

CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SANTA MARIA DE JETIBÁ-ES

Edgar Miertschink¹ Gelson Silva Junquillo²

¹ *Universidade Federal do Espírito Santo* - edgaresporte@gmail.com

² *Universidade Federal do Espírito Santo* - gelsonufes@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa teve a intenção de descrever as características do trabalho gerencial de gestores educacionais a partir de suas percepções sobre ações realizadas junto aos demais membros da comunidade escolar, equipes de gestão e de uma Secretaria Municipal de Educação. Em primeiro momento, documentos foram analisados para conhecimento e caracterização da estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação. Para se entender as características dos gestores optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com objetivo de buscar certo aprofundamento nas ações vivenciadas pelos entrevistados. Os dados obtidos nas entrevistas apresentaram fragmentos que foram submetidos à análise de conteúdo buscando o entendimento das relações vividas no ambiente da gestão educacional, conseguindo retratar algumas características das ações de gerenciamento do grupo estudado. A expectativa é de que esta pesquisa instigue novos diálogos sobre as relações de gestores educacionais, em especial de coordenadores de escolas multisseriadas e de chefias internas de sistemas educacionais.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão pública. Gestão educacional. Trabalho gerencial. Funções gerenciais. Gestores educacionais.

ABSTRACT

This research was intended to describe the characteristics of managerial work of educational managers from their perceptions of actions taken along with other members of the school community, management teams and a Municipal Secretary of Education. In the first instance, documents were analyzed for knowledge and characterization of the organizational structure of the City Department of Education. To understand the characteristics of managers opted for conducting semi-structured interviews in order to get some refinement in the actions experienced by respondents. The data obtained in the interviews showed fragments were subjected to content analysis seeking to understand the relationships experienced in the educational management environment, managing to portray some features of the management actions of the group studied. The expectation is that this research instigate new dialogues on the relationship of educational managers, especially coordinators of multigrade schools and internal managers of educational systems.

KEYWORDS

Public management. Educational management. Managerial work. Managerial functions. Educational managers.

INTRODUÇÃO

Como o gestor público desenvolve seu trabalho? Tal questão até pode parecer simples, mas torna-se complexa quando se considera que o desempenho das atividades gerenciais sofre influências de regras e normas legais que podem interferir nas formas e modos de executar seu trabalho (PEARCE et al., 2011). Os gestores públicos trabalham em meio à um contexto de atividades burocráticas, cumprimento de normas legais e a necessidade de ações dinâmicas e com qualidade (GUERRA, FERREIRA e MORAIS, 2013). Assim, a resposta a essa questão acaba tornando-se mais complexa.

As constantes modificações que se implementam sobre a ação das organizações e de seus gestores contribuem para essa complexidade. Sua habilidade e capacidade de percepção dessas situações são de fundamental importância, pois possibilita adequada gestão dos diversos recursos colocados sob sua coordenação, condição que pode contribuir para o sucesso e desenvolvimento da organização como um todo (MELO; LOPES; CASSINI, 2011). Com as mudanças constantes no meio organizacional a ação dos gestores tem recebido atenção e destaque (SILVA; FADUL, 2011).

Mas, primeiramente é necessário entender o trabalho dos gestores, as funções que devem desempenhar e quais ações eles executam. O

trabalho dos gestores já esteve em evidência em diversos estudos (DRUCKER, 1990; REED, 1987; MINTZBERG, 1986; FAYOL, 1975; BARNARD, 1971) que apresentam como desenvolvem suas funções gerenciais.

Um desses quadros mostra gestores públicos, que articulam ações políticas com atividades técnicas de gestão, condição essa que dificulta a profissionalização do setor, principalmente pelo momento de transição por que estão passando, onde a busca de qualidade do serviço prestado à população; a preocupação com as relações interpessoais; certa preocupação com inovação; criatividade, preocupação com sua qualificação e autonomia no processo decisório, trazem complexidade à suas relações (SILVA; FADUL, 2011). Essa transição também é encontrada na condução de sistemas educacionais. Contudo ainda faltam mecanismos que possam dar uma melhor base teórico/metodológica para esse processo de transformação (LÜCK, 2011).

Essa pesquisa buscou caracterizar o trabalho gerencial de gestores educacionais. Especificamente, compreender a organização da secretaria que estão vinculados; identificar percepções que os gestores do órgão central de ensino e gestores educacionais têm sobre o trabalho gerencial; identificar semelhanças ou diferenças entre as ações desses gestores; caracterizar, a partir de suas percepções, o trabalho gerencial dos gestores educacionais na

Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá.

TRABALHO GERENCIAL NA GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública brasileira, desde os meados do século XX, passou por uma série de transformações, iniciando-se com o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) que buscava nova organização da administração pública, tentando reduzir ineficiência do governo federal. Objetivava centralização das decisões, atingia os departamentos públicos, a carreira e ingresso dos técnicos administrativos nos órgãos governamentais (RABELO, 2011; GARCIA, 2010).

Essas transformações tiveram novo momento em 1964 com o regime militar que apresentou normas atribuindo à administração pública brasileira um novo modelo gerencial (GARCIA, 2010). Para Lustosa da Costa (2008, p. 851) “[...] era uma espécie de lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências [...]”.

A Constituição Federal Brasileira de 1988 caracterizou um terceiro momento, que garantiu maior participação da população nas abordagens políticas, contudo, em relação a gestão pública, acabou dificultando a anterior flexibilidade encontrada na administração indireta (LUSTOSA DA COSTA, 2008). Esse

período foi um retrocesso, encaminhando a gestão pública à ideais da burocracia utilizada nos anos 1930 e, na área política, apresentou retomada dos momentos do populismo da década de 1950 (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Uma quarta etapa (GARCIA, 2010) acontecia nos anos de 1990. Para Lustosa da Costa (2008), nesse período ações oportunistas acabaram por desarticular estruturas políticas e estrutura de gestão brasileira. Contudo, as reformas tiveram sua continuidade nos anos seguintes com o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” (PDRAE), passando pela gestão de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e integrando algumas ações do governo Lula.

Ao criar o “Ministério da Administração e Reforma do Estado” (MARE), o então ministro Bresser-Pereira teve autonomia para concepção de uma equipe que formulou nova proposta de gestão para o governo federal. As ideias dessa equipe estavam alinhadas com o “New Public Management” (NPM), que sugeria ajuste fiscal, redução de gastos com funcionalismo, ganho de capacidade na gestão, remodelagem funcional na esfera pública, seguindo Grã-Bretanha e Estados Unidos, percussores desse movimento (PINTO, 2009).

No Brasil, o então ministro Bresser-Pereira tinha como meta corrigir os erros disfuncionais do aparelho estatal e inserir um modelo de gestão com concepções pautadas na eficiência,

atribuindo maior flexibilidade, transparência, responsabilidade e a cobrança de eficácia e controle de suas ações (SILVA; FADUL, 2011).

Os esforços de aperfeiçoamento da gestão do Estado, buscou descentralização administrativa que recorreu à terceirização de seus serviços e parcerias com o terceiro setor, não alcançaram seus objetivos e trouxeram resultados que levaram à desconfiança sobre a real viabilidade da gestão pública gerencial (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

Tal situação era refletida no pensamento da população que criticava os ideais de economia de mercado voltado ao setor público, sendo reforçado pelas poucas mudanças que trouxeram em termos de qualidade e pelo fracasso de seus ideais. Também, os gestores não foram preparados para as responsabilidades incumbidas a eles sobre as modificações processuais nas ações de gestão. Mesmo com a, suposta, autonomia atribuída às organizações públicas, a maioria dos gestores não detinha poder para a conquista de seus objetivos (MOTTA, 2013).

