



**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO E PRÁTICAS EDUCACIONAIS
(PROGEPE)**

**ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS:
CONTROLE OU COMPROMETIMENTO NO
CONTEXTO ESCOLAR?**

MARIA SÍLVIA BERTONCINI

SÃO PAULO

2014

MARIA SÍLVIA BERTONCINI

**ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS: CONTROLE OU
COMPROMETIMENTO NO CONTEXTO ESCOLAR?**

Dissertação de Mestrado apresentada para fins de defesa pública, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, junto ao Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (PROGEPE/UNINOVE).

Orientadora: Profa. Dra. Amélia Silveira

SÃO PAULO

2014

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Nove de Julho

Bertoncini, Maria Sílvia.

Estratégia de gestão de pessoas: controle ou comprometimento no contexto escolar? . /
Maria Sílvia Bertoncini. 2014.

92 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2014.

Orientador (a): Prof^a Dr^a Amélia Silveira.

1. Modelo de gestão de pessoas. 2. Controle. 3. Comprometimento. 4. Ensino médio
I. Silveira, Amélia. II. Título

CDU 658

**MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: CONTROLE OU COMPROMETIMENTO
NO CONTEXTO ESCOLAR?**

Por

MARIA SÍLVIA BERTONCINI

Dissertação de Mestrado aprovada para
obtenção do grau de Mestre em Educação,
pela Banca Examinadora formada por:

Presidente: Prof. Amélia Silveira, Doutora - Orientadora, UNINOVE

Membro: Prof. Marília Claret Geraes Duran, Doutora, METODISTA

Membro: Prof. Claudia Georgia Sabba, Doutora, UNINOVE

São Paulo, 25 de março de 2014

AGRADECIMENTOS

À Universidade Nove de Julho (UNINOVE), por proporcionar melhorias na vida de tantos alunos, por meio de uma educação de qualidade.

Ao professor Dr. Jason Ferreira Mafra, Diretor do Programa de Gestão e Práticas Educacionais da UNINOVE, pela oportunidade de realização deste curso.

À minha querida orientadora Profa. Dra. Amélia Silveira, pelo acolhimento que me foi dado, pela paciência e pelo estímulo constante, durante todo o caminho percorrido.

À Profa. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, de modo especial, que proporcionou as primeiras diretrizes para a realização da pesquisa.

Aos professores que compõem o Grupo de Pesquisas em Gestão Educacional Contemporânea (GRUGEC), do PROGEPE da UNINOVE, que com suas aulas e orientações tornaram-me uma profissional melhor.

Aos meus colegas no PROGEPE, na Linha de Pesquisa e de Intervenção em Gestão Educacional (LIPIGES), especialmente a Fátima e Alice pela colaboração, companheirismo e, inestimável amizade.

Particularmente à minha querida amiga Lucília, Supervisora da Diretoria de Ensino Leste 1, que me incentivou a começar este curso de mestrado, e pelo apoio durante o curso.

Ao meu amigo José Antônio Rosa e minha amiga Derany, pelo apoio e colaboração.

À minha irmã Maria Teresa, e ao Cadu e Nino pela colaboração, e paciência.

Escola é...

O lugar onde se faz amigos.

Não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários, conceitos.

Escola é, sobretudo, gente, que trabalha, que estuda, que se alegra, se conhece, se estima”.

Paulo Freire.

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi adaptar e validar um modelo voltado para estratégias genéricas de gestão de pessoas, de controle e comprometimento para o contexto educacional de ensino médio. Para tanto, adotou-se o modelo delineado por Albuquerque (1999) sobre estratégias genéricas de pessoas, aprimorando o conceito destas estratégias de gestão, por meio de controle ou de comprometimento de pessoas, com base nos trabalhos de Walton (1985). O delineamento da pesquisa foi exploratório, com método qualitativo, com estratégia de pesquisa indutiva, firmada na ótica da realidade construída pelos indivíduos interagindo em seus mundos sociais, com a preocupação básica de entender o fenômeno em estudo, sob a perspectiva dos atores. Para tanto, foram selecionadas quatro escolas de Ensino Médio da Rede Estadual de São Paulo, situadas na zona leste da cidade de São Paulo. Dois instrumentos de coleta de dados foram adotados: entrevista e questionário. Sob a perspectiva temporal a coleta de dados foi transversal, ou seja, ocorreu no momento da pesquisa, em abril e maio de 2013. A análise dos dados coletados foi realizada em seguida, por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1971). Os resultados evidenciaram que os diretores responderam de acordo com o modelo de gestão de pessoas voltado para o comprometimento. Porém ainda há contradições entre a teoria e a prática. Nota-se que os princípios da gestão democrática estão ainda sendo incorporados no dia a dia das escolas.

Palavras- chave: Modelo de gestão de pessoas. Controle. Comprometimento. Ensino Médio. Rede Estadual de São Paulo.

ABSTRACT

The research objective was to adapt and validate a model focused on generic strategies for managing people, control and commitment (ALBUQUERQUE, 1999), for the educational context of high school. In Brazilian literature Albuquerque (1999) became a classic as well as the generic strategies of people, improving the concept of these management strategies through control or involvement of people, based in Walton (1985). The research design was exploratory, with the qualitative method and inductive research, grounded in the perspective of reality constructed by individuals interacting with their social worlds, with the primary concern to understand the phenomenon under study, from the perspective of strategy actors. For the field study four public high schools in the State of São Paulo, located on the east side of São Paulo were selected. Two data collection instruments were used: interview and questionnaire. Under the temporal perspective the data collection was cross-sectional, that is, when the survey occurred in April and May 2013. The data analysis was then performed by means of content analysis (BARDIN, 1971). The results showed that the directors consider that the managing people model aiming commitment is adopted in schools. It is noticed that these results support the legislation on education. The results showed that the officers responded according to the model of managing people facing commitment. But there are still contradictions between theory and practice. We note that the principles of democratic governance are being incorporated into the day to day schools.

Keywords: Managing People Model. Control. Commitment. São Paulo State Public Schools.

LISTA DE ABREVIATURAS

APM- Associação de Pais e Mestres

HTPC- Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo

ID – Indicador de Desempenho.

IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo

IF – Indicador de Fluxo.

