro 2 acima demonstra queixas nas dimensões pedagógica, administrativa, orçamentária e financeira estudadas. Não foram contabilizadas as queixas repetidas. Optou-se aqui, apenas por destacar as dimensões que apresentaram percepção de mau atendimento por parte da comunidade escolar.

Nessa parte, serão mostrados os desafios gerais identificados pelos atores da pesquisa. Ao serem indagados sobre o conhecimento das atribuições expostas nos documentos da eleição, os diretores declararam que a carga de trabalho é exaustiva. As respostas abaixo sintetizam essas informações:

Olha... eu não estou lembrando quais eram aquelas obrigações e tudo... apesar de no regimento que a gente pegou há pouco tempo...vir mais de trinta atribuições. Eu acho o seguinte, se você quer matar uma pessoa, você exige aquilo dela... porque é humanamente impossível... quando você me fala que eu tenho dedicação exclusiva... eu tenho dedicação exclusiva por oito horas por dia... tanto por semana... mais que isso, eu não tenho... (D1).

[...] são muitas atribuições... sabe, assim... e atribuições em âmbitos muito diferentes... mas, no mesmo momento, isso é um dificultador... porque é muita coisa para duas pessoas... (D2).

Corroborando com o exposto pelos diretores no que tange ao excesso de atividades, em 2011, uma pesquisa etnográfica coordenada pelo professor Marcelo Burgos com quatro diretores escolares, identificou que apenas um deles conseguia organizar a sua rotina de trabalho de forma a evitar sobrecargas. Em se tratando de diretores em primeira experiência de gestão, como é o caso dos objetos dessa pesquisa, a clareza das atribuições, a eleição de prioridades e a adequação do tempo disponível ao volume de atribuições, tem se mostrado um desafio. Visto que,

é ao diretor que se dirigem as demandas dos professores, politicamente representados por seus sindicatos; é, sobretudo, nele que eclodem os conflitos com os alunos e suas famílias; é também ele que tem de se

relacionar com os demais funcionários da escola, cabendo a ele, ainda, zelar pela rotina dos serviços; enfim, por manter a escola funcionando (BURGOS; CANEGAL, 2011, p. 15).

No que diz respeito à formação inicial, nenhum dos entrevistados possui formação anterior em gestão e são unânimes em afirmar que uma formação os ajudaria na execução de suas atribuições. Quando questionados sobre a formação em serviço, garantem que esta é válida e necessária, desde que organizada e no tempo certo, como demonstrado a seguir

[...] então eu acho assim... que essa formação é válida... é justa... é importante... agora ela tem que ser feita nos momentos certos... você tem que fazer isso de maneira que a pessoa aprenda na prática também (D1).  
[...] aí a formação te garante a diminuição de outros problemas que você vai aprender na prática... então, às vezes... lógico que a rotina é outra coisa... uma coisa é o estudo do caso de longe... outra coisa é você lá... mas pelo menos você tem algumas possibilidades de respostas... pode até ser que nenhuma delas te sirva... você vai ter que criar outras... mas te dá segurança... você fica mais seguro para as devidas providências... (D2).

[...] Seria... nem que fosse uns seis meses... porque a gente tem muito do pedagógico, né? A gente também trabalha o pedagógico... mas esse administrativo mesmo é o que mais dificulta... na questão do financeiro... do caixa escolar... aquela coisa toda... então, se a gente tivesse um curso de pelo menos seis meses para a gente ter conhecimento do que é isso... eu acho que ajudaria... deixaria a gente menos apreensiva no início... porque é muita coisa... (D3).

[...] Muito útil... como eu disse... desde o mês de agosto que a SMED está oferecendo essa formação... os temas são relevantes mesmo para o nosso dia a dia...e se isso estivesse acontecido lá no início da gestão... muita coisa... muitas dificuldades que a gente enfrenta poderiam ser trabalhadas com uma certa facilidade... problemas resolvidos com mais velocidade... mais rápido... e ...assim... até evitar e prevenir algumas situações que acontecem no dia a dia da escola... essa formação lá no início poderia ter contribuído de uma maneira mais eficaz... né? Para o nosso trabalho... (D4).

[...] Eu não tenho dúvidas de que uma formação específica seria importantíssima... mas deveria ser feito para os candidatos... não depois que você está na gestão... [...] eu acho que deveria ter algo prévio... até porque, quando a pessoa viesse para a gestão... olha, você precisa de entender um pouco disso... um pouco daquilo... eu vim para a gestão e não imaginava o que me esperava... para mim... era o seguinte... a gente vem... fica na sala da direção... resolve alguns problemas e vai embora... [risos] (D5).

Sobre a articulação e a garantia do envolvimento da equipe escolar nas propostas apresentadas, Lück (2010, p.18) assegura que a liderança do gestor é fundamental para a mobilização dos participantes da comunidade escolar. No entanto, não basta apenas a boa vontade. Essa capacidade de mobilização é desenvolvida cotidianamente

trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para, cada vez melhor e de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente (LÜCK, 2010, p.21).

Na fala dos diretores, garantir a articulação do grupo tem se constituído mais um desafio da gestão:

[...] a visão do todo quem tem é o diretor... você consegue relacionar, por exemplo, a parte financeira com a parte pedagógica com a parte lá dos funcionários... [...] então, você pode garantir através dessa visão geral... mas, para ter essa visão geral... né? Eu tenho que ter os articuladores... eu tenho que ter uma coordenação... (D1).

[...] Essa palavra garantir é pesada demais...é forte demais... porque requer estudo... requer conhecimento... dedicação...eu acho que ele garante a articulação no momento em que ele conhece o grupo que ele tem... ele conhece administrativamente como é que funciona para ele trazer o grupo junto... porque ele não consegue andar sozinho... para garantir a articulação ele precisa conhecer cada um... conhecer as funções de cada um... conhecer todas as burocracias... né? As leis que regem para fazer uma administração responsável... mas eu não sei se eu respondi à sua pergunta porque eu acho que está faltando dados...dez meses e eu ainda não tenho... (D2).

[...] é uma articulação que tem que dar clareza para eles do que está sendo usado... o profissional tem que saber o que está sendo usado... é a clareza mesmo... (D3).