Com essas transformações os gestores passam a ganhar importância e deveriam passar por uma mudança cultural, promovendo alterações comportamentais para garantir que suas ações influenciem positivamente o trabalho gerencial no setor público, que se encontra em constante transformação, devido às reformas do Estado

que exigem novas competências de seus gestores (GUERRA; FERREIRA; MORAIS, 2013).

FUNÇÕES GERENCIAIS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Os conceitos “planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar” (FAYOL, 1975, p. 17), continuam a preconizar o enfoque gerencial (MINTZBERG, 1986). Contudo, modificações nessa visão mostram que a gestão não pode ser tão exata e formal. Para Barnard (1971) a sobrevivência das organizações depende da cooperação entre seus membros, que devem apresentar interesse e compromisso para alcance dos objetivos da organização. Situação que possibilita enxergar certo nível de subjetividade nas ações desenvolvidas pelos gestores.

Para que a gestão seja possível devem ser articuladas as habilidades e conhecimentos da equipe de gestão com coesão necessária para o alcance dos objetivos organizacionais (DRUCKER, 1990). Mintzberg (1986) argumenta que a gestão requer muito mais informalidade e impessoalidade dos gestores do que os estudos clássicos apresentavam. Para Reed (1987), com certa similaridade, a gestão é um processo composto pelas ações acontecidas no dia-a-dia de uma organização interferindo mutuamente nas ações de seus gestores.

Barnard (1971) propôs a teoria da cooperação em organizações informais, onde o gestor

agindo com eficiência alcançará os objetivos da organização e, também, pessoais. Segundo o autor para que uma organização exista é preciso: a) efetiva comunicação entre seus membros; b) que esses estejam dispostos a se comprometer e agirem como equipe, coordenadamente buscando alcance dos objetivos da organização; c) o gestor deve ter habilidade para articular os membros da equipe para trabalharem em busca de fins comuns a todos, sabendo renovar os interesses de todos para que as ações sejam efetivas.

O gestor caracteriza-se pela descontinuidade e variedade das ações que executa, ocasionadas pelo ritmo intenso que deve manter para desempenho de suas funções. Situação que o leva a não ter a possibilidade de reflexão que permita planejar adequadamente como desenvolver seu trabalho. Para ilustrar essa variedade de funções, Mintzberg (2010) nos apresenta uma relação de atividades a que o gestor está incumbido de exercer, vejamos: a) Chefe; B) Líder; c) Articulador; d) Monitor; e) Disseminador; f) Porta-voz; g) Empreendedor; h) Manipulador de distúrbios; i) Alocador de recursos; j) Negociador.

Desta forma, para que os gestores consigam desenvolver seu trabalho, são necessárias habilidade para improvisar, adequar os serviços às constantes situações que o interrompem e acabam por diminuir suas ações de planejar, forçando-os a adaptações, generalizações e

conhecimentos diversos para conseguir coordenar suas atividades gerenciais (TURETA; TONELLI; ALCADIPANI, 2011).

Os gestores são altamente influenciados pela ação humana, lhe dando com inconstâncias, incertezas, diferentes modos de pensar e agir dos diferentes indivíduos que fazem parte do seu meio de trabalho e social (VARGAS, 2011). Suas ações gerenciais, são edificadas por meio das relações sociais ocorridas junto aos demais sujeitos envolvidos em sua vida social e em seu ambiente de trabalho (JUNQUILHO, ALMEIDA e SILVA, 2012). No setor público essas características do trabalho gerencial, além das interações elencadas aqui, também sofrem influência de hierarquia muito valorizada e a incumbência de desempenhar um papel político além do gerencial (SILVA, FADUL, 2011).

A realização das atividades desses gestores requer habilidades e determinados conhecimentos específicos (NEWCOMER, 1999), para que isso aconteça os gestores devem buscar qualificação. Essa qualificação é outro fator que pode influenciar em sua capacidade e desempenho e da organização em que está inserido.

O desempenho organizacional sofre impacto direto com o trabalho de gestores de qualidade, que se articulam com os membros internos da organização buscando conhecimento dos pontos fortes e vulnerabilidades. Com olhar

atento ao que acontece externamente à sua organização, tem responsabilidade de compreender novos desafios e elaborar técnicas para levar sua equipe ao alcance e sustentação de vantagens que mantenham alto padrão competitivo, melhorando o desempenho organizacional (FARAHMAD, 2013).

Essa visão de ambientes internos e externos requer atualização constante, suas habilidades devem abarcar competência técnicas, habilidade política, análise crítica para melhor entender o meio em que a organização está inserida (MARQUES, 2011; MELO, CASSINI, LOPES, 2010). Assim, os gestores podem conjugar novas possibilidades de reorganizar as estruturas encontradas. (JUNQUILHO, 2001).

Vargas e Junquilha (2013), enfatizam que a troca de experiências vivenciadas pelos gestores com os demais sujeitos envolvidos no ambiente de trabalho transformam as realidades encontradas, causando impacto direto no modo de desenvolver suas “funções gerenciais”, apresentadas por Mintzberg (1994). Ampliando o campo das relações para além do seu ambiente de trabalho, os gestores devem estar atentos às influências socioculturais (SZETO; HOI LEE; HALLINGER; 2015) da comunidade local que atuam diretamente nos processos de construção de valores do ambiente de gestão e de seus gestores.

GESTÃO DO SISTEMA PÚBLICO DE ENSINO NO BRASIL

A arte de fazer gestão na (JUNQUILHO, ALMEIDA E SILVA 2012) escola pública acontece articulando o sistema educacional e a escola, observando que se deve conectar adequadamente esses ambientes em uma análise que compreenda as diferentes situações em que a gestão educacional está inserida. As práticas dos gestores podem ser transformadas produzindo novos modos de agir, normas, alterando a realidade vivenciada por meio de processos dinâmicos, articulado e com práticas diversificadas.

Os sistemas educacionais caracterizam-se por processos dinâmicos, onde seus componentes, de forma direta ou indireta, influenciam a rede que os constituíram. Contudo, princípios do meio organizacional administrativo racional acabam sobrepondo-se aos sujeitos dessa rede, com diretrizes determinadas pelo Estado (MUCCILO, BALZAN, 2009) impedindo uma maior liberdade dos gestores em suas ações.

Está em construção um novo modo de observar os estudos organizacionais sobre educação, fundamentando-se principalmente na descentralização; construção de uma identidade institucional, na autonomia e; gestão democrática. A descentralização visa deslocar as tomadas de decisão do órgão central da União para órgãos locais, que são as secretarias

de estado e secretarias municipais, chegando também às escolas, onde as instâncias de gestão se encontram mais próximas da população (LÜCK, 2000).

Nesse processo a União transfere responsabilidades e recursos e suas ações passam a ser de coordenação e orientação, comando e controle ficam para os estados e municípios. Assim, as ações políticas acontecem em nível local, fortalecendo o sentido de descentralização. Gestores municipais devem assumir a gestão do sistema local, no entanto sua participação nos processos de gestão fica limitada aos processos executivos, limitando suas ações de planejamento (BRITO; HOLANDA, 2009).