PISA - Programa Internacional de Avaliação de Estudantes

PQE – Programa de Qualidade da Escola

SARESP – Sistema de Avaliação de Rendimento do Estado de São Paulo

SEE – Secretaria do Estado da Educação

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Concepções organizacionais comparadas	34
Quadro 02: Estratégias utilizadas pelos respondentes às questões 01 a 06:	44
Quadro 03: Respostas as questões 07 a 12 da pesquisa.....	45
Quadro 04: Respostas as questões 12 a 17 da pesquisa.....	46
Quadro 05: Pontos-chaves identificados nas entrevistas.....	47
Quadro 06: Síntese das frequências das ações nas entrevistas	48
Quadro 07: Unidades de Significado identificadas nas entrevistas	48
Quadro 08: Frases que caracterizam o modelo de gestão, segundo o entendimento dos diretores das escolas de Ensino Médio, 2013.	50
Quadro 09: Características distintivas das estratégias de controle e de comprometimento no contexto escolar	59
Quadro 10: Instrumento de Avaliação Perceptiva.....	67
Quadro 11: Questionário Para Avaliação Perceptiva	69
Quadro 12: Características distintivas das estratégias de controle e de comprometimento no contexto escolar.	73
Quadro 13: Características das estratégias adotadas a partir das frases	73
Quadro 14: Características das estratégias adotadas a partir das questões.....	74
Quadro 15: Características das estratégias adotadas a partir das questões.....	75
Quadro 16: Características das estratégias adotadas a partir das questões.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma Básico da Escola Estadual quanto à Estratégia de Gestão de Pessoas baseadas no Controle.....	54
Figura 02: Organograma Básico da Escola Estadual, quanto à Estratégia de Gestão de Pessoas baseadas no comprometimento.....	55

APENDICES

APÊNDICE 01 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DOS DIRETORES.....	85
APÊNDICE 02 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	91
APÊNDICE 03 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.2.1 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS	25
2.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	31
2.3 ADAPTANDO OS CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O CONTEXTO ESCOLAR	35
3 MÉTODO DE PESQUISA	36
3.1 OS RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS.....	41
3.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DAS FRASES ESCOLHIDAS PELOS RESPONDENTES	49
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	51
4.1 TRANSFERÊNCIAS DE PRINCÍPIOS	52
4.1.1 Estrutura Organizacional	52
4.1.2 Relacionamento da Direção com a Equipe Escolar	55
4.1.3 Participação da Comunidade	57
4.1.4 Ambiente Organizacional	58
4.1.5 Síntese das Proposições	58
5 SUGESTÃO DE INTERVENÇÃO ESCOLAR	66
5.1 Primeiro momento: A percepção da estratégia de gestão adotada pelo Diretor	67
5.2 Segundo momento: Avaliação das estratégias de gestão de pessoas	72
5.3 Terceiro momento: As ações coletivas	75
5.4 Quarto momento: O compartilhamento	77
6 CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS:	81
APÊNDICE 01 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DOS DIRETORES	85

APÊNDICE 02 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	91
APÊNDICE 03 – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	92

APRESENTAÇÃO

Há trinta e sete anos trabalho como educadora na rede pública do Estado de São Paulo. Venho de uma família de professores, acredito que já nascemos com essa missão e com a vontade de trabalhar com educação.

Comecei a trabalhar com educação no final da década de 1970 como professora de Educação Artística, portanto, ainda não havia eleições diretas e estávamos no Governo do Paulo Egydio Martins. Na época, seguíamos receitas para o fazer pedagógico. O planejamento era tirado do “**Verdão**”: um manual onde constavam os objetivos gerais, específicos e o conteúdo por série e disciplina. O planejamento anual era a cópia desse material e, em decorrência disso, o evidente esquecimento do respectivo documento que voltava a ser consultado no ano seguinte, na semana de planejamento.

Neste período a participação dos professores ou da comunidade não era cogitada. Vivenciava-se a Educação que Paulo Freire conceitua como Bancária e, desta maneira, depositava-se o conteúdo no aluno e depois o recolhia por meio das provas e consequente atribuição de nota. Dentro deste contexto, a disciplina de Educação Artística não reprovava, porém se atribuía uma menção bimestral para o aluno.

O fato da matéria por mim lecionada não reprovar não era um problema. Ao contrário este feito me fez ter uma relação diferente com os processos avaliativos. Afinal, podia ser mais flexível o que, de certa maneira, valorizava o trabalho diário do aluno e sua evolução durante o bimestre. Aliás, o fato de trabalhar com a Educação Artística me possibilitou ter um olhar diferente para a educação não ficando presas aos rituais disciplinares e regimentais. O que me incentivou a inovar na forma de transmitir o conteúdo, aliando sempre à teoria com a prática.

No final do Governo Paulo Egydio Martins iniciou-se, ainda que de forma tímida, as reivindicações dos professores por melhores condições de trabalho. Porém, foi no Governo de Paulo Maluf que o movimento dos professores tomou vulto e ganhou força e, em decorrência disso, o confronto entre os Diretores e os Professores também. Se de um lado os professores buscavam melhores condições de trabalho e autonomia didática pedagógica, de outro os diretores exerciam pressão para a continuidade do modelo já instaurado, aliando-se, assim, seu posicionamento a favor do Governo.

Dentre as transições governamentais e os embates políticos e pedagógicos nos quais nos encontrávamos, eu avançava com o meu fazer pedagógico. Com o Governo de Franco Montoro, já eleito de forma direta, a participação dos professores começou a ocorrer de

maneira lenta, mas fundamental para o avanço da implementação de novas propostas e projetos pedagógicos. Aliás, essas reuniões possibilitaram a discussão da proposta pedagógica que resultou no Estatuto do Magistério e Conselho de Escola onde, por sua vez, a participação da comunidade passou a ser mencionada ainda que de maneira discreta. Entretanto, é importante lembrar que ainda tínhamos uma delegacia de ensino e uma estrutura pautada em um regime de extremo autoritarismo e, por conta disso, a participação da comunidade na escola ainda não era possível. Mesmo porque, como a gestão escolar ainda tinha os resquícios do autoritarismo, na figura do diretor encontrava-se um delegado e um legado de poder e autoridade que fazia deste sujeito um representante fiel do poder e daquilo que o estado pretendia disseminar nos espaços escolares.

Ainda como professora, comecei a analisar a maneira como a escola era conduzida pelo diretor e a pesquisar um pouco sobre administração, a realizar leituras dos livros de Paulo Freire, Vitor Paro e outros intelectuais da época e, desta maneira, fui construindo de maneira intuitiva um modelo de gestão que gostaria de implantar em uma escola.

Na década de 1990, as oportunidades de se desenvolver um processo educacional a partir do que anteriormente havia intuído começaram a ganhar forma: ingressei como diretora e comecei colocar em prática as ideias, por mim, já delineadas. Ouso dizer que obtive sorte porque a primeira escola que fui Diretora se localizava no bairro de Ermelino Matarazzo, onde, a comunidade escolar, com muito gosto, participava ativamente do cotidiano escolar. Porém, como Diretora, ficava focada apenas na escola onde trabalhava e, em decorrência disso, a visão do processo educacional e das possibilidades de desenvolvimento e expansão do fazer pedagógico se apresentava, hoje reconheço, de maneira míope. Esta visão se ampliou mais tarde, com o tempo e o ingresso no cargo de supervisor de ensino. O fazer educacional se tornou mais claro. Observei, inclusive, que as escolas que pertenciam a uma mesma região recebiam os mesmos recursos e praticavam o mesmo currículo. Entretanto, sua organização, em termos de desempenho e de estruturação dos recursos e dos meios era totalmente diferente. Esta constatação permitiu o levantamento de indagações. E, uma indagação começou a se firmar em minha mente: porque algumas escolas conseguiam um excelente desempenho e outras ficavam numa situação sofrível? A princípio, acreditei que a diferença seria o Diretor, pois existe um mote na educação que se firma quase como premissa básica para o entendimento do cotidiano de uma escola: “a escola é a cara do diretor”.