[...] primeiro é fazer uma proposta que todos entendam...né? não adianta nada a gente criar um projeto muito bem elaborado... com uma escrita difícil e quando você vai explicar a execução ela não cabe ou você não consegue transmitir isso para quem vai te ajudar a executar ...então é preciso fazer a coisa de uma maneira assim bem objetiva...né? Todas as propostas têm que ser objetivas... (D4).

[...] Eu creio que assim... a gente possui aqui reuniões pedagógicas... nós já participamos de algumas reuniões pedagógicas [...] então, eu acredito que esse papel de articular essas conversas com os professores é importante para o trabalho... (D5).

Ainda falando em mediação, Paro (2015, p.28) avalia que mediar a busca de fins é um problema que permeia toda a ação humana enquanto trabalho, seja este individual ou coletivo, carregando um componente administrativo. Dessa forma, mediar e/ou articular na perspectiva de garantir os fins educativos propostos para a escola é possível, segundo os diretores entrevistados, pela clareza na exposição das ideias, pelo conhecimento do grupo de trabalho e pela visão sistêmica.

O conceito de gestor eficaz, utilizado na introdução deste trabalho, assenta-se na perspectiva do líder mediador que consegue planejar, organizar e controlar ações na promoção dos objetivos educacionais. Para Boccia (2013, p. 21), hoje o diretor é peça

fundamental na articulação dos elementos constitutivos da escola, ele é o líder que deve apresentar traços de inteligência, perspicácia, autoconfiança, coerência, firmeza, sinceridade e consideração. Todos esses elementos contribuem na garantia da efetividade de suas ações. Questionou-se os diretores em primeira experiência de gestão sobre o que, na opinião deles, caracteriza um bom gestor, no intuito de compreender a sua atuação na busca de tornar-se um bom gestor<sup>7</sup> e da adequação às expectativas do Estado.

Optou-se por manter os fragmentos das declarações, mesmo que extensos, no intuito de possibilitar a identificação dos conceitos de bom gestor com as expectativas declaradas pelos diretores ao assumirem o mandato. São estas as suas percepções:

[...] eu acho que um bom gestor é aquela pessoa que consegue dar atenção a quem se deve dar atenção... primeiro é o seu profissional que está ali trabalhando com você... é o professor... é o pai... é o aluno... entendeu? E, às vezes, a gente nessa correria deixa a pessoa de lado e vai fazer a burocracia... então, a burocracia não pode engolir isso aí nunca... para mim, um bom gestor é o que consegue fazer isso... (D1).

[...] O que eu percebo é que é aquele seguro... uma figura que sabe mostrar autoridade... trabalhar com essa questão sem ser autoritário... né? E esse fio da meada... essa diferença... achar esse ponto não é fácil... saber lidar com a democracia na escola... com essa gestão democrática... assim e ele tem que ser um excelente mediador de conflitos... acho que são os pontos que eu vejo... (D2).

Um bom gestor... primeiro o relacionamento... um bom relacionamento com o grupo... segundo uma disposição... e diria também um comprometimento com a educação... você tem que estar comprometido com a educação... não é nem comprometimento... eu acho que é acreditar... tem que acreditar na educação... (D3).

[...] Eu vejo que um bom gestor é aquele que tem um bom diálogo... né? Procura decidir as coisas de maneira democrática... e mesmo nas decisões democráticas ele precisa ter um pulso mais firme e tomar as decisões... mesmo que para os outros elas não pareçam ser as mais justas no momento... né? (D4).

Eu acho que um bom gestor é aquele que consegue assim estabelecer uma unidade [...] que consegue estabelecer um clima agradável de trabalho... onde os alunos também se enxerguem como pessoas dessa escola... então um papel de gestor que eu vejo como principal é estreitar os relacionamentos... em todos os sentidos... relacionamentos entre funcionários... relacionamento entre alunos... né? Se a gente consegue efetivar isso... eu acho que a gente consegue... gostar de estar aqui é importante... eu acho que se as pessoas gostarem de estar aqui é um grande passo para a educação... para o trabalho aqui ser melhor... não é? Eu acho que isso é um ponto importante... (D5).

Evidenciaram-se, nas declarações dos diretores, que a valorização das pessoas, a manutenção de um bom clima escolar, a segurança, o comprometimento com a educação,

---

<sup>7</sup>O termo bom gestor foi substituído posteriormente por gestor eficaz. A manutenção da expressão na análise dos dados deve-se à garantia de reprodução fidedigna das respostas dos entrevistados.

a boa comunicação, a firmeza nas ações e a capacidade de estabelecer unidade são características importantes no perfil do bom gestor. Não foram citadas as relações com a SMED ou órgãos representativos do poder público.

Outra questão comentada por 60% dos entrevistados foi o salário. Dada a ampliação das responsabilidades, os diretores consideraram que a Gratificação por dedicação exclusiva (GDE) não representa ganhos compatíveis com as demandas. Paro, ao comentar a questão da remuneração de professores, assegura que

o salário não pode constituir a razão de ser da atividade do mestre educador porque a complexidade de sua função lhe exige um envolvimento *sui generis* [...] então seu salário precisa ser tão justo e compensador, de tal modo que isso sequer seja motivo de preocupação, estando ele livre e tranquilo para realizar seu trabalho (PARO, 2015, pág. 16).

Os diretores alegam que, dependendo da localização da escola e das atividades desenvolvidas anteriormente, há perdas salariais pelo aumento dos descontos em folha e interrupção do recebimento de benefícios como o abono fixação<sup>8</sup>.

A partir da próxima subseção, serão apresentados os desafios relatados pelos diretores em primeira experiência de gestão por dimensão, apenas para efeito de melhorar o entendimento, uma vez que as dimensões se interpenetram e a atuação em uma dimensão não deve excluir as demais.

Da mesma forma, fez-se uma opção metodológica por manter os fragmentos das declarações, mesmo que extensos, pela sua relevância para a RME-BH. Os entrevistados conceberam a oportunidade desta pesquisa como um canal para serem ouvidos. E suas percepções são importantes para a avaliação do contexto no qual estão inseridos. Por se tratar de cinco entrevistados, as respostas foram agrupadas por diretor e por dimensão, elencando todos os desafios citados por cada um destes.