As escolas assumem as ações de gestão administrativa e financeira do ambiente escolar. Seus gestores devem alinhar esforços para estabelecer uma “[...] capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional (descentralização pedagógica), [...] (LÜCK, 2000, p. 19) por meio de compartilhamento nas ações de gestão dos recursos utilizados para manter as atividades de ensino. Com isso cria-se uma autonomia gerando identidade institucional. Essa identidade deve abarcar a criação de uma cultura organizacional, preferencialmente incutindo na equipe de gestão e professores sentimentos de liderança que contribuem para

melhor desenvolvimento de seu trabalho e melhor qualidade de ensino (DEMIR; 2015)

Descentralizar as ações de gestão pode levar à autonomia da escola, que é muito mais política do que financeira, pois se vincula a capacidade dos gestores em tomar decisões compartilhadas, articuladas e organizadas coletivamente para o alcance dos objetivos e resolução dos problemas. Isso implica em monitorar, avaliar, comunicar e prestar contas das ações e resultados, situações componentes de um processo de transparência (LÜCK, 2000, 2009).

A participação pode ser analisada como a possibilidade de estar presente, receber uma informação de forma não ativa, sem poder expressar sua opinião; também como a ativação, que se dá quando um sujeito, desenvolve atividades a que foi incumbido, podendo promovê-las ou realizá-las de forma autônoma e ocasional; de forma estrita a participação refere-se a possíveis contribuições nas tomadas de decisão política, até mesmo indiretamente, quando da escolha de um diretor de escola (BOBBIO, 1991).

No sistema educacional essa participação envolve pais, alunos gestores e professores. Esses últimos quando se sentem parte do sistema educacional, que influenciam as decisões e integram um grupo coeso e unido tendem a desempenhar melhor seu trabalho. O

gestor educacional, diretor da escola, com seu modo de agir e liderar é peça fundamental para criar esse sentimento e melhorar o resultado educacional ao transmitir maior confiança ao professor e estimulando suas habilidades (ERSOY, 2015; VRGOVIC; PAVLOVIC; 2014; DEMIRA).

No meio educacional a gestão democrática é fundamental para que prevaleçam as ideias de participação social. Pois pode estimular a construção da cidadania; oportunizando ao cidadão participação em processos sociais; criar consciência crítica que o estimule a fazer parte de movimentos democráticos. É um processo que se dá em colaboração entre todos os membros da comunidade escolar (FERREIRA, 2000).

Com a gestão democrática procura-se participação da sociedade de forma efetiva, onde os envolvidos percebam que sua atuação nesse momento tem força, consistência e poder de influenciar as ações desse ambiente e de seus objetivos (LÜCK, 2000). Os gestores educacionais são parte primordial da articulação do sistema à comunidade, no desenvolvimento das ações referentes aos processos de descentralização, autonomia e gestão democrática regulamentados pela lei 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases Educação Nacional (LDB), (LÜCK, 2009).

METODOLOGIA

Para construção dessa pesquisa, que teve foco direcionado para gestores educacionais e suas ações, foram utilizados meios qualitativos que serão apresentados nessa seção. Nos momentos de ouvir os gestores foram utilizadas entrevistas semiestruturadas; para análise e tratamento dos dados foi utilizada análise de conteúdo; sua parte final apresenta as dificuldades e situações que limitaram sua realização.

Essa pesquisa aborda relações encontradas no desenvolvimento das experiências vivenciadas no trabalho gerencial e diversos autores (BELLIZIA et al., 2011; BARDIN, 2002; BOGDAN e BIKLEN, 1994; TRIVIÑOS, 1987) mostram que a pesquisa qualitativa tem contribuição mais efetiva para entender-se tais relações. Para Silva, Gobbi e Simão (2004) a abordagem qualitativa possibilita enunciar coisas peculiares, nuances e detalhes sutis, que Triviniños (1987) diz ser encontradas nas subjetividades e nas inter-relações dos sujeitos.

Pesquisas qualitativas podem ser utilizadas em diversas formas de investigações devido sua diversidade de métodos e tem como características básicas: a) fonte de dados é o ambiente natural; b) a investigação é descritiva; c) especial atenção em processos onde as informações são produzidas; d) análise indutiva; e) maior atenção para os significados; f) sua aplicação é ampla abrange os níveis macro e

micro; h) diferenças e discrepâncias são destacadas e observadas (BELIZZIA et al., 2011).

Pesquisas qualitativas buscam melhor compreensão do comportamento dos seres humanos, dos processos pelos quais significados são construídos, para posteriormente explicitá-los (BOGDAN, BIKLEN, 1994). Creswel (2007) mostra que a análise dos dados construídos junto aos sujeitos é complexa, pois tais dados são cheios de detalhes dos sujeitos, nos lugares onde convivem, dos diálogos informais, dos discursos, dos fenômenos observados e de sua complexidade dentro de um ambiente natural.

MÉTODOS

TORNANDO FAMILIAR O LOCAL E SUJEITOS COMPONENTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com diretores de escolas e gestores da Secretaria Municipal de Educação do município de Santa Maria de Jetibá, localizado na região serrana do Estado do Espírito Santo. Município com geografia acidentada com montanhas que se elevam a altitudes de 700m a 1200m. Sua economia é predominantemente baseada na produção de hortifrutigranjeiros, com destaque especial para a produção de ovos, que está no segundo posto em nosso país. Possui população estimada em 38.850 habitantes (IBGE, 2015).

Tal escolha aconteceu devido à proximidade deste pesquisador com a realidade vivenciada; por ser morador do município e ter interesse em entender certas situações observadas na gestão educacional; como o baixo número de alunos matriculados em várias escolas. A rede municipal, durante a coleta de dados, era composta por 49 escolas (IBGE, 2012), número elevado se comparado com o município de Vitória que tem população de 355.875 habitantes (IBGE, 2015) e 97 escolas (IBGE, 2012), no momento da coleta de dados.

A Secretaria Municipal de Educação possui em seu organograma Secretário Municipal de Educação; Subsecretário; Chefes de Divisão de: Obras da Educação, Patrimônio Escolar, Transporte Escolar e, Educação; Coordenadores de Setor: Pedagógico, de Merenda Escolar, Pessoal, Escrituração Escolar, Inspeção Escolar e, Finanças e Processos (SECEDU, 2012); e os diretores das Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEFs).

O método de escolha dos diretores e também os coordenadores são normatizados pela Lei Municipal 1146/2009 que institui a gestão democrática no município e determina as funções desses gestores educacionais. As escolas com número superior a 120 alunos matriculados deverão dispor de diretor e a municipalidade deve instituir os procedimentos para eleição deste (SECEDU, 2012).

DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

Com a troca de poder do sistema educacional após as eleições do ano de 2012, tomou-se a decisão de estabelecer que os gestores a serem entrevistados atuassem ao menos há dois anos junto ao sistema educacional ocupando cargos de gestão, o que possibilitou contatar gestores com experiências de relações mais duradouras vivenciadas dentro da gestão pública municipal. Tal decisão fundamenta-se por entender que gestores com maior experiência têm maiores conhecimentos e habilidades (GARCIA-SANTOS et al., 2010). Assim, os sujeitos foram selecionados entre os gestores ocupantes e ex-ocupantes dos seguintes cargos: Chefia de divisão; Gestores de Escolas Municipais; Coordenadores de programas desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Educação e; Coordenadores de Setor.