No entanto, também tomei consciência de que a “escola não é tão a cara do diretor assim”, já que, na supervisão, pude perceber que muitos diretores eram removidos de seus cargos e unidade e que a escola, muitas vezes, permanecia com as mesmas características,

sendo que um diretor lotado em uma unidade conseguia fazer com que a escola melhorasse, em muito, comecei a perceber que o diretor era apenas um agente de um processo maior, de um contexto no qual professores, coordenadores, alunos e a comunidade em geral, exercem influência sobre o espaço no qual eles ocupam. Aliás, atualmente existem diversas pesquisas sobre gestão escolar e o cotidiano no qual ela ocorre, mas, aqui, esta indagação resultou em um projeto de pesquisa que deu origem ao trabalho ora apresentado.

Ao ingressar, em 2012, no Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (PROGEPE/ UNINOVE), tive a oportunidade de pesquisar mais a fundo sobre gestão educacional. E, foi nesse universo que encontrei os trabalhos de Albuquerque (1999) sobre o Modelo de Gestão de Pessoas de Controle e de Comprometimento e, é claro, logo que me interei desta literatura pensei em transpor e adequar estes entendimentos para o contexto escolar. Esta adequação e sistematização para o contexto da escola se justifica uma vez que o modelo de Gestão de Pessoas delineado por Albuquerque (1999) é voltado às organizações empresariais, e não se adequa, tão simplesmente, ao ambiente escolar. Entretanto, ao perceber que não é apenas a figura do Diretor que faz a escola ser diferente, mas também as estratégias de gestão pessoas que ele utiliza, visualizei que seria importante esta contribuição para a melhoria do desempenho escolar. Ou seja, a adaptação do Modelo de Gestão de Pessoas de Controle e de Comprometimento delineado por Albuquerque (1999), para o ambiente escolar. Adaptação esta na qual me debrucei, a partir dos trabalhos desenvolvidos na Linha de Pesquisa e de Intervenção em Gestão Educacional (LIPIGES), com especificidade no Grupo de Pesquisa em Gestão Educacional Contemporânea (GRUGEC) e que, por sua vez, resultou no trabalho que agora apresento, e que se constitui em uma Dissertação de Mestrado.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, a educação Brasileira tem passado por grandes transformações. Essas mudanças ocorreram principalmente no que diz respeito à universalização da educação em todos os níveis, com acesso praticamente de toda a população de 07 a 14 anos, e o aumento da frequência escolar dos jovens de 15 e 17 anos. Porém, estes resultados não permitem dizer que a qualidade da educação aumentou. Ao contrário: a qualidade da educação ainda é baixa e os indicadores estão aquém se comparados aos obtidos por outros países. Aliás, a este respeito, os resultados do PISA de 2009 evidencia a questão apresentada já que o país melhorou sua posição, mas se encontram, ainda, na 53ª posição entre os 65 países participantes.

É claro que os indicadores são apenas instrumentos que permitem a comparação do desenvolvimento do processo entre os países participantes e que a qualidade da educação envolve diversos fatores que estão aquém do que os respectivos indicadores podem desvelar. Entretanto, eles são de fundamental importância para a percepção de como o processo se desenvolve frente aos resultados que se espera alcançar. Aliás, a este respeito, conforme salienta Dourado, Oliveira e Santos (2007, p.7): “A qualidade da Educação, entendida como fenômeno complexo, deve ser abordada a partir de várias perspectivas que assegurem dimensões comuns”, o que permite destacar que a qualidade, neste contexto, “pode ser definida a partir dos resultados educativos, representados pelo desempenho do aluno”. (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, p. 7).

Ciente, então, da importância dos indicadores para o desvendamento da qualidade, no que tange os processos educativos, a partir de 1996, no Estado de São Paulo, foi implantado o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP) com avaliações anuais. Somente em 1999 e 2006, estas avaliações não foram realizadas.

O SARESP tem como objetivos principais verificar o desempenho dos alunos nas séries do Ensino Fundamental e Médio, bem como nos diferentes componentes curriculares, de modo a fornecer, ao sistema de ensino, às equipes técnico-pedagógicas das Diretorias de Ensino e às escolas informações que subsidiem: a capacitação de recursos humanos, a reorientação e o aprimoramento da proposta pedagógica, a articulação dos resultados da avaliação com o planejamento, e o estabelecimento de metas para o projeto de cada escola, em especial, a correção do fluxo escolar. (SEE/SP, 2009).

Frente aos objetivos do SARESP, em 2008, foi lançado pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, o Programa de Qualidade da Escola (PQE) que tem como objetivo

promover a melhoria da qualidade e a equidade do sistema de ensino na rede estadual paulista. Dentro desse programa, foi implantado o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP), que trata de um indicador para medir a qualidade da escola e que tem como objetivo acompanhar a qualidade do serviço educacional prestado e propor metas para o seu aprimoramento.

Após a implantação do IDESP, os resultados obtidos pelas escolas tornaram-se público. A imprensa, então, começou a utilizar os dados para elaborar ranking das melhores e das piores escolas. Observa-se que escolas situadas na mesma região com características iguais têm desempenhos muito diferentes ao ponto de uma ser classificada entre as melhores e a outra entre as piores.

Isso vem reforçar uma fala constante no dia a dia da educação que “a escola tem a cara do diretor”. Pergunta-se: será? “Segundo Lück (2008) este mote é confirmado por pesquisas que demonstram como uma escola muda seu modo de ser e de fazer, de um ano para outro, a partir da mudança de sua direção”. Porém, é importante salientar que o desempenho escolar não deve se vincular apenas às características pessoais do diretor, mas sim às estratégias que fazem parte do modelo de gestão adotado por ele. Nesse sentido, se torna importante as reflexões de Igarasi (2001, p.8) quando diz que:

As unidades escolares de ensino fundamental da rede pública, sejam estaduais ou municipais, apresentam variáveis análogas, quando comparadas entre si. Os funcionários e docentes são recrutados da mesma maneira, obedecem ao mesmo plano de cargos e salários e contam com, basicamente, os mesmos recursos para realizar suas funções. Pode-se também inferir que a realidade dos alunos é similar, pois pertencem a classes sociais bastantes semelhantes e compartilham o mesmo contexto histórico-social. Assim pode-se pensar que o estilo de gestão dos diretores escolares, e a qualidade das relações interpessoais advindas deste fator, influenciam o desempenho das escolas públicas. (IGARASI, 2001, p.8).