### *Os principais desafios dos diretores em primeira experiência de gestão na dimensão pedagógica*

A dimensão pedagógica foi a que apresentou o menor número de queixas. Quatro dos cinco diretores já ocuparam a coordenação. Dessa forma, a proximidade com as exigências dessa dimensão permite que esses demonstrem maior segurança ao se referirem a esta. Para Boccia, Dabul e Lacerda (2013, p. 23), “na área pedagógica o gestor

---

<sup>8</sup> Conforme Decreto nº 14.021 de 06 de julho de 2010.

estabelece objetivos, propõe metas, acompanha e avalia propostas pedagógicas e define linhas de atuação de acordo com o perfil da comunidade, sendo auxiliado pelo coordenador pedagógico”. Foram apontados, como desafios da dimensão pedagógica, a fuga de atenção dessa dimensão, que é o objetivo da existência da escola (PARO, 2015), como observado a seguir:

...mas o tempo todo você gasta preenchendo papel... fazendo um monte de coisas... o que você poderia melhorar ... criar uma escola muito mais robusta você não dá conta... na hora que precisa... olha precisa da interferência do diretor aqui em um conselho de classe... em uma coisa assim... você vai... [...] E a desvantagem é o excesso de burocracia e dessas questões todas que absorvem o tempo do gestor... quando ele devia estar empenhado na aprendizagem... (D1).

A discussão de resultados não faço... quem faz é a coordenação... né? Não tivemos ainda a oportunidade... A coordenação repassa para a gente os resultados...né? É através da coordenação... (D5).

Todos os diretores foram unânimes em afirmar que a sua atuação é importante para os resultados de aprendizagem dos alunos ao manterem o foco da equipe, a unidade do trabalho e o suporte para as ações da coordenação e do grupo de professores. Os termos de visita das Acompanhantes Pedagógicas analisados demonstram que a atuação dos diretores nessa dimensão perpassa pela atuação das coordenações pedagógicas e que na omissão dessas ou nos casos em que o desempenho é insatisfatório, essa dimensão fica comprometida. A próxima subseção detalhará os desafios da dimensão administrativa.

#### *Os principais desafios dos diretores em primeira experiência de gestão na dimensão administrativa*

A dimensão administrativa é a dimensão meio (LÜCK, 2009), cujas atividades devem estar a serviço do pedagógico, “razão de ser do administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir” (PARO, 2015, p. 25). Para Boccia, Dabul e Lacerda (2013, p. 25), na área administrativa, o diretor “cuida da parte física, do prédio, materiais, patrimônio e parte institucional composta por atividades de secretaria, documentação, direitos e deveres”. Há ações dessa dimensão diretamente ligadas a dimensão orçamentária e financeira. Em algumas declarações, foram mantidas na íntegra as duas queixas, não foram dissociadas, garantindo a fidelidade da expressão e preservando a compreensão dessas. Alguns desafios citados foram intencionalmente repetidos por estarem presentes na fala de todos os diretores. Os desafios apresentados foram:

...por exemplo, eu entrei aqui... não sei nada de quadro da escola... não sei nada de SGE... puxa vida... AMP... depois de nove meses é que vem falar de IPEAD... em agosto é que eles chamaram a gente para mostrar o IPEAD... uai... aí não precisa mais não... entendeu? Em janeiro nós ficamos aqui à toa... ficamos um olhando para a cara do outro... aí... nada aconteceu... formação nenhuma... e depois agora veio esse curso de formação de diretores... agora? [...] Ó... esse gerenciamento desse pessoal do caixa escolar é complicado... essa questão da utilização das verbas é complicado... tudo é muito novo... entendeu? Informações novas... muitas... que demandam tempo e que você não tem nem esse tempo... nem as pessoas para estar te encaminhando... então, você fica perdido... porque é que eu estou perdida? Porque é tanta coisa que o cérebro está sinalizando que eu tenho que fazer que eu não sei nem por onde é que eu vou começar... entendeu? Vem um monte de coisa de uma vez e aí você fica realmente sem condições... você fica muito... é só... sozinho... [...] e aí vem o pessoal do caixa escolar... funcionário... a todo o momento ele demanda a presença do diretor... a fala do diretor... porque eu vou sair... porque fulano não está trabalhando... porque fulano está fazendo birra... porque a sala não foi varrida... então essas questões não precisam ficar na mão do diretor... essas questões estariam bem resolvidas com um encarregado... dentro deles mesmo... que ganhasse cinquenta reais a mais... cem reais a mais... para fazer o quê? Para fazer a planilha de serviços... olhar quem está trabalhando... quem está morcegando... ver essas questões que surgem na rotina da escola por falta de funcionário... entendeu? (D1).

Em resumo, os principais desafios mencionados pelo D1 na dimensão administrativa são: o desconhecimento do funcionamento dos procedimentos de registro escolar; a ausência de formação inicial em todas as dimensões; a administração dos funcionários do caixa escolar; a incompreensão da utilização das verbas; dificuldades em estabelecer prioridades; excesso de atividades e a sensação de solidão. Para o D2, os desafios da dimensão administrativa são os seguintes:

...porque é muita coisa para duas pessoas... não somente burocrático... eu acho assim... em termos você tem uma responsabilidade pedagógica... você tem uma responsabilidade administrativa... e todas elas são necessárias... Aí essa é uma dificuldade que eu vejo em muita coisa... eu acho que uma Vice-Direção é muito pouco... [...] O principal desafio que eu considero da escola 2 e já era um desafio previsto ao me candidatar juntamente com a vice é conquistar o grupo que estava rachado... é incrédulo na gestão... conhecer as funções de cada um... conhecer todas as burocracias... né? As leis que regem para fazer uma administração responsável... isso é só o conhecimento... e aí eu acho que tem que ter uma formação [...] as formações ocorreram na hora errada... nós começamos o processo de formação de diretores em setembro depois de nove meses de atuação... e que na hora em que a Secretaria de Educação pede resultados é que a gente está formando... então, quer dizer... eu penso que fica difícil... janeiro nós ficamos inteiro... todo mundo reservou o janeiro imaginando que iam convocar as direções para as formações... nós ficamos praticamente sem fazer nada o janeiro inteiro... já não podia



mexer porque financeiramente o banco ainda não estava liberado... e sem reuniões... sem encontros... então aí ficou parecendo que... uma correria para dar formação agora no final do ano para falar que teve formação para diretor...eu acho que houve uma FALHA enorme no início... [...] o diretor não tem tempo... 8 horas? Mesmo a gente sabendo que não se trabalha 8 horas... muito mais... mas mesmo que o dia... se trabalhasse 12... 24 horas não seria suficiente porque há muitas outras demandas... aí gera um outro problema... porque o gestor não tendo tempo de vida pessoal... de vida de lazer... ele extremamente cansado não consegue tomar decisões prudentes... justas...ele vive em respostas emergenciais... ele não trabalha na prevenção... quem trabalha só com a doença... não caminha...ele não pode olhar antes e antever... né? [...] eu sei que é papel das gerentes... mas... às vezes...a gente que é novo demais... as pressões que fazem...às vezes... eu acho que eles esquecem um pouquinho que faz parte... é função deles também ajudar...é fácil demais ficar pressionando e não ver o outro...assim... na situação... você pressionar e parecer que é fácil aquele negócio... um simples papel... um simples documento... sem sentar...em outros momentos e chamar... vamos aqui... tem esse encaminhamento... você está certa e segura disso? (D2).

O D2 indicou como principais desafios na dimensão administrativa: excesso de atividades; desconhecimento do funcionamento dos diversos setores escolares; reestabelecimento da confiança do grupo de professores; ausência de formação inicial em todas as dimensões; dificuldade de planejamento que possibilite a otimização do tempo; dificuldade em eleger prioridades; excesso de cobranças por parte das gerências. O D3 apontou os seguintes desafios:

...mas esse administrativo mesmo é o que mais dificulta... na questão do financeiro... do caixa escolar... aquela coisa toda... então se a gente tivesse um curso de pelo menos seis meses para a gente ter conhecimento do que é isso... eu acho que ajudaria... deixaria a gente menos apreensiva no início... porque é muita coisa...

E outra coisa... outra dificuldade também é você fazer com que o grupo... o contratado que é terceirizado... né? Eles vejam nisso aqui mesmo um processo de educação... E outra coisa também... não sei se a contratação também... a demora... nesse começo do ano, eu tive assim uma questão seríssima... nós estávamos sem três ou quatro funcionários da limpeza e da cantina... o trabalho precisava ser feito, mas a demora de agora está liberado... agora pode... agora não pode... tem que esperar tal mês... nós ficamos praticamente dois meses assim, com as faxineiras e da cantina assim em tempo de explodir... porque não podia contratar porque não estava dentro do prazo... aí vai a ficha... o currículo... de repente mudou... agora precisa do CPF... aí volta currículo... aí passou do prazo da contratação... é muito sério... sabe? Porque a escola não pára... a escola é uma roda...e a gente tem que consertar essa roda enquanto está funcionando e a outra coisa que eu acho séria com a gente também é o seguinte... é o funcionário que não quer mais trabalhar... ele quer partir para uma outra situação...e a gente não consegue, a gente não pode demitir esse funcionário... essa questão de ter que esperar... sabe? Essa morosidade... Vamos ligar para lá... pedir autorização... vamos... sabe? Então, eu acho que essa morosidade tem uma hora que dificulta para a

gente... então, uma dificuldade de gerenciar os funcionários que são contratados... é uma dificuldade acentuada porque, por exemplo, eu tenho um funcionário que é da caixa escolar... então, existe uma diferença ali... no regime de trabalho... mas o trabalho é o mesmo... então, isso gera um tipo de complicador... até ele entender... não aquilo ali é complicado... mas porque o concursado é melhor do que eu que sou contratado se o trabalho é o mesmo? Então, até colocar um equilíbrio entre eles... é uma questão bem difícil mesmo... (D3).

O D3 apresentou como principais desafios na dimensão administrativa: o excesso de atividades; a ausência de formação inicial, a gestão do caixa escolar – o trabalho com a ampliação da percepção dos espaços ocupados pelos funcionários terceirizados, a morosidade no processo de contratação de funcionários, a falta de autonomia para dispensar funcionários, a dificuldade em administrar funcionários na mesma função contratados por regime trabalhista diferenciado. Para o D4:

...as dificuldades são essas... muita coisa que você não tinha o conhecimento prévio... né? Não houve uma formação lá no início... uma formação para a gestão... muita coisa você vai aprendendo na prática e são coisas que estão sendo proporcionadas agora... né? No começo de agosto e que se tivesse acontecido antes poderia ter facilitado muita coisa e diminuído essas dificuldades... né? Aí tem essa gestão... né? Das relações trabalhistas também... né?... Você vai conhecendo também na prática... a questão do funcionamento por exemplo da secretaria escolar... né? Você vai lá ver como é que é o dia a dia... teve um rompimento com a coordenação do primeiro turno... então, eu coloco isso como um dos problemas que a gente acabou enfrentando... mais dificuldades da gestão... questão de documentação escolar... outro desafio que a gente encontra é essa questão da infraestrutura da escola... a gente sabe da precariedade e das dificuldades financeiras que a prefeitura e o país vem passando... são coisas que a gente precisa ir resolvendo... são alguns probleminhas... mas a gente sabe que ela precisa de coisas maiores... então, esse é um desafio... você trabalhar com todos esses problemas com essa diminuição da verba que sempre sustentou as escolas...né? (D4).