Os locais e momentos de realização de entrevistas foram escolhidos sempre ouvindo a opinião dos entrevistados, fazendo o possível para ficar o mais perto da realidade vivenciada, também criar um ambiente receptivo e confiança destes para com o entrevistador, o que possibilitou obter informações mais claras, de maior qualidade e confiabilidade (CRESWELL, 2007).

COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi iniciada por meio de análise de documentos junto aos órgãos oficiais

que se articulam com tal sistema educacional. Assim, foi possível a compreensão do contexto onde de ações dos sujeitos desta pesquisa. Esses documentos se caracterizam por componentes de arquivos circulares, escolares ou de órgãos governamentais a que foram permitidos acesso e verificação.

Junto aos sujeitos da pesquisa os dados foram construídos por meio de entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram maior flexibilidade na busca de informações relevantes para nosso propósito de pesquisa. As entrevistas, após aceitação e familiarização da situação por parte dos sujeitos da pesquisa, foram gravadas e armazenadas em arquivos para posterior análise e fiel transcrição do áudio, oportunizando sanar dúvidas e esclarecer situações, que não tenham ficado esclarecidos no momento da entrevista (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Os dados foram analisados, com uso da técnica de análise temática de conteúdo (BARDIN, 2002), que possibilitou focar os esforços de análise nas mensagens observadas e destacadas nas comunicações dos sujeitos da pesquisa, que foram transcritas a documentos escritos após a realização das entrevistas semiestruturadas. Tal ação tornou possível perceber minúcias que expuseram motivações em certas atitudes, algumas percepções de valores dos sujeitos no desenvolvimento de suas atividades (TRIVIÑOS, 1987).

Posterior a transcrição foi realizada codificação por temas (BARDIN, 2002) adotando-se como uma sentença inteira ou, um conjunto de sentenças que puderam ser contextualizadas nos trechos em que estavam inseridos. Condição esta que permitiu percepções apropriadas de quais rudimentos deveriam ser tratados como relevantes para a análise dos dados coletados.

Realizou-se formulação de parágrafos que possibilitaram divisão de diferentes ideias apresentadas em longos trechos de fala dos entrevistados, o que facilitou sua posterior codificação, que foi efetuada por meio da criação de categorias de análises (BOGDAN; BIKLEN, 1994) que possibilitou a percepção de constâncias de repetição de frases, tipos de comportamento ou pensamentos dos sujeitos e acontecimentos relatados pelos entrevistados. Tais categorias foram criadas a partir das percepções do conhecimento teórico deste pesquisador e de suas percepções sobre acontecimentos encontrados nas entrevistas, observando e ligando essas percepções ao referencial teórico e aos objetivos de pesquisa (FRANCO, 2005; BARDIN, 2002).

O tratamento dos dados construídos com a codificação das transcrições foi confrontado com os conceitos anteriormente apresentados no referencial teórico sobre as funções gerenciais de Mintzberg (2010), e outros autores que se tornaram necessários para

apresentar como os gestores realizam suas funções de gestão. Também aos conceitos, apresentados por Lück (2011; 2009; 2000). Desta forma chegou-se a definição de algumas categorias que se destacaram nas falas dos gestores educacionais que serão apresentadas a seguir.

Contudo, vale ressaltar algumas situações que limitaram os resultados dessa pesquisa. Devido a recente transição da gestão municipal ocorrida no período da coleta de dados, notou-se pelas ações dos entrevistados, uma mudança no modo de gerir processos e pessoas por parte do órgão central de gestão educacional, saindo de uma forma muito participativa, passando para uma gestão com menor disposição para diálogo. Assim, criou-se um sentimento de que toda a experiência vivenciada pela equipe de coordenação e diretores foi deixada de lado e não teve relevância para a nova gestão, gerando sentimento de desvalorização e desmotivação por parte dos entrevistados.

Deve-se mencionar, também, que o secretário de educação no período de coleta de dados, na gestão passada fazia parte da equipe técnica da Secretaria de Esportes gerida, naquele momento, por esse pesquisador. Fato que incutiu nos entrevistados a percepção de que os dados coletados com a entrevista pudessem ser repassados ao atual Secretário de Educação. Com isso, tornou-se necessário um momento prévio a cada entrevista para esclarecer que a

pesquisa não tinha vínculo algum com a atual gestão da Secretaria Municipal de Educação. Clarificando também, que os dados coletados seriam utilizados somente para a pesquisa.

RESULTADOS DA PESQUISA

Após a coleta e análise chegou-se a definição de algumas categorias, estabelecidas durante a etapa de tratamento dos dados, tais categorias contribuiriam para entendimento das relações vivenciadas pelos entrevistados. Nessa seção serão apresentados os resultados dessa pesquisa.

INFLUÊNCIA DE INTERFERÊNCIAS POLÍTICAS NAS AÇÕES DE GESTÃO

Contrariamente à Silva e Fadul (2011), os gestores educacionais entrevistados nessa pesquisa não se sentem cumpridores de um papel político além de suas atividades de gestão. Demonstraram estar incomodados com interferências realizadas pelos agentes políticos em suas ações de gestão.

Então esse mecanismo político que é utilizado para resolver problemas de comunidades, isso prejudica o município seriamente. [...]. (Entrevistado 10)

Essas situações mostram má gestão do governo municipal (PIERCE et al., 2011) que leva os gestores a passarem por pressões das comunidades, também de servidores que acabavam sendo prejudicados devido às ingerências políticas, com isso despendem

maior energia ao representarem a gestão municipal (MINTZBERG, 2010).

Contudo, tal interferência não é via de sentido único, ela também pode ser provocada pelos gestores educacionais quando não se sentem atendidos pelo órgão central, ou pelo governo municipal, momentos em que apelam para instâncias políticas para que suas necessidades prevaleçam.

Agora eu costumo respeitar as diferentes hierarquias, [...] temos um [vereador] bastante atuante aqui na comunidade que é o Mazinho, ele é um parceiro aqui da escola, [...] mas não levo problemas que eu deveria resolver com a secretaria de educação pra ele. (Entrevistado 16).

Percebe-se que a ação política interfere também nos processos decisórios onde os gestores, seja por ações como as apresentadas acima, ou como as descritas pelo entrevistado 03, onde relata que “[...] o gestor [...] não tem como tomar uma decisão, [...] dentro da própria educação, [...] [é necessário] ter autorização de outras pessoas, às vezes do próprio vereador[...]”, sofrem interferência direta em seu trabalho, forçando-os a mudar situações por eles já definidas.

O entrevistado 03 apresenta a utilização de múltiplas habilidades (MINTZBERG, 1986, 2010) para alcançar os resultados necessários à gestão municipal, ficava a cargo do planejamento, formulação do processo de contratação dos serviços de sua área, acompanhamento e

controle da execução do serviço, e análise de possibilidades de reformulação dos roteiros e realocação de recursos.

AS AÇÕES DE GESTÃO E O TRÂMITE BUROCRÁTICO

Os processos burocráticos sejam eles para aquisição de materiais, demissões, contratação de serviços ou servidores, fazem com que os gestores educacionais sejam colocados à frente de situações que trazem dificuldades ao desempenho de suas funções gerenciais.

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

A falta de agilidade processual, caracteriza inabilidade de gestão (PIERCE et al., 2011) e é refletida sobre a ação dos gestores, que perdem tempo para corrigir problemas, apresentar justificativas à comunidade escolar, reorganizar os esforços para regularização das áreas afetadas e fazer com que o atendimento ao público continue a transcorrer de forma normal.