Se for considerado que a escola é uma organização, porém com finalidades próprias, que tem o ser humano como foco principal, se faz necessário, então, refletir e analisar qual a percepção que os diretores têm de seu modelo de gestão. Mesmo porque, de acordo com Abrucio (2010, p. 241) “[...] não há muitos estudos no Brasil sobre como a gestão afeta os resultados acadêmicos. A literatura ainda é pequena quando comparada com a produção internacional sobre o assunto”.

É evidente que a escola não pode ser tratada como uma empresa, mas as duas têm algo em comum que é o ser humano como elemento importante para a realização do trabalho e para tanto é importante que o diretor de escola tenha algum conhecimento do comportamento humano e de práticas que possam ajudá-lo a criar uma identidade própria para a escola, podendo assim proporcionar um diferencial para contribuir com a melhoria da qualidade de ensino. Em decorrência disso, estudar as estratégias que indicam o modelo de gestão de pessoas pode nos direcionar para o entendimento da maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. (FISCHER, 2002, p.12) mas, aqui, dando especificidade à escola.

É importante salientar que a construção de um modelo de gestão de pessoas na escola deve levar em conta fatores que podem contribuir para uma percepção tanto positiva como negativa que poderá influenciar nos resultados pretendidos. Para tanto é necessário que as definições estratégicas sejam claras. A este respeito, Arthur (1984) oferece uma distinção entre duas posições estratégicas da área de recursos humanos: a primeira cujo foco está direcionado ao “controle” e a outra direcionada ao “comprometimento”.

Essas duas estratégias genéricas se contrapõem porque estão baseadas em filosofias diferentes de como organizar o trabalho. De acordo com Albuquerque (2002), essas duas visões opostas sobre o papel do ser humano no trabalho, altamente associadas aos valores do dirigente ou formulador, implicam que estratégias distintas sejam adotadas desvelando, desta maneira, um problema a ser pesquisado já que entender como as estratégias de gestão de pessoas de controle e comprometimento nas escolas vêm sendo delineadas pode desvendar possibilidades de intervenções no que tange à melhoria da qualidade da educação conforme já apresentado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar de que a gestão escolar está ficando cada dia mais complexa e apresentando um maior número de conflitos como consequências das mudanças que estão ocorrendo na sociedade brasileira e acabam refletindo na escola, ainda há uma resistência no âmbito educacional em relacionar a atuação do gestor com o desempenho da escola. Para Igarasi (2011, p.8) “a gestão e a atuação do gestor são considerados fatores primordiais no desempenho de organizações modernas, contudo no âmbito educacional e escolar, ainda se considera a gestão como uma categoria secundária”.

O diretor de escola ainda não se percebeu a importância da gestão de pessoas; é necessário que ele amplie sua visão em relação a sua gestão e não concentre seu trabalho apenas no preenchimento de papéis e realização de tarefas burocráticas, portanto, o foco das atribuições do diretor deve estar na gestão de pessoas, que terá características do modelo de estratégias de gestão adotado por ele.

O modelo de estratégias de gestão de pessoas poderá influenciar no bom desempenho da escola, pois é a partir dessa percepção que o professor irá conduzir sua maneira de desenvolver suas atividades. E sobre essa percepção Soares, Fernandes e Riani (2010, p.168) dizem que:

A expectativa do professor, em relação à capacidade do seu aluno alcançar um bom ou mau desempenho escolar, tem sido apontada como um fator de provável influência no próprio desempenho escolar do aluno. Nesse sentido, a expectativa é, muitas vezes, descrita como sendo responsável por um processo de retroalimentação em que uma boa expectativa amplifica o próprio desempenho e uma má expectativa diminui ainda mais a possibilidade de se ter um bom desempenho. (SOARES; FERNANDES; RIANI, 2010, p.168)

A partir do exposto e com a finalidade de auxiliar o trabalho do diretor de escola no alcance de uma melhoria na qualidade de ensino, questiona-se a possibilidade de se adaptar a teoria da gestão de pessoas a uma organização para a realidade escolar. A busca por respostas ao questionamento acima delineado foi orientado a partir dos seguintes objetivos.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor um modelo que respalde, no contexto educacional, as estratégias de gestão de pessoas. Para tanto, possui os seguintes objetivos específicos:

1.2.1 Objetivos Específicos

- Identificar na literatura modelo conceitual voltado para estratégias de gestão de pessoas.
- Construir um quadro teórico de referência para estratégias de gestão de pessoas no contexto escolar, adaptando-o de um modelo existente na literatura.
- Descrever os itens capazes de mesurar o modelo adaptado das estratégias de gestão de pessoas.
- Avaliar as estratégias de gestão de pessoas das escolas pesquisadas, a partir das percepções dos diretores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Embora todas as escolas apresentem um modelo de gestão de pessoas, a maioria não tem a percepção de que modelo utiliza; sendo assim não consegue identificar quais as influências que o modelo de gestão de pessoas causam no desempenho escolar.

É importante que o diretor de escola saiba utilizar as estratégias de gestão de pessoas como um elemento de contribuição em atingir as metas propostas no Projeto Pedagógico e conseqüentemente a melhoria dos resultados apresentados pelos alunos nas avaliações internas e externas.

As estratégias pesquisadas podem ser adaptadas ao contexto escolar, uma vez que elas estão presentes no seu dia a dia. A escola está ligada a um Sistema maior com ênfase ao controle, porém este não pode ser reproduzido no ambiente escolar, pois a legislação educacional atual propõe uma gestão democrática e a comunidade escolar, a cada dia mais, busca uma maior participação.

O diretor de escola tem que ter clareza que as estratégias utilizadas por ele devem estar em consonância com a legislação atual propiciando assim uma participação na construção do Projeto Pedagógico da escola, através de ações ligadas às estratégias de comprometimento.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto por cinco capítulos, sendo o primeiro de introdução, apresentando o tema a ser desenvolvido, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura do modelo de gestão de pessoas, em geral e no contexto escolar, e as estratégias de controle e de comprometimento.

O terceiro capítulo refere-se ao método e técnicas de pesquisa adotadas nesta pesquisa, com a finalidade de descrever o percurso metodológico.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos em relação à transferência de princípios, a síntese das proposições e a pesquisa de campo.

O quinto e último capítulo traz a conclusão e a proposta de intervenção que é traduzida no modelo de gestão estratégica de pessoas, adaptado ao contexto escolar, proposto pelo presente trabalho.

As referências e os apêndices complementam este documento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A organização e reordenamento da gestão da educação, segundo Freitas (1998) são problemas recorrentes na discussão da política educacional brasileira. Segundo a autora, desde a década de 1980, a gestão educacional tornou-se tema central das agendas políticas já que é por meio dela que se tornaria possível o engendramento da modernização do Estado e da sociedade.