Na concepção do D4, os principais desafios encontrados na dimensão administrativa foram: ausência de conhecimento do funcionamento dos setores escolares principalmente da secretaria; falta de formação inicial e a dificuldade em melhorar a infraestrutura da escola com a redução de verbas. Para o D5, os desafios são:

...eu vejo que as dificuldades são de gerir esse número grande de pessoas que trabalham na escola... eu falo com a vice-diretora que a escola é dividida por setores... e você conseguir assim harmonizar o grande número de setores que trabalham na escola é muito complicado...e às vezes a gente percebe que resolver uma situação em um determinado setor... e o que é que a gente está chamando de setor... a gente tem a cantina...a gente tem a faxina... que não é a mesma coisa...a gente tem o pessoal da Integrada... aí tem a Escola Aberta... aí tem os professores...a gente imagina que só tem que gerir professor...aí cai no seu colo um tanto

de gente que você tem que escutar... tem que entender a situação e harmonizar isso... é muito complicado...Essa dificuldade de administrar os funcionários... né? Essas relações que muitas vezes fazem o mesmo trabalho e por serem contratados em regimes diferentes... administrar isso não é fácil... né? As pessoas compreenderem... entendeu? [...] Olha... eu vejo que algumas dessas equipes... pesquisadora... elas vêm para dar um suporte para a escola... algumas pessoas eu creio que elas vem para dar um suporte para a escola... mas outras pessoas vem para colocar um peso... não é? E assim... até entendo que é o trabalho delas... elas tem que dar uma resposta... elas também devem estar pressionadas lá pela gerência superior... mas assim... a gente não dá conta de resolver na velocidade que as pessoas gostariam... sabe por quê? Por que eles não resolvem na velocidade que gostaríamos também... então, assim... muitas vezes a cobrança é muito maior do que o auxílio...do que o suporte... né? Então... [...] eu achei positivo esse curso de formação que a gente está fazendo agora... só que eu achei que ele chegou um pouco atrasado... não é? (D5).

Os principais desafios na dimensão administrativa mencionados pelo D5 foram: Dificuldade para gerir o quantitativo de pessoal harmonizando os setores; dificuldade em administrar funcionários na mesma função contratados por regime trabalhista diferenciado; morosidade na resolução de problemas por parte dos órgãos centrais; excesso de cobranças e formação tardia.

Vê-se pelo exposto pelos diretores que não basta a boa vontade ou intenção (LÜCK,2010) para exercer a liderança e a gestão eficaz. Isso porque ela demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, cujo desenvolvimento deve ser contínuo e requer atenção especial de todos que trabalham na educação (LÜCK, 2010, p.18). Paro (2015) destaca ainda que o diretor concentra um poder como funcionário do Estado em uma posição hierarquicamente mais elevada na instituição de ensino, cabendo-lhe o cumprimento de condutas administrativas nem sempre condizentes com os interesses da escola. Esse fato pode ser observado no relato da morosidade dos processos, recorrente nas declarações dos diretores em primeira experiência de gestão em Venda Nova. A próxima subseção abordará os desafios na dimensão orçamentária e financeira.

#### *Os principais desafios dos diretores em primeira experiência de gestão na dimensão orçamentária e financeira*

Na dimensão orçamentária e financeira, o diretor conta com o auxílio do gestor financeiro. Cargo detalhado da subseção 2.2.3 desta pesquisa. Boccia, Dabul e Lacerda (2013, p. 25) definem a área financeira como aquela na qual “o gestor deve seguir os princípios de moralidade, impessoalidade e publicidade obedecendo a lei dentro de

princípios éticos, atendendo aos interesses da comunidade” com ações transparentes. Ao elencar os desafios dessa dimensão a falta de autonomia é citada por 60% dos entrevistados como observado a seguir:

Ó... eu acho o seguinte... que na verdade você tem dinheiro mas você não decide no que você vai gastar não... nem você... nem a sua comunidade... nem o colegiado da escola... eu vou te falar como eu me sinto enquanto gestora...você tem essa verba lá... mas ao invés de eu construir aqui dentro da escola... vocês já me dão tudo pronto... ou seja vocês já me engessaram aqui... eu tenho que gastar tanto com tanto... tanto com tanto... mas o que que é isso, gente? A verba não está lá? Está... ela não tem as coisas que eu posso e não posso gastar?[...] isso aí é para justificar uma gestão democrática... ou seja, você vai lá e assina como se aquilo fosse seu... mas não é... mentira... a gente está sendo usado e manipulado... por exemplo... se eu contrato uma pessoa... igual lá vai de novo o caixa escolar... eu contrato mas eu não posso demitir por quê? Porque tem os 40% que a prefeitura tem quem pagar nas rescisões de contrato e tudo o mais... então, vai criando uma série de empecilhos e, ao mesmo tempo, quer dizer que você é responsável pelas coisas e você não é... (D1).

...na parte administrativa-financeira não é qualquer um que suporta... que tem condição de fazer uma administração financeira sem correr riscos graves de condutas inapropriadas e ilegais... Principais limitações... mexer com essa questão de dinheiro público... mexer com essas questões de orçamentos... lidar com três orçamentos é bem complicado... porque você fica muito limitado e, às vezes, tem uma pressão muito grande... para as coisas acontecerem com urgência e você não consegue... então você precisa arrumar uma porta...é emergencial e você é limitado... você não consegue resolver isso... e não é porque você não tem o dinheiro não...é porque no mínimo você vai gastar um dia para trocar uma simples fechadura...a outra limitação é você ser presidente de uma caixa escolar e não ser presidente ao mesmo tempo...então você não pode decidir sempre como usar... sabe? [...] a diminuição das verbas...né? [...] devido à crise que o país passa... isso limitou muito... [...] o gestor é para ser uma pessoa autônoma... ele tem que ter o poder de decidir e aí mexer nessa autonomia assim só delegando é complicado...eu acho isso aí... pressiona... pressiona... (D2).