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

Os diretores de escolas também sofrem com as burocracias específicas do setor educacional.

Pois a utilização de repasses financeiros deve seguir a finalidades predeterminadas e muito restritas. Com isso esses gestores acabam perdendo a suposta autonomia (LÜCK, 2011; 2009) atribuída aos sistemas educacionais.

Então muitas vezes você precisa de algo, precisa e você não pode comprar porque a legislação não permite e você talvez tenha que comprar algo que talvez não fosse tão necessário, que daria pra passar sem. Então pra fazer as pessoas entenderem, [que não terão] [...] aquele algo tão essencial, porque a legislação não permite, às vezes é complicado. (Entrevistado 09)

Com isso percebem-se algumas habilidades, como a de porta-voz e negociador (MINTZBERG, 2010), tendo que esclarecer à comunidade e a sua equipe os motivos de se tomar determinadas decisões ao se utilizar recursos financeiros.

A burocracia dos processos do sistema público e o atendimento ao público interno e externo também faz com que os gestores educacionais, diretores de escolas e, também, do órgão central desempenhem atividades rotineiras (MINTZBERG, 2010), preenchendo formulários, gastando tempo para formulação de orçamento para aquisição de materiais, como descrito abaixo:

[...] gastava muito com as partes burocráticas [...], eu acabava assim, é... tomando muito tempo com a parte burocrática. A parte de atendimento também levava um bom tempo [...], dependia da situação do momento, parte

burocrática acontecia todo dia, [...] mas era necessário. (Entrevistado 03)

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E INVESTIMENTOS NA EDUCAÇÃO

Quando indagados sobre a qualidade da educação do município ou sobre quais os principais problemas educacionais, suas percepções apresentam preocupação com a alocação de recursos (MINTZBERG, 2010). Segundo seus relatos a atual situação não atende às necessidades de alunos, professores e gestores. Circunstâncias que dificulta na participação e construção dos processos de gestão (MUCILO; BALZAN, 2009), que são restringidas pelo sistema político de governo. Vinculada a essa visão tem-se a situação das escolas multisseriadas, algumas pluridocentes e outras unidocentes, que em sua análise acabam não oferecendo as melhores condições para um ensino de qualidade (LÜCK, 2000, 2011).

[...] [Eu investiria no] professor e infraestrutura as escolas. [...] Mais investimento no professor, investir mais no professor, na infraestrutura das escolas (Entrevistado 03)

O outro problema que eu vejo aqui no município de Santa Maria é a questão das escolas multisseriadas, várias séries na mesma turma, eu compreendo toda essa questão custo/qualidade, porque eu sou da área. Entendo tudo isso, compreendo tudo isso, [...] mas, que é um problema é. (Entrevistado 10)

Percebe-se a preocupação dos gestores em relação às possibilidades de resolução dos problemas da qualidade do ensino, da

continuidade dos problemas nas escolas municipais e com professor. Para Lück (2009) de forma indireta ou direta, a qualidade do ensino, a gestão e o trabalho do profissional estão interligadas em uma rede de situações dinâmicas a qual o gestor deve estar atento para tomar suas decisões.

A sobrecarga de trabalho dos professores e sua capacitação foi constantemente abordada, desde sua formação acadêmica à formação continuada. Tais situações fazem parte do dia a dia dos gestores educacionais, tendo em vista sua constante preocupação com o profissional, por sua capacitação e motivação para que desempenhem suas funções de acordo as metas organizacionais (MINTZBERG, 2010).

Trabalhar mais com os professores... trabalhar a formação continuada [...] (Entrevistado 04)

Essa perda de importância e valorização abrange sua remuneração e relevância para o desenvolvimento social. Em muitos casos sua segurança dentro do ambiente escolar está comprometida. Esse processo de mudanças sociais (LÜCK, 2000) oportuniza aos gestores repensar situações e promover transformações, que já estão sendo percebidas pelos entrevistados:

[...] [A] gente tem que ver o que pode fazer também, né, não adianta pensar em muita coisa, prometer e depois não ter recursos pra isso. (Entrevistado 11)

Tais situações mostram sua preocupação com atualização de seus conhecimentos, visão técnica quanto às possibilidades de resolução das situações que passam por necessidade de gastos financeiros e também de visão política e crítica do ambiente social em que estão inseridos (MELO, CASSINI, LOPES, 2010).

COMPROMETIMENTO DOS GESTORES

Os entrevistados mostraram-se comprometidos com ideais de gestão e desenvolvimento educacional, contudo esse comprometimento não está articulado e alinhado com metas de desenvolvimento organizacional (BARNARD, 1971) desenvolvido pelo órgão central de gestão. Tal situação pode ser reflexo das situações apresentadas nas restrições da pesquisa.

[...] eu tenho que ser responsável pela minha escola, tenha gente preocupada ou não com isso, tem alguém preocupado ou não com isso [...], você tem que fazer sempre o melhor, no seu trabalho você tem que fazer sempre o melhor, não interessa quem está comandando. (Entrevistado 10)

Além desse comprometimento com “seu” trabalho, percebe-se também um incômodo por parte dos entrevistados com profissionais que atuam no setor educacional, sejam eles professores ou gestores, que não mostram tal comprometimento. Situação que ocasiona dificuldade a articular sua equipe de trabalho.

Eles têm que vir para escola com compromisso, esse compromisso é

muito importante. Quanto a isso a gente tem que caminhar muito ainda. (Entrevistado 04)

Tal comprometimento observa-se na realização de eventos, como a feira científica cultural que é realizada no município e conta com parcerias da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, Fundação de Amparo a Pesquisa do Espírito Santo (FAPES) e com participação das escolas municipais, estaduais e particulares do município e seu planejamento exige soluções inovadoras (MINTZBERG, 2010).

Então isso é o que? Trabalho, dedicação, compromisso, comprometimento, [...]. Eu no mês de agosto, [...] dobrei a minha carga horária, fiquei trabalhando o mês de agosto, trabalhando o dia inteiro ajudar as escolas [...] (Entrevistado 15)

A COMUNIDADE E O TRABALHO DO GESTOR EDUCACIONAL

A cultura local apresenta grande valorização em relação às atividades laborais que se sobrepõem a demais situações em seu cotidiano e interferem nas ações dos gestores (MINTZBERG, 2010). Com essa valorização do trabalho, os alunos ao chegarem em idade que possibilite que trabalhem perdem o interesse pelos estudos em detrimento ao trabalho no campo, em alguns casos por pressão dos pais.

E muitas vezes o pai quer que o filho que tem 14 anos esteja ali colaborando com os afazeres, né, o trabalho do dia a dia, porque a necessidade exige isso. (Entrevistado 16)

Tal situação faz com que os gestores educacionais enfrentem problemas como a evasão escolar, o não comprometimento dos alunos com os estudos e com os pais que, em muitos casos, enxerguem a escola como uma instituição rival, que disputa os braços de apoio de trabalho do campo.

Então a família ainda fala assim, [...] se eu mandar meu filho para escola ele não vai mais querer ser agricultor... [...]. Então ela vê a escola até como um rival [...]. (Entrevistado 13)

Os gestores, para resolver tal situação, utilizam seus conhecimentos sobre legislação, articulam-se com o órgão central (LÜCK, 2009) e com autoridades legais para criarem estratégias que consigam convencer os alunos a estudar. Perceberam uma mudança nos últimos anos com maior escolarização dos pais mais novos.