Parte da política neoliberalista adotada no início dos anos 1990, a modernização do Estado começou a ocorrer a partir de diretrizes que visavam a o desenvolvimento de políticas públicas orientadas ao fortalecimento das escolas. Para tanto, uma cultura de participação de todos, uma gestão educacional mais flexível, assim como a busca pela melhoria contínua passou a fazer parte dos ideais da reforma da gestão educacional.

Estas reformas, segundo Pereira (1998), teve por objetivo aumentar a eficiência e a qualidade das decisões estratégicas do governo e sua burocracia e assegurar o caráter democrático da administração pública. Há uma difusão da ideia de que o setor *privado* é mais eficiente do que o público, portanto, as suas diretrizes de organização devem ser orientadas basicamente, a partir da flexibilização e mobilização de mecanismos e instrumentos que possibilitem o rompimento da rigidez formal das estruturas do sistema de ensino e de sua gestão. Neste cenário, percebe-se que a cada dia que passa se torna natural adotar o termo

gestor escolar para designar o diretor de escola, o que implica, por sua vez, na percepção de que as mudanças ocorridas na sociedade se refletem também na escola. É claro que isso implica no entendimento de que “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola” (PENIN; VIEIRA, 2002, p.13).

Somam-se a estas significativas mudanças pelas quais a sociedade está passando, a celeridade hodierna. Atualmente, a velocidade nas quais as transformações ocorrem, desafia a escola a acompanhá-las, porém, a grande dificuldade é de que maneira pode ser feito esse acompanhamento. Mesmo porque, conforme argumenta Senge (1999), todo processo de mudança implica no confronto e na a organização de novas perspectivas, o que provoca resistências das pessoas. Resistência esta sempre a ser vencida pela equipe de direção através de ações que mostrem a necessidade de uma nova perspectiva para desenvolver o trabalho pedagógico.

A oportunidade da equipe escolar de participar na elaboração das novas ações pode ser uma alternativa para o enfrentamento acima apontado. Para tanto, o Diretor deve ter conhecimento das novas práticas pedagógicas e tecnológicas, valorizar e incentivar a equipe escolar ter domínio desses novos conhecimentos. Isto implica no conhecer, por parte da escola, os anseios e as necessidades dos alunos para que utilize as novas práticas pedagógicas e tecnológicas com finalidade de dar condições para que os alunos enfrentem as mudanças que vem ocorrendo na sociedade. Assim:

A escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais. (HORA,1994, p.34)

Para que o ocorra um processo de mudança de acordo com Glatter (1992) é necessário que em princípio seja introduzido novas ideias e novas práticas, após isso deve se propor ações para implementação da operacionalização das ideias e das práticas e por fim transformá-las em rotina e ser avaliada sistematicamente para analisar os resultados e as ações que irão proporcionar as mudanças devem ser elaboradas em conjuntos com toda equipe escolar e fazer parte no plano quadrienal de gestão escolar.

Antes promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei 9.394/96, o

diretor tinha como atribuição de “cumprir e fazer cumprir as normatizações produzidas e determinadas verticalmente. Uma função puramente administrativa decorrente do projeto político e ideológico do governo” (LOPES, 2002, p.25). Entretanto, atualmente o diretor não pode se preocupar apenas no cumprimento das normas. Ao contrário. Suas atribuições vão, além disso, há a necessidade que sua gestão seja voltada para a participação, para o coletivo e, portanto, tem que estar aberto a novas perspectivas. Mesmo porque, quando a construção do projeto pedagógico é realizada coletivamente cria-se espaço para o novo.

O desafio posto por tudo o que é novo, não é fácil de ser enfrentando. Ele implica no entendimento do contexto no qual este novo opera e, no caso da escola, em nossa percepção e atuação no cotidiano escolar. Para tanto, conforme nos orienta Ferreira (2000, p. 113):

[...] é necessário que atuarmos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem coletivamente, no companheirismo e na solidariedade.
(FERREIRA, 2000, p. 113).

Apesar da orientação de Ferreira (2000), visualiza-se atualmente que a gestão democrática não é mais uma opção, mas uma obrigação prevista na legislação é necessário que a escola tenha uma gestão coletiva onde exista realmente uma participação efetiva da equipe e comunidade escolar. Contudo, tem que estar atento que a gestão democrática só acontece através do coletivo e não pode ser imposta através de normas, nota-se que apesar de ter uma legislação que valorize as ações democráticas ainda tem diretores que insistem em burocratizar essas ações. Em 1997, Paro já destacava que a participação da equipe e da comunidade escolar como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar e não através de ações que são reproduzidas de cima para baixo sem levar em consideração a realidade da escola.

A participação necessita de uma nova organização da escola baseada na legislação, na ética, solidariedade e no compromisso. Este compromisso pode ser construído diariamente por meio das estratégias de ações na gestão de pessoas que, por sua vez, não é simples e não é fácil. Entretanto, a dificuldade apresentada não implica em sua impossibilidade já que a partir do entendimento, por parte do diretor, que a escola é uma organização educativa e deve ser administrada como tal e, consciente de que a escola é uma organização dinâmica e complexa, esta pode ser direcionada a partir de um modelo de gestão. Porém o que se percebe, grosso modo, é que a própria escola não se vê como parte integrante desse processo.

Igarasi (2011), ao dizer que “a gestão e a atuação do gestor são consideradas fatores primordiais no desempenho de organizações modernas, contudo no âmbito educacional e escolar, ainda se considera a gestão como categoria secundária”, bem apresenta a atual dicotomia.

Sendo, então, a escola um organismo complexo e dinâmico, esta também se caracteriza “[...] por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização”. (LÜCK, 1997, p.13). Em decorrência disso, da necessidade de se mudar o enfoque na maneira como é tratada a gestão escolar e a importância de sua mudança diante dos novos paradigmas da educação, emerge a importância de se entender o que venha a ser um modelo de gestão de pessoas e, principalmente, quais são as possibilidades de sua aplicação no contexto escolar. Entendimento este apresentado a seguir.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas envolve diversas especialidades e possibilidades para o fazer educacional. Ela se traduz, também, em importantes desafios oriundos da tentativa de melhoria das relações entre os agentes nela envolvidos. Isto implica em dizer que a gestão de pessoas se volta a resolução de conflitos, no fortalecimento da equipe para com os resultados esperados e numa permanente construção de cultura que seja capaz de melhorar a maneira pela qual uma organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. (FISCHER. 2002).

Para Wood Jr, Tonelli e Cooke (2008), a Gestão de Pessoas, constitui um campo prático não só da Administração de Empresas, mas, também, uma área que vem evoluindo, nos últimos 60 anos, que pode ser analisada a partir de dois períodos: de 1950 a 1980, e de 1980 a 2010. No primeiro período, no Brasil, o governo promoveu a criação de indústrias de base e iniciou a implantação de grandes obras de infraestrutura. Em decorrência disso, o modelo norte-americano de desenvolvimento, onde a produção e o consumo em massa seria o responsável pelo crescimento da classe média, marcou importantes mudanças na gestão de pessoas já que, neste período, ocorreu a colonização industrial caracterizada pela urbanização, industrialização, e novas práticas de gestão de pessoas.