Em se tratando de autonomia, Boccia (2011, p. 75) atesta que “essa autonomia é tema bastante polêmico, pois sabemos que ainda é relativa e está se constituindo”. A escola possui autonomia legal garantida pela LDB 9394/96, no artigo 15 que assegura às unidades escolares públicas de educação básica graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Quanto à gestão democrática, é tema do artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e do artigo 14 da LDB. Prosseguindo com os desafios:

Primeiro é a questão financeira... O conhecimento mesmo do gerenciamento dessa verba... são tantas verbas... por exemplo verba federal... agora mesmo que... depois que a gente está tendo esse curso lá... que vem o livrinho... que eu pus aqui na minha mesa... converso com a

gestora financeira... é que eu estou tendo um maior entrosamento... mas o primeiro é financeiro... porque é muita verba... às vezes, assim se é custeio... se é capital... se é federal... se é municipal... então isso aí... foi muito difícil...eu tive que sentar várias vezes com a gestora financeira... gestora é assim... não? De onde que é isso... então, essa questão financeira é a primeira dificuldade que eu tive... [...] Olha... todas as reformas... tudo aquilo que eu me propus a fazer aqui... igual, por exemplo, o PDDE acessível... eu não mexi com ele ainda não... porque assim... estou no interativo ainda... mas é um dinheiro muito difícil de gastar... [...] outra coisa os três orçamentos... às vezes para a gente conseguir uma unidade na especificação é muito difícil porque tem concorrência... né? Às vezes, uma loja tem uma televisão X que a outra não tem... entendeu? Então, essa questão assim tem que ser dentro daquela especificação aí é muito difícil... [...] a questão da formação... se nós tivéssemos tido essa formação que estamos tendo agora no mês de janeiro... nós teríamos tido muito menos problema... o que eu aprendi foi com a gestora... fui perguntando para ela e ela me mostrando... mas... então, quer dizer eu a sobrecarreguei um pouco... às vezes, ela tem que parar e dizer... é assim... me mostra... mas... aquela coisa toda... se nós estivéssemos tido formação nós teríamos muito mais parceria do que dificuldade... então, essa formação ela atrasou bastante... deveria ter sido no mês de janeiro e deve acontecer no mês de janeiro... (D3).

A formação tardia é mais uma vez apontada pelo D3 como um dificultador, uma vez que o desconhecimento da utilização correta das verbas é assinalado como um desafio. Para o D4:

Mais um desafio essa questão financeira... e o outro desafio...a questão trabalhista... lidar com uma empresa que seria o caixa escolar... que seria uma empresa dentro da escola...né? Colocando dessa forma... então você acaba sendo realmente o patrão... né? Você deixou de ser o colega de um grupo de professores... passa a ser o gestor desse grupo e passa a ser o patrão dessas outras pessoas que fazem os outros serviços da escola... e um desafio que eu acredito assim... ser da maioria dos gestores também... é essa questão da caixa escolar por exemplo...uma autonomia... uma garantia de que as coisas possam ser resolvidas com maior rapidez... antes de começar a entrevista eu estava conversando com a diretora de outra escola que está pegando uma monitora que saiu daqui para ir para lá e só o processo de demissão dessa menina durou cinco meses... esse é um tipo de desafio a morosidade de algumas questões relacionadas ao caixa escolar... (D4).

Para o D4, o caixa escolar assemelha-se a uma empresa dentro da escola. Nesse sentido, Paro (2015) defende a ideia de que a concepção de diretor escolar, na atualidade, não difere da concepção de diretor de qualquer outra empresa. O produto esperado da escola é a obtenção de bons resultados passíveis de aferição pelos órgãos estatais. O D4 cita a baixa autonomia e a morosidade dos processos como pontos desafiadores da gestão na dimensão orçamentária e financeira. Para o D5:

[...]a primeira dificuldade que encontramos era entender como funcionava para realizar uma obra... né? Porque você faz três orçamentos... só que não é simples... Os critérios... entender como funciona isso tudo os critérios e assim... eu vou te dizer que a gente ainda precisa se apropriar... não é? Outra dificuldade que encontramos aqui... o gestor saiu... porque assim nós aqui da direção, a gente entende muito superficialmente desse trabalho... trabalho de montar pasta... fazer os orçamentos... é lógico que a gente faz os orçamentos... olhar se os orçamentos estão corretos... olhar se a nota fiscal está dentro da validade... assim... esse é um trabalho que não dá para a gente fazer e ainda fazer todo o atendimento ao professor... fazer todo o atendimento na faxina e resolver tudo da cantina e atender às famílias e dar um suporte na coordenação em relação aos alunos... né? Participar das reuniões da SMED para ver os índices que tem que ser batidos... fazer o PMA... confeccionar... como é que chama? O PAP...né? As coisas não param... e o regimento escolar que tem que ser aprovado e as reuniões de colegiado que têm que ser feitas todos os meses... então, assim...mil e uma coisas... então, assim... essa dificuldade financeira de compreender... né? A dificuldade que eu tenho na dimensão orçamentária e financeira é atender os desejos da GCPCS... é como eu te disse... muitas vezes, a gente realiza algo aqui, e ficamos temerosos se as contas vão atender os desejos das pessoas... porque eu vou te dizer que nós não estamos aqui para fazer nada do nosso jeito... mas, quando a gente é confrontado por algo que fizemos e que as pessoas avaliam que foi errado... dentro do manual operacional da Caixa Escolar... a gente realiza e entende que está correto e as pessoas avaliam que está errado... e falam que eu tenho que restituir... eu não estou aqui para tirar dinheiro do meu bolso para dar para a prefeitura... entendeu? (D5).

Para o D5, o excesso de atividades influencia o desempenho da dimensão orçamentária e financeira, uma vez que esta encontra-se vinculada às demais dimensões. Outro desafio apontado por esse gestor é a dificuldade em compreender os critérios para execução dos gastos públicos. Na próxima subseção, os principais desafios apontados pelos diretores em primeira experiência de gestão serão apresentados em um quadro síntese.

#### *Quadro síntese dos desafios assinalados pelos diretores em primeira experiência de gestão*

Na intenção de facilitar a visão geral dos desafios apresentados ao longo do capítulo 2, o quadro 12a seguir abrangerá as dimensões já anteriormente mencionadas nesta pesquisa. Aos desafios citados pelos diretores nas entrevistas serão acrescentados aqueles destacados por estes na primeira avaliação de gestão ocorrida no primeiro semestre de 2015 na SMED.

Quadro 3 – Síntese dos desafios assinalados pelos diretores em primeira experiência de gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira.