Quando a gente começou a gente tinha pais que não tinham concluído a quarta série. Tinham mal se alfabetizado, hoje esses alunos que passaram pela escolinha são pais [...]. (Entrevistado 13)

INFORMALIDADE, TRABALHO EM EQUIPE E TROCA DE EXPERIÊNCIA

A informalidade para coletar informações (MINTZBERG, 2010) acontece em diversos níveis de contatos e situações: junto aos alunos para saber da satisfação em relação às ações dos professores e da escola; junto aos professores para conseguir informações mais precisas quanto às atividades a serem realizadas pela equipe de trabalho; entre os gestores escolares

e coordenadores pedagógicos para troca de informações e percepções como relatado abaixo:

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

Para Lück (2011) essas ações informais contribuem para percepções mais precisas sobre determinadas situações do dia a dia encontradas nas relações do meio escolar. Tal situação contribui para visões mais abrangentes e conectadas sobre os processos de gestão. Essa articulação de seus conhecimentos (MINTZBERG, 2010), aumenta sua rede de relacionamentos abrindo maiores possibilidades para suas ações ante as dinâmicas encontradas no ambiente da gestão educacional, onde suas ações são mais direcionadas para processos e atividades de sua equipe.

[...] tudo que a gente vai fazer, a gente vai colocar, a gente senta à mesa, a gente discute [...]. Bom eu vejo a função do diretor como quem faz essa parte, essa ponte entre os diversos pontos da escola [...], eu estou no meio das pessoas, vivendo junto com elas, dividindo os anseios, as angústias. [...]. Ouvir o aluno [... [e o] profissional acho que é fundamental. (Entrevistado 09)

Conforme Melo, Cassine e Lopes (2010) os gestores buscam realizar parcerias com sua equipe de trabalho, delegando tarefas e responsabilidade à sua equipe na execução de ações na gestão. Entre as coordenadoras pedagógicas que realizam a gestão das escolas multisseriadas esse trabalho em equipe, a troca de informações e experiências também é ressaltada. As situações de troca de experiências e trabalho conjunto servem como aporte conceitual em suas tomadas de decisões contribuem para melhores resultados do serviço educacional.

GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADES ROTINEIRAS

Dentre as ações exercidas pelos gestores educacionais entrevistados, encontra-se uma grande quantidade de atividades de rotina em seu dia a dia (MINTZBERG, 2010), como acompanhamento das atividades de seus subordinados; atendimento aos membros externos da escola que compõem a comunidade escolar e também aos alunos; reuniões com sua equipe de trabalho e com outros gestores para planejamento, na maioria das vezes de ações pedagógicas. Percebe-se nessas ações a preocupação de estar junto, acompanhar e colocar-se a disposição para ajudar a melhorar a qualidade do desempenho do serviço educacional às crianças não é diferente.

[...] há esse cuidado esse zelo de acompanhar o que está acontecendo na escola e de estar acompanhando o que o

professor está desenvolvendo na escola [...]. (Entrevistado 12)

Os gestores mostravam grande preocupação com o processo de ensino aprendizagem dos alunos, colocando em segundo plano a importância do desempenho de suas ações gerenciais, em alguns relatando que sua função de gestão não era prioridade e não era percebida por eles como sua função.

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

As atividades de gestão como atendimento aos pais, acompanhamento das ações da equipe de trabalho, participação em reuniões, a parte burocrática do sistema de gestão, todas essas voltam-se para uma boa qualidade do processo de ensino aprendido dos alunos (LÜCK, 2011).

Esse sentimento mostra que os gestores educacionais buscam, em suas atividades gerenciais, desenvolver um processo de gestão que leve à alcance do principal objetivo da gestão educacional, o alcance de um bom nível de aprendizagem, que deve ser continuamente buscado pela equipe de gestão, de professores, criando processos que melhorem a qualidade do ensino e, por consequência, do serviço

educacional ofertado à comunidade (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012).

GESTÃO DEMOCRÁTICA

As relações dinâmicas do ambiente educacional estão articuladas entre todos os envolvidos na comunidade escolar. No entanto uma das únicas ações do processo de gestão democrática (LÜCK, 2011) que se estabelece é a eleição para o cargo de diretor nas escolas.

[...] porque ninguém vai poder comprar ninguém por prometer que vai ser um diretor de escola, porque isso vai ser uma eleição dos pais. (Entrevistado 14)

A autonomia na tomada de decisões, sejam elas para gastos com recursos federais, estaduais ou municipais, ou em relação a ações sobre o desenvolvimento de projetos sofre muitas restrições que limitam sua real efetivação.

[...] você recebe de um programa como o “Mais Educação”, já vem determinado tudinho o que você pode comprar. (Entrevistado 09)

As ações de gestão restringidas pelas burocracias legais do sistema educacional são fortalecidas pela ação do órgão central de educação do município que incutiu nos entrevistados sentimento de que a Secretaria Municipal de Educação, torna a gestão um processo de sentido único, que restringe a participação das escolas, da comunidade e dos demais gestores nos processos de gestão (LÜCK,2011).

Olha gestão democrática... acho que falta muito em Santa Maria de Jetibá, porque na maioria das vezes a gente não é chamado para participar, para avaliar, a gente, a gente é chamado para ouvir. (Entrevistado 09)

Os membros da comunidade (pais dos alunos), também não mostram interesse em participar efetivamente. Mesmo que existam os conselhos de escola, apenas alguns membros desses conselhos são atuantes e contribuem para uma gestão democrática efetiva. Tal situação pode ter correlação com a cultura local, relatada anteriormente.

Acho que falta muito, assim, essa questão de ouvir as pessoas de envolver a comunidade, o que eles acham. Esse envolvimento é muito falho, da escola com a comunidade junto com a própria gestão. (Entrevistado 05)

A GESTÃO NA ESCOLA MULTISSERIADA

O planejamento dos gestores educacionais segue primeiramente às normas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), normatizações das Secretarias Estaduais, por último as ações da gestão municipal (LÜCK, 2000). As ações de planejamento no início do ano acontecem previamente às atividades iniciais do ano letivo, estabelecendo-se metas que deveriam nortear os processos gerenciais da educação no município.

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

Contudo, situações adversas fazem com que alterações devam ser realizadas. Planejamentos quinzenais e mensais são realizados junto às equipes de trabalho, principalmente com diretores e equipe de coordenadores pedagógicos, o encontro entre as demais equipes acontecia mensalmente.

Então a gente se reúne frequentemente com os professores, nos planejamentos quinzenais, tem os planejamentos mensais, onde a gente reúne todos os professores tanto do turno matutino quanto do vespertino, logicamente, o objetivo é [...] pautado nas necessidades da escola [...]. (Entrevistado 16)

Tais planejamentos pedagógicos são similares entre as escolas multisseriadas e EMEFs. No entanto, a ação dos gestores no seu dia a dia mostra diferenças no que tange à quantidade de tempo dedicada às ações, a possibilidade de acompanhamento e atendimento direto a comunidade escolar.