Neste período a importação e a implementação de modelos e práticas de gestão de pessoas auxiliaram na melhoria das práticas administrativas e na modernização das relações

de trabalho. As vantagens obtidas por meio dos modelos e das práticas importados foram importantes porque, por meio deles, as organizações puderam aumentar a sua eficiência operacional. Estes modelos, conforme Wood Jr, Tonelli e Cooke (2008), também trouxeram vantagens para os trabalhadores que, por sua vez, passaram a ter acesso a benefícios, tais como, programas de saúde e os programas de formação e de desenvolvimento.

Entretanto, a partir dos anos de 1980, a prática de gestão de pessoas passou a ter um novo enfoque. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativas das pessoas e a busca autônoma de resultados para as organizações. O enfoque controlador herdado dos modelos Fordista e Taylorista começa a perder espaço para uma gestão voltada para o desenvolvimento mútuo das pessoas. Neste período, no Brasil, ocorria, também, a transição do governo militar para o regime democrático, permitindo, por meio do início da democracia brasileira, um importante processo de reformas econômicas. No esteio destas reformas, as empresas tiveram que se adaptar a um novo contexto econômico e, por sua vez, obrigadas a enfrentar o desafio de desenvolver um processo de gestão baseado no alinhamento dos objetivos empresariais ao processo de globalização econômica.

Neste período, iniciado a partir de 1980, ainda segundo Wood Jr, Tonelli e Cooke (2008), a gestão de pessoas tornou-se estrategicamente importante para responder às demandas não só empresariais, mas, também, sociais e, para tanto, a gestão de pessoas passou a ser realizada por meio de estruturas descentralizadas, com a adoção intensiva de novos modelos e práticas, desenvolvida a partir de uma nova retórica: a presença de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência.

A importância dada a gestão de pessoas nas organizações pode ser traduzida em um desafio para a escola. Ao entender a escola como uma organização, já que segundo Srour (1998), uma organização pode ser definida como sendo a maneira que se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. Podendo ser ainda definida, como “agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos” que “são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo” (SROUR, 1998, p.108). Os modelos pelos quais as escolas gerem seu pessoal, ainda prendem-se, muitas vezes, ao primeiro período apontado neste trabalho que, por sua vez, se apresenta de maneira rígida e incompatível com os desafios da hodiernidade. Ainda: A escola, como organização, é estudada há alguns anos no Brasil, porém segundo Libâneo (2001), ainda há uma grande parte de estudiosos que emprega a expressão administração escolar. Atualmente a denominação organização e gestão da escola são mais utilizadas, mas ainda não tem uma aceitação

unânime.

A visualização da escola como organização não é recente. Na década de 1960, Lourenço Filho publica o livro “Organização e Administração Escolar” dando mais ênfase à expressão “organização” e, segundo o autor, “administração e organização” tinha como finalidade tornar as instituições mais eficientes e não como um fim em si mesmo.

Organizar (...) é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral. (LOURENÇO FILHO, 1976, p. 41)

Em meados dos anos 1980, Paro publica o livro, “Administração escolar: introdução crítica”, onde destaca que há necessidade de diferenciar “Administração Escolar” da Administração Empresarial, que no Brasil os princípios administrativos capitalistas são adotados na escola. O autor defende que a administração escolar deve estar comprometida com a transformação social.

Na prática, os termos organização e administração podem ser utilizados conjuntamente, mantendo, porém o significado de cada um. Por exemplo, os âmbitos de estudo da administração definidos por Paro, a racionalização e a coordenação do trabalho, abordam também, o conteúdo da organização. Entretanto, com as mudanças que vêm acontecendo nas últimas décadas e com a necessidade de melhoria da qualidade do ensino, a escola como organização voltou a ficar em evidência. Mas ainda sofre resistência de ser vista como uma organização (Iannone, 2006), pois é associada por muitos estudiosos como sendo uma visão empresarial.

A principal resistência que ocorre é quando os princípios adotados pela empresa capitalista são absorvidos pela escola, levando a ficar presa a uma concepção tecnicista que, segundo Paro (1986), nada contribui para a finalidade educativa. Pelo contrário, esse processo conduz ao esvaziamento de seus conteúdos comprometendo a qualidade do ensino.

A concepção tecnicista, também chamada por Libâneo (2004) de técnico-científica ou funcionalista, dá ênfase à hierarquia, à racionalização do trabalho e à eficiência dos serviços escolares, tendo como característica principal o sistema de normas e regras através de procedimentos burocráticos que levam ao controle das atividades. Atualmente, esta concepção também é conhecida como gestão de qualidade total.

Essa resistência tende a isolar a escola, fazendo com que as novas ideias sobre organizações não sejam implantadas ou, quando implantadas, fiquem apenas na superfície sem promover mudanças significativas.

A partir que “... as organizações começaram a perceber que o paradigma da administração científica já não era o ideal para potencializar os resultados das empresas. A mudança no paradigma das organizações ocorreu por reflexo às próprias mudanças da sociedade, que buscava a sua humanização”. (SHIRRMEISTEIR, ALBUQUERQUE, 2005, p. 2).

O enfoque controlador herdado do modelo Fordista e Taylorista começa a perder espaço para uma gestão voltada para o desenvolvimento mútuo das pessoas. (OLIVEIRA, 2005). As mudanças que refletiram nas organizações, forçando-as modificarem suas concepções, também refletiram na educação, dando origem à concepção de organização democrática também chamada de participativa ou de democrática-participativa.

Essa concepção de organização e de gestão não “... requer mais do que simples mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada” (BORDIGNON, GRACINDO, 2004, p.147).

A mudança nas concepções de organização escolar se destacou mais com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que no artigo 206, cita, no inciso VI, a gestão democrática. Em relação a esse novo conceito Lück (2005, p.17) diz que :

No contexto da educação brasileira, emerge um conceito novo, gestão da escola, que vem superar o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais são complexos e que demandam uma ação articulada e conjunta na superação dos problemas cotidianos das escolas. A gestão da escola sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e o Projeto Político Pedagógico das escolas. (LÜCK, 2005, p.17)

A legislação educacional também teve que se adequar aos novos tempos, através da elaboração da LDB 9394/96, que, de acordo com os incisos I, II e VI do artigo 12, propõe aos estabelecimentos de ensino a incumbência de criar sua proposta pedagógica, administrar seu

pessoal e seus recursos materiais e financeiros e articular-se com a família e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola e, ainda de acordo o artigo 15, propõe que sistemas de ensino assegurem, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Porém apesar da mudança da concepção da organização e gestão escolar, ainda continua a resistência de alguns teóricos em tratar a escola como uma organização. Aliás, de acordo com Iannone (2006, p. 2) duas argumentações básicas compõem o discurso de resistência dos educadores, sendo elas: 1) O enfoque humanista próprio à escola pode ficar comprometido, se houver determinados tipos de análise e ações importadas do mundo econômico, empresarial e político e; 2) A perspectiva tecnocrática pode ser a porta de entrada para o esvaziamento político-ideológico da educação e da ação pedagógica.