<b>SINTESE DOS DESAFIOS ASSINALADOS PELOS DIRETORES EM PRIMEIRA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO</b>		
<b>Dimensões</b>		
Falta de autonomia Excesso de atribuições; Excesso de burocracia; Ausência de formação inicial; Dificuldade em eleger prioridades; Excesso de cobrança das gerências Sensação de solidão no cargo de gestor; Morosidade nos processos entre a escola e a SMED; Dificuldade para garantir a articulação dos setores escolares; Dificuldade de planejamento que possibilite a otimização do tempo; Desconhecimento das especificidades do funcionamento dos setores escolares.		
<b>Pedagógica</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Orçamentária e financeira</b>
Falta de compreensão das metas estabelecidas pelo sistema;	Caixa Escolar (dificuldade em fazer os funcionários compreenderem as características do ambiente escolar);	Desconhecimento do fluxo para utilização das verbas;
Dificuldade em estabelecer estratégias de ensino com o grupo de professores;	Caixa Escolar (dificuldade na gestão de funcionários: admissão/demissão)	Desconhecimento das singularidades de cada uma das verbas;
Dificuldade em apropriar-se dos dados internos e externos da escola;	Caixa Escolar (dificuldade para administrar funcionários na mesma função contratados por legislação diferenciada);	Dificuldade em compreender os critérios para execução dos gastos públicos;
Formação do coletivo;	Espaço físico inadequado à quantidade de alunos;	Dificuldade em atender às expectativas personalistas de alguns acompanhantes;
Ausência de uma coordenação efetiva;	Absenteísmo (grande número de faltas por atestados e licenças);	Dificuldade para realizar os 3 orçamentos;
	Melhorar a integração e o clima escolar;	Redução de verbas.

*Fonte: dados da pesquisa.*

Em síntese, “todos sabem que bons resultados não acontecem por milagre ou por acaso, mas por força de uma ação orientada por uma crença de que ela produzirá bons resultados” (LÜCK, 2010, p. 115).

### **Considerações Finais**

Ao se estudar a dinâmica do trabalho dos gestores em primeira experiência de gestão na regional Venda Nova, pretendeu-se identificar os principais desafios

vivenciados por estes, que obstam o exercício da gestão eficaz, conceito abordado na introdução deste estudo. Lück (2010) assegura que a capacidade de liderança pode ser desenvolvida através das circunstâncias sociais e do empenho próprio, continuamente ao longo da vida, por meio de processos intencionais, uma vez que, “ninguém se torna líder pela sua simples vontade, mas sim pelo exercício consciente e intencional das responsabilidades sociais juntamente com outras pessoas” (LÜCK, 2010, p. 123). Dessa forma, os líderes se fazem na ação contínua e dinâmica, pela exposição às demandas geradoras de atitudes favoráveis ao desenvolvimento da liderança.

Partindo desse entendimento, desenvolver habilidades e atitudes de liderança é possível. Há os gestores cujas experiências pessoais contribuíram para que essa capacidade fosse desenvolvida desde cedo pelas situações às quais foram expostos. Outros demonstram, em suas declarações, que atuaram como líderes e mediadores, sistematicamente, apenas nas atividades docentes.

Em Belo Horizonte, o processo eleitoral para escolha de diretores apresenta características de livre adesão e concorrência ampla, para todos aqueles habilitados pelos documentos reguladores do pleito e é considerado pelos gestores municipais como um dos critérios para a gestão democrática. Estudos realizados pela Fundação Dom Cabral (2010) apontaram para a necessidade de alterações para escolha de diretores, sugerindo uma avaliação de conhecimentos ou uma formação anterior para esses gestores. Como não houve modificações no processo, acredita-se que o investimento nos diretores eleitos torna-se indispensável. Compete, assim, aos órgãos centrais, oportunizar o desenvolvimento dos atributos indispensáveis ao exercício da liderança: formando, monitorando as práticas e avaliando aqueles que legitimamente ascenderam à condição de diretores escolares.

Quanto ao processo de produção deste material, no transcorrer da pesquisa, me deparei com parte das dificuldades apontadas pelos diretores pesquisados, tais como a falta de articulação entre os setores da Secretaria Municipal de Educação e a oposição entre as declarações oficiais apresentadas e a realidade escolar cotidiana. Outra limitação encontrada foi a ausência de dados públicos sobre os diretores em primeira experiência de gestão na RME-BH.

O primeiro semestre da pesquisa, quando a proposta foi exposta, apontou uma atmosfera de “esperança” por parte dos diretores por serem ouvidos por alguém que, em sua opinião, podia fazer chegar suas demandas aos órgãos competentes. Uma vez que



havia para além da pesquisa a associação com o cargo ocupado por mim no monitoramento pedagógico.

Ao pesquisar o cotidiano das gestões em primeira experiência frente às exigências do cargo, pudemos constatar que esta pesquisa se assemelha ao desenrolar de um novelo de lã. Puxando o fio, é surpreendente a sua extensão. Encontra-se portanto, inacabada.

Seria, de bom aceite, que outras regionais pudessem realizar estudos semelhantes como comparativo aos achados desta pesquisa.

Pois, é impossível imaginar uma educação de qualidade sem a participação ativa e consciente dos diretores escolares na promoção dos direitos de aprendizagem e na valorização dos espaços de discussão, criação e vivência de conhecimentos historicamente construídos.

## Referências

BELO HORIZONTE. Decreto nº 15.750, 2014. *Dispõe sobre eleições de Diretores e Vice-Diretores de Escolas e Unidades Municipais de Educação Infantil da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte*. **Diário Oficial do Município**. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1131831>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.237, de 3 de fevereiro de 1989. Dispõe sobre eleição de Diretores e Vice-Diretores das escolas municipais de Belo Horizonte. **Diário Oficial do Município**. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/a/mg/b/belohorizonte/decreto/1989/623/6237/decreto-n-6237-1989-dispoe-sobre-eleicao-de-Diretores-e-Vice-Diretores-das-escolas-municipais-de-belo-horizonte-1989-02-28.html>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

BOCCIA, M. B. **Os papéis assumidos pelos Diretores de escola**. (Coleção Escritos acadêmicos). Jundiaí, SP: Paco Editorial e Pulsar Edições, 2011.