[...] você vai lá, volta daí a quinze dias, aí você vai lá e fica uma hora, uma hora e meia [...]. (Entrevistado 10)

Só em uma EMEF eu tenho quase vinte e cinco profissionais. [...]. Você tem uma ideia um projeto para desenvolver ou uma necessidade você já tem eles lá para discutir e resolver. (Entrevistado 11)

A troca de experiência entre coordenador e professores também é reduzida, devido a se encontrarem apenas quinzenalmente. Com isso a ação dos coordenadores dessas escolas fica prejudicada, os resultados educacionais (LÜCK, 2011), que podem ser comparados aos objetivos organizacionais (MINTZBERG, 2010) ficam comprometidos. Em relação às EMEFs, percebe-se que a ação do coordenador, mesmo tendo que atender a um número de turmas maior, é facilitada.

PRÁTICAS DE GESTÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Tendo apresentado situações do trabalho dos gestores entrevistados e realizada confrontação com o referencial teórico, vê-se que as ações gerenciais e administrativas dos entrevistados são aporte para a qualidade do serviço educacional ofertado à população. Assim, o comprometimento com a qualidade do ensino norteia a ação dos gestores entrevistados, contudo não se alinha aos objetivos organizacionais do órgão central de gestão.

Os gestores parecem comprometidos com percepções próprias, sobre as formas de conduzir as ações de gestão, que em muitos casos é comum entre os entrevistados. A articulação entre esses direciona-se para ações pedagógicas internas, provavelmente devido aos constantes encontros para planejamento pedagógico e também pelo momento político

observado nas relações com o órgão central de gestão.

As ações de gestão como, planejamentos e a resolução de situações problemáticas que surgem durante o ano é construída de forma compartilhada com os integrantes das equipes escolares, e também entre os diretores escolares, nas reuniões dos coordenadores pedagógicos ou equipes específicas de projetos. Com isso além de conseguirem participação dos membros de sua equipe, dividem as responsabilidades com seus pares, inculcando nesses, maior responsabilização e comprometimento.

A construção desses processos de gestão acontece também na informalidade de suas relações, como a coleta de informações que acontecia junto a equipe de trabalho durante os cafezinhos; com alunos e pais, nos momentos que antecederiam ou finalizavam as reuniões, até como certa forma de avaliação.

Com uma visão crítica e analítica viam que a falta de valorização dos profissionais da educação, principalmente dos professores e os poucos investimentos na área educacional afeta seu desempenho como gestores. Pois, com maiores investimentos na educação, por meio de melhores salários para os profissionais, maior valorização dos professores junto aos alunos, pais e demais membros da comunidade escolar, esses professores exerceriam suas

funções com maior efusão, conseqüentemente facilitando os processos gerenciais.

Entre tais processos de gestão encontram-se atendimento a alunos, pais e também o acompanhamento das ações de trabalho de sua equipe para garantir a qualidade do serviço a ser executado. Suas rotinas, que são as atividades que mais consomem seu tempo, também se estendem às ações burocráticas que são realizadas para atender às necessidades do sistema educacional e aos processos internos da gestão municipal.

Na próxima sessão será caracterizado o trabalho gerencial dos entrevistados, contudo tal caracterização não busca a criação de definições, ou conclusões sobre suas ações gerenciais, nem tampouco se fecha a possibilidades de novas análises sobre as ações dos entrevistados. O foco aqui é a descrição das características observadas que podem sofrer alterações com as dinâmicas relações que compõe seu meio de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o gestor público desenvolve seu trabalho? Com o exposto nas seções anteriores acredita-se que tal questão tenha sido parcialmente respondida, assim como os objetivos de caracterização do trabalho dos gestores pesquisados. Lembrando-se de que o foco das lentes foi direcionado para

particularidades da ação de gestores educacionais, sem a aspiração de abarcar um total de complexidades a que as atividades de gestão estão articuladas. Apresenta-se abaixo algumas considerações que finalizam esse trabalho.

Primeiramente, um dos objetivos foi caracterizar a estrutura organizacional de ensino da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá - ES, observou-se que a Secretaria Municipal de Educação não está regimentada como um sistema municipal de educação. Suas escolas dividem-se em duas categorias: Escolas Municipais de Ensino Fundamental e; Escolas Multisseriadas, algumas Unidocentes, outras Pluridocentes. Têm-se também o organograma funcional da Secretaria Municipal de Educação: Divisão de Obras da Educação; Divisão de Transporte Escolar; Divisão de Escrituração Escolar e; Coordenações de Programas Educacionais e Pedagógicas.

Um segundo ponto observado foi o trabalho gerencial, é visto como aporte à uma educação de qualidade. Suas atividades de gestão são construídas junto aos demais membros da comunidade escolar. As ações de planejamento das equipes de trabalho são realizadas com participação dos membros integrantes do corpo de gestão. O controle das atividades é realizado por meio de acompanhamento participativo e colaborativo, onde o gestor está presente para contribuir com o desenvolvimento das

atividades podendo assim compreender suas nuances e particularidades.

Continuando as descrições sobre as percepções dos gestores educacionais da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá – ES, em relação aos diretores escolares e coordenadores das escolas multisseriadas, deve-se destacar que, de fato os coordenadores não se veem desenvolvendo funções gerenciais. Para estes, seu trabalho é apenas pedagógico, mesmo que reconheçam que são responsáveis por representar o órgão central junto às escolas e comunidade, por ações processuais e burocráticas que essa articulação requer. Assim, mesmo não encarando dessa forma, realizam atividades gerenciais, sejam burocráticas, de liderança, de planejamento, de interlocução ou técnicas. A principal igualdade por eles observada foi que os dois grupos priorizam os processos de ensino/aprendizagem e põe em segundo plano as atividades de gestão.

Por último apontamos as características do trabalho gerencial do gestores educacionais de Santa Maria de Jetibá, que compreendem informalidade em suas relações; troca de experiência entre seus gestores; companheirismo no desenvolvimento de suas atividades laborais; pela não aceitação de interferência política e, contraditoriamente em alguns casos, pelo uso dessa ferramenta em favor de seus ideais e objetivos; comprometimento com seus ideais e resultados

educacionais; utilização de sua experiência e conhecimento para articular suas ideias, planejamentos e objetivos e; construção de suas ações junto a comunidade escolar.

Com essas caracterizações apresentadas, ressaltam-se as limitações que impediram maior aprofundamento dessa pesquisa. Primeiramente o momento de transição política governamental e as características da atual gestão da Secretaria Municipal de Educação, impactaram nas respostas proferidas pelos pesquisados, influenciando em sua profundidade. Contudo, mesmo com essa limitação conseguiu-se informações suficientes para efetivar esse estudo e proporcionar informações relevantes para a área de gestão educacional.

Assim, é esperado que essa pesquisa possa contribuir com estudos organizacionais que direcionem seu olhar para as funções dos gestores educacionais, principalmente para aqueles que atuam junto às escolas multisseriadas e aos departamentos ou chefias do órgão central de educação. Tal função não tem recebido muita atenção por parte dos pesquisadores organizacionais.