As resistências dos educadores acabam fazendo com que não se utilizem de pronto os novos conhecimentos sobre as estratégias de gestão de pessoas que é um ponto importante hoje em dia no ambiente escolar. O fato de a escola ser vista como uma organização não significa que serão transferidos os conceitos utilizados na empresa automaticamente. É necessário que se façam adaptações e ajustes porque a escola é uma organização dinâmica e complexa.

Vários autores qualificam a escola como uma organização complexa. Scmuck (1980, p. 169) se destaca como um desses autores, sendo que afirma:

A escola é uma organização complexa composta de relações formais e informais entre docentes e entre estudantes. Ao passo que é integralmente sujeita às normas da comunidade e as outras importantes condições sociais, os seus alunos e professores criam o seu próprio currículo vivo à medida que se interagem nas salas de aula. Em suma, a escola constitui um sistema social diverso e complexo com um múltiplo de partes interdependentes. (SCMUCK, 1980, p. 169).

Diante dessa multiplicidade de papéis que a educação atual apresenta, torna-se necessário que a escola pública se qualifique cada vez mais na construção de uma nova organização que visa à formação de um aluno com capacidade de modificar e transformar a sociedade em que vive. A escola ainda é vista por Lima (2011) como uma organização aprendente, capaz de sistematizar saberes sobre si mesmo e de alimentar o seu próprio

amadurecimento institucional.

Portanto, a escola, ao construir seu projeto político pedagógico, deve ter clareza dos objetivos pedagógicos e sociais a que se propõe e escolher a concepção teórica da organização que possibilite atingir esses objetivos, dando importância às estratégias que irão adotar.

Sendo assim:

[...] o grau de importância atribuído às formas de organização e gestão depende de objetivos sociais e pedagógicos que se propõem à escola os quais, por sua vez, subordinam-se a concepções sobre as relações educação-sociedade. Presume-se que opções sobre o projeto político e de gestão da sociedade se projetam nas formas de gerir as instituições, justificando-se a necessidade de buscar a relação entre objetivos sociais e pedagógicos para as escolas e o papel das formas de organização e gestão. (LIBANEO, 2007, p.16)

Apesar de a escola ser vista como uma organização, não pode ser tratada como uma empresa, uma vez que ela é dinâmica, com situações que dependem de decisões rápidas e objetivas para evitar conflitos que aparecem no seu dia a dia.

Atualmente há uma pressão da Secretaria da Educação e da própria sociedade para que a função do diretor esteja mais ligada às pessoas do que aos papéis. O que demonstra a necessidade de cada dia haver mais estudos e pesquisas sobre as estratégias de gestão de pessoas no contexto escolar.

As estratégias de gestão de pessoas têm que ser adaptadas à realidade escolar da comunidade em que a escola está inserida e ao mesmo tempo seguir as normas da legislação imposta pela Secretaria do estado da Educação de São Paulo, já que:

O funcionamento cotidiano da unidade escolar é que efetivamente ou não as propostas declaradas para o ensino; é na unidade escolar que se desenrolam as histórias de vida de professores, alunos, funcionários, especialistas. É nesse cotidiano que vamos encontrar as pessoas concretas que compõem as estatísticas: aqueles que são retidos, promovidos ou evadidos. (SILVA, 2002, p. 42)

É no cotidiano da escola que todas as situações acontecem, tanto do lado positivo do negativo, e cabe ao diretor saber conduzir ações que mobilizem toda a comunidade escolar para atingir as metas propostas no Projeto Pedagógico.

2.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As estratégias estão ligadas aos valores que serão estabelecidos pela organização e às ações que serão desenvolvidas para conseguir atingir as metas que a organização deve alcançar num futuro próximo. Pode-se definir estratégia genérica como “[..] um conjunto de decisões e de ações que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos”. (ESTEVÃO, 1999, p.2).

Entretanto, apesar das céleres transformações ocorridas nas últimas décadas, a ideia de recurso não pode ser alinhada à visão de alocação de trabalho, o que, por sua vez, transforma as pessoas em um componente estratégico das organizações. Isto implica em dizer que a qualidade de vida no trabalho, as relações que nesse ambiente se estabelece, a transparência, a ética e o cuidado para com os sujeitos integrantes da organização, bem como, com seus afazeres, acabam por pressionar às organizações à (re) formularem seu entendimento a respeito do trabalho bem como a forma na qual se deve gerir as pessoas (DUTRA, 2001).

A reformulação acima descrita é complexa. Envolve, por exemplo, o entendimento de que as pessoas, independente de seu nível hierárquico são partes estratégicas de um todo chamado organização (ULRICH, 2003). A rigor, o entendimento de que as pessoas são partes estratégicas da organização impõe a necessidade de se pensar, então, a gestão de pessoas de maneira, também, estratégica fazendo com que, por exemplo, o estímulo à participação nas decisões organizacionais, o estímulo ao comprometimento por parte da organização para com o colaborador e vice-versa resulte em resultados e vantagens para a organização que estão para além da preocupação de um retorno imediato e exclusivamente financeiro (FLEURY; FLEURY, 2004). Em decorrência disso, percebe-se que uma gestão de pessoas pensada de maneira estratégica “privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem” (MARRAS, 2000, p. 253).

Uma gestão estratégica de pessoas só é possível ao se considerar à capacidade que um gestor possui de gerir pessoas (ULRICH, 2003). Neste sentido, a forma pela qual o gestor irá gerir seus colaboradores influenciará de maneira direta nos resultados a serem alcançados pela organização (PORTER, 1989). Em decorrência disso, é justamente a capacidade que o gestor possui de alinhar e manter o propósito dos colaboradores ao propósito da organização que determina a maneira pela qual resultados serão obtidos a partir de sua gestão. Assim, o desafio imposto ao gestor é o de justamente orientar a organização e seus colaboradores para a realização de esforços em conjunto que permitam, por sua vez, construir e consolidar os

valores organizacionais (DAVEL; VERGARA, 2001).

Sendo, então, a gestão estratégica de pessoas, um permissivo à consolidação dos valores organizacionais e, por isso mesmo, uma forma de se alcançar resultados de maneira mais eficaz, a visão do gestor se transforma, em decorrência disso, em um eixo norteador da própria organização. Isto implica em dizer que é justamente este sujeito o responsável direto pela plenitude no alcance dos resultados, já que é a partir de sua visão que as estratégias organizacionais serão desenvolvidas.