\_\_\_\_\_; DABUL, M. R.; LACERDA, S. C. (Org.). **Gestão Escolar em destaque** (Pedagogia de A a Z: v. 5). Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Distrito Federal, Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial do União**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em 15 jan. 2015.

BROOKE, N. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 128, maio/ago. 2006. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2015.

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

BURGOS, M. B. (Coord.). **A escola e o mundo do aluno**. Estudos sobre a construção social do aluno e o papel institucional da escola. **Rio de Janeiro: Garamond, 2014. Disponível em: <<http://www.garamond.com.br/produto/571.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2015.**

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2009. 405p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 20-29 Mai./Jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

GONZAGA, S. A. **Eficácia escolar e liderança pedagógica dos Diretores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte no contexto da gestão democrática**. 2013. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais, 2014. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/eficacia-escolar-e-lideranca-pedagogica-dos-Diretores-escolares-da-rede-municipal-de-educacao-de-belo-horizonte-no-contexto-da-gestao-democratica/>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

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

LÜCK, H. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, Almeri Paulo et al. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.

MACHADO, M. C. S. A dinâmica do trabalho de gestão. 2013. Disponível em: <[http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/156/LEGE\\_A\\_dinamica\\_do\\_trabalho\\_de\\_gestao.pdf](http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/156/LEGE_A_dinamica_do_trabalho_de_gestao.pdf)>. Acesso em: 4 jul. 2015.

MACHADO, M. C. S.; MIRANDA, J. B. C.; DUSI, S. C. O. **A gestão escolar e os desafios de melhoria no desempenho educacional**: uma reflexão a partir do caso da Rede Pública Municipal de Ensino de Juiz de Fora – MG. Disponível em <[www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MarciaMachado-Co...pdf](http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MarciaMachado-Co...pdf)>. Acesso em: 20 out. 2015.

MAPPA, M. C. **A comunicação no programa família escola de Belo Horizonte**. 2014. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais. 2014. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/12/MAGI-CRISTINA-MAPPA.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

MOTTA, A. Da sala de aula à comunidade educativa: desafios das novas funções de gestão. Palestra proferida no dia 13/05/2009, como parte da programação da Semana de Pedagogia da Universidade Estácio de Sá – Campus. Disponível em: <<http://www.byteboss.com/view.aspx?id=67822&name=palestra-sobre-gestao-na-estacio>>. Acesso em: 04 jul. 2015.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Editora Cortez, 2015.

PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R. (Org.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. Encarte da rede de formação para Diretores Escolares 2015. PBH.2015.

SCOTT, V. S. **O processo de seleção e as ações de formação de Gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte frente aos desafios da gestão compartilhada.** 2014. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais. 2014. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/12/VALENTINA-DE-SOUZA-PAES-SCOTT.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

---

Recebido em Janeiro de 2017  
Aprovado em Julho de 2017  
Publicado em Setembro de 2017

# JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

ISSN 1981-1969

Volume 11

Número 10

25 de setembro 2017



O Copyright é retido pelo/a autor/a (ou primeiro co-autor) que outorga o direito da primeira publicação ao **Jornal de Políticas Educacionais**. Mais informação da licença de Creative Commons encontram-se em <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5>. Qualquer outro uso deve ser aprovado em conjunto pelo/s autor/es e pelo periódico.

JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS é uma publicação do Núcleo de Políticas Educacionais do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR, em consórcio com a Linha de Pesquisa em Políticas Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE/UFPR, que aceita colaboração, reservando-se o direito de publicar ou não o material espontaneamente enviado à redação. As colaborações devem ser enviadas ao NuPE/UFPR, conforme orientações contidas nas páginas do periódico na internet: <http://revistas.ufpr.br/ipe>.

#### Indexação:

*BBE – Biblioteca Brasileira de Educação (MEC/INEP)*

*Clase (Base de Datos Bibliográfica de Revistas de Ciencias Sociales y Humanidades)*

*Diadorim – Diretório de Política de Acesso Aberto das Revistas Científicas Brasileiras (IBICT)*

*Google Scholar*

*Index Copernicus*

*Portal de Periódicos (CAPES)*

*SER – Sistema Eletrônico de Revistas da Universidade Federal do Paraná (SER/UFPR)*

*Sumários de Revistas Brasileiras (FUNPEC-RP)*

*DRJI - Directory of Research Journals Indexing*

(Periódico integralmente disponível apenas em via eletrônica)

Jornal de Políticas Educacionais / Núcleo de Políticas Educacionais da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR – v.1, n. 1 (1º semestre de 2007) – Curitiba: NuPE/UFPR.

Volume 11, número 10 – 2017

ISSN 1981-1969

1. Educação – Periódicos. 2. Política Educacional – Periódicos. I. NuPE/UFPR

#### Comitê Editorial:

Ângelo Ricardo de Souza (UFPR)

Ana Lorena Bruel (UFPR)

Marcos Alexandre Ferraz (UFPR)

#### Conselho Editorial:

Andréa Barbosa Gouveia (UFPR), Ângela Hidalgo (UNICENTRO), Cesar Gernomino Tello (Universidad Nacional TresFebrero, Argentina), Gladys Beatriz Barreyro (USP), Juca Gil (UFRGS), Jefferson Mainardes (UEPG), João Ferreira de Oliveira (UFG), Luiz Souza Júnior (UFPB), Marcos Edgard Bassi (UFSC), Regina Maria Michelotto (UFPR), Robert Verhine (UFBA), Rosana Cruz (UFPI), Rubens Barbosa Camargo (USP),

Sebastián Donoso Díaz (Universidad de Talca, Chile), Taís Moura Tavares (UFPR), Theresa Adrião (UNICAMP), Vera Peroni (UFRGS).

---

Jornal de Políticas Educacionais  
Universidade Federal do Paraná  
Setor de Educação  
Núcleo de Políticas Educacionais – NuPE/UFPR  
Rua Gal. Carneiro, 460 – 4º andar – Sala 407/C  
80.060-150 – Curitiba – PR – Brasil  
Tel.: 41-3360-5380  
jpe@ufpr.br  
<http://revistas.ufpr.br/jpe>