Aos pesquisadores educacionais sugere-se em futuras pesquisas, focar seu olhar para as ações e comportamentos dos gestores que atuam nas chefias dos sistemas educacionais, que atuam representando os interesses do órgão central e

sofrem as pressões da comunidade em seu dia a dia de gestão. Uma segunda situação que merece maior carinho e olhares é o trabalho dos coordenadores pedagógicos que atuam junto às escolas multisseriadas, pois são raros os trabalhos de pesquisadores organizacionais que abordem tal tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BELLIZIA, A. P.; *et al.* O método como caminho e o caminho como método: o habitus de consumo de estudantes paulistanos. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 239-253, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/3228/2368>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

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

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

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

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSERPEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

BRITO, L. M. P.; HOLANDA, F. C. B. Gestão pública participativa na educação. *Pretexto*, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 29-48, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/pretexto/article/view/477/472>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI, as reformas pendentes. IPEA, Brasília, Dezembro 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1066/1/td_1686.pdf>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

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

DEMIRA, Kamile. **The effect of organizational trust on the culture of teacher leadership in primary schools**, *Educational Sciences: Theory & Practice*, v.15, n.3, p. 621-634, Jun. 2015. Disponível em: <http://www.estp.com.tr/wp-content/uploads/2015/05/ESTPApril2015_621_634.pdf>. Acesso em: 08 de abr. de 2016.

DRUCKER, P. F. **O gerente Eficaz**. Rio de Janeiro, LTC – Livros técnicos e científicos editora S. A. 1990.

FARAHMAND, N. F. Quality Improvement by Qualified Managers. **Business Management Dynamics**. v.2, n.7, p.28-43, jan. 2013. Disponível em: <http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110325-%2028-43.pdf>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

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

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática para uma Fomação Humana: conceitos e possibilidades. In. **Em aberto: Gestão escolar e formação de gestores**, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. - Brasília, DF: Liber Livro, 2005. 79 p.

GARCIA, E. C. Ação gerencial no Setor público: O caso CESAN. Brasília, Painel 23, apresentação 1, **III CONSAD**, 2010, Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_23/acao_gerencial_no_setor_publico_o_caso_cesan.pdf>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

GARCIA-SANTOS, S.C. et al. Processamento da informação em gestores de alto desempenho. **MOTRICIDADE**. v. 6, n. 1, p. 85-102, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1646-107X2010000100007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

GUERRA, A. C.; FERREIRA, J. C. S. F.; MORAIS, K. Função gerencial no serviço público: Uma análise bibliográfica a partir dos trabalhos publicados no Brasil no quinquênio 2007 – 2011. Rio de Janeiro, **XXXVII Encontro da Anpad**, 7 a 11 de set. de 2013. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/APB/Tema%208/2013_En_ANPAD_APB1862.pdf>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

IBGE. Cidades. Santa Maria de Jetibá. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=320455&search=espírito-santo%7Csanta-maria-de-jetiba>>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

IBGE. Cidades. Vitória. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=320530>>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

BGE. Cidades. Vitória. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=320530&idtema=117&search=espírito-santo|vitoria|ensino-matriculas-docentes-e-rede-escolar-2012>>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

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

JOSANOVIC-VRGOVIC, Ivana; PAVLOVIC, Nebjojsa. **Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction in Serbia**, Montenegrin Journal of economics, Vol. 10, nº 1, p. 43-57, July 2014 Disponível em: <http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/043-058_josanov.pdf>. Acesso em: 08 de mar. de 2016.

JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore e o fato”. **Revista Gestão & produção**, v.8, n.3, p. 304-318, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a07.pdf>>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

_____. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-156., jan./jul. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6531/5115>>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

JUNQUILHO, G. S. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore e o fato”. *Revista Gestão & produção*, v.8, n.3, p. 304-318, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a07.pdf>>. Acesso em 15 de abr. de 2016.

_____. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-156., jan./jul. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6531/5115>>. Acesso em 15 de abr. de 2016.

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; SILVA, A. R. L. As “artes de fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.10, n.2, artigo 5, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n2/v10n2a06.pdf>>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de gestores. In: **Em aberto: Gestão escolar e formação de gestores**, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

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

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

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Brasil: 200 Anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 42, p. 829-874, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

MARQUES, L. A. (2011). Gerentes em Organizações Públicas: Características do Trabalho e Contexto Profissional. In: **▲ Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 4 (1), 2011, 93-103. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/viewFile/154/200>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Gerenciando os gerentes: desafios para profissionais de recursos humanos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **ENEGEP**, XXX, 2010, São Carlos - SP. *Revista Produção Online*. São Paulo: USP, 2010. p. 1-13. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_116_758_16768.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; CASSINI, M. R. O. L. Do Planejamento Estratégico às Estratégias de Gestão: estudo sobre os gerentes do setor de serviços da Região Metropolitana de Belo Horizonte - MG. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - **ENEGEP**, XXXI, Belo Horizonte, 04 a 07 de out. 2011. p. 1-14. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_141_891_17612.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo, Nova Cultura, 1986. Disponível em: <http://niv1.wikispaces.com/file/view/T009_Mintzberg-OTrabalhodoExecutivo.pdf>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

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

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **RAE**, São Paulo, vol.53, n.1, p. 82-90, jan./fev. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a08.pdf>>. Acesso em: 14 de abr. de 2016.

MUCCILO, M. A.; BALZAN, N. C. Gestão elementos de uma realidade vivenciada. **História da Educação, ASPHE/FaE/UFPEL**, Pelotas, v. 13, n. 27, p. 167-189, janeiro/abril, 2009. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/asphe/article/view/29031/pdf>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, v. 50, nº. 2, p. 5 a 17, abr./jun. 1999. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/344/523>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

PEARCE, J. L.; *et al.* **Managers' Context: How Government Capability Affects Managers**. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 500-516, set. 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2011.00756.x/pdf>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

PINTO, I. C. M. Reforma gerencialista e mudança na gestão do sistema nacional de vigilância sanitária. In: COSTA, EA., org. **Vigilância Sanitária: temas para debate** [online]. Salvador: EDUFBA, p. 170-194, 2009. 237 p. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/6bmrk/pdf/costa-9788523208813-10.pdf>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

RABELO, F. L. O DASP e o combate a ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, vol. 3, nº 6, dez. de 2011. Disponível em: <<http://www.rbhcs.com/rbhcs/article/viewFile/109/108>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

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

SANTA MARIA DE JETIBÁ. **Secretaria Municipal de Educação – SECEDU –**, 2012.

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

SILVA, L. P. da; FADUL, É. The Cultural Values of Public managers of Bahia: a comparative analysis between Bahia and Developed and Developing Countries. **Business Management Dynamics**. v. 1, n. 1, p.107-121, jul. 2011. Disponível em: <http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110116.pdf>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

SZETO, Elson; HOI LEE, Theodore Tai; **A systematic review of research on educational leadership in Hong Kong, 1995-2014**, Journal of Educational Administration, Vol. 53 Iss: 4, pp.534 – 553. Disponível

em:<<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JEA-03-2015-0027>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

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

TURETA. C.; TONELLI. M. J, ALCADIPANI. R. O gerente-ciborgue metáforas do gestor “pós-humano”. **O&S**, Salvador, n. 58, p. 467-486, jul./set. 2011. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/tonelli_-_o-gerente-ciborgue-metaforas-_519.pdf>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

VARGAS, R. A. A. **Fragmentos do cotidiano da ação gerencial em uma escola da rede municipal de vitória (ES)**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas -, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2011. Disponível em: <http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_4075_.pdf>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

VARGAS, R. A. A.; JUNQUILHO, G. S. Funções administrativas ou práticas? As Artes do Fazer gestão na escola mirante. **RCA**, v.15, n.35, p. 180-195, abr. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n35p180/24346>>. Acesso em: 15 de abr. de 2016.

AUTORES

Edgar Miertschink

Vinculado à Universidade Federal do Espírito Santo.

Gelson Silva Junquilha

Vinculado à Universidade Federal do Espírito Santo.