Arthur (1984) oferece uma distinção entre duas posições estratégicas genéricas da área de gestão de pessoas: a primeira, cujo foco está direcionado ao “controle” e a outra direcionada ao “comprometimento”. O controle é a redução direta de custos trabalhistas, melhoria da eficiência que decorre da aquiescência do empregado a normas e a procedimentos definidos pela organização, além de se basear ao sistema de recompensas em resultados com critérios mesuravam e, o comprometimento, são os comportamentos e atitudes desejadas do empregado com base em vínculos psicológicos que se desenvolvem entre os objetivos dos empregados e a organização. Já Albuquerque, baseado no trabalho de Walton (1985) [...], explorou e aprimorou os conceitos das duas estratégias básicas de gestão de pessoas já desenvolvidas por Walton: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento. (SILVA, ALBUQUERQUE, FISCHMANN, 2009, p.4.).

A visão de Albuquerque (1999) sobre a estratégia de comprometimento se alinha ao entendimento de Mamami (2002), para quem a gestão de pessoas contribui para a eficiência da organização quando ela: a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão; b) Proporcionar competitividade à organização; c) Proporcionar organização aos empregados bem treinados, bem motivados; d) Promover a auto-atualização e aumentar a satisfação dos empregados no trabalho; e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; f) Administrar a mudança e g) Manter políticas éticas e de comportamento socialmente responsável. Em decorrência disso, percebe-se que tanto na visão de gestão compartilhada de Albuquerque (1999) quanto na Gestão efetiva de Mamami (2002) a satisfação às necessidades dos colaboradores e da reorganização organizacional desafia o gestor a melhorar sua atuação seja por meio do fortalecimento das relações entre os colaboradores, ou por meio da autonomia outorgada a cada profissional, ou, ainda, pela melhoria do serviço que será prestado e direcionado, principalmente, à sociedade. Em outras palavras: é o que Chiavenato (1994) quer dizer ao afirmar que existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas já que ter pessoas como alvo do processo de gerenciamento é diferente de tê-las como sujeitos ativas do respectivo processo.

A partir do exposto, percebe-se que as duas estratégias genéricas delineadas por Albuquerque (1999), se contrapõem por tratarem de concepções filosóficas de administração diferentes e a aplicação dessas estratégias genéricas de pessoas produz duas estruturas distintas com características opostas. De acordo com Albuquerque (1999):

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresarial; baseia-se na crença de que conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho. (ALBUQUERQUE, 1999, p. 220).

Observa-se, ainda, que a estratégia de controle seja baseada no baixo comprometimento e, portanto, o funcionário tem pouca oportunidade de participar das decisões. A de comprometimento está centrada no alto comprometimento e o funcionário se torna também responsável pelo processo decisório.

O quadro um apresenta as características distintas dos modelos de gestão de pessoas que se contrapõem, ressaltando assim as diferenças entre as estratégias de controle e de comprometimento.

Quadro 01: Concepções organizacionais comparadas

Características Distintivas	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação Entre “quem pensa” e “quem faz”	Redução dos níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar - <i>empowerment</i> .
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do Trabalho	Individual.	Em grupo.
Sistema de Controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
RELAÇÕES DE TRABALHO: Políticas de emprego	Foco no cargo e emprego em curto prazo.	Foco no encarecimento flexível emprego em longo prazo.
Relação empregadora – empregada	Independência	Interdependência, confiança mútua.
Relações com os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência dos interesses.
Participação dos empregados nas decisões.	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o empregado para futuras funções.
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargo.	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
Incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresarias.

Fonte: Albuquerque, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade, 1999.

A partir do exposto, pode-se perceber que as estratégias de comprometimento se alinham as demandas da sociedade hodierna. Em decorrência disso, entender como a escola trabalha a gestão de pessoas e, principalmente, quais estratégias ela utiliza, se torna de fundamental importância. É claro que, sendo a escola uma organização cujos objetivos são diferentes, já que seus objetivos não visam o lucro e sim o conhecimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, se faz necessário que a conceituação utilizada na organização seja revista e repensada através da transposição destes conceitos da administração para o ambiente da educação e da escola. Assim, cada uma das concepções organizacionais comparadas das estratégias de controle e das estratégias de comprometimento permite o delineamento e entendimento do modelo de gestão estratégica de pessoas que pode, de alguma maneira,

ampliar a eficiência do desempenho escolar.

2.3 ADAPTANDO OS CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O CONTEXTO ESCOLAR

Segundo Soares e Teixeira (2006), as práticas dos diretores escolares podem ser classificadas como conservadora, democrática e gerencial. Para os autores, apesar de ser um grupo minoritário, os diretores que adotam suas ações via atitudes democráticas têm suas escolas avaliadas com um maior grau de rendimento dos alunos frente aos que adotam outras perspectivas de ação. Neste sentido, pode-se afirmar com Souza (2007), que a melhora no desempenho escolar, por parte dos alunos, está intimamente ligado ao desempenho da gestão escolar, ou seja, a direção da escola influencia diretamente no resultado obtido pela organização.

Sabe-se que o papel do diretor escolar envolve funções e ações múltiplas. Desta maneira, o diretor escolar enquanto gestor organizacional não se prende unicamente ao cumprimento das normas e/ou políticas educacionais. Seu desafio envolve, por exemplo, sua capacidade de agir técnica e administrativamente para que, a partir do desempenho de suas funções, a escola possa atingir melhores resultados.

Os estudos de Soares e Teixeira (2006) e de Souza (2007) convergem à proposição de uma gestão compartilhada delineada por Albuquerque (1999). Neste sentido, a capacidade de atuação pedagógica em detrimento dos resultados a serem alcançados exige deste profissional um entendimento de que suas ações vão além da administração do fluxo e da dinâmica escolar inerente à cobrança de recursos e a imposição normativa de ações. Neste sentido, a gestão de pessoal realizada por este profissional extrapola o trabalho de avaliação, lotação e/ou determinação de tarefas inerentes ao contexto escolar evidenciando, desta maneira, sua responsabilidade no que tange ao processo de construção de um ambiente colaborativo. A rigor, o diretor escolar vincula-se mais ao papel social da escola do que propriamente às atribuições a ele delegadas via portarias oficiais. O que indica, por sua vez, a necessidade de um amplo entendimento do que venha a ser a gestão estratégica de pessoas nos dias atuais.

Neste ponto, torna-se possível transformar os conceitos amplamente aplicados e discutidos na Administração em constructos direcionados à escola e suas atribuições. Pode-se entender que a escola é uma organização que necessita de uma administração como qualquer outra, mas, que possui especificidades que traduzem sua eficiência ao retorno social que esta

mesma oferece. Neste sentido, o lucro da escola passa a ser a qualidade da educação que ela oferece e esta, por sua vez, é medida por índices de desempenho de rendimento escolares obtidos por meio das avaliações correntemente realizadas pelo governo.

Dependendo a escola, então, da administração escolar, as ações dos diretores escolares, enquanto gestor educacional liga-se de maneira íntima ao direcionamento da organização escola que, por sua vez, se torna um ambiente onde a gestão estratégica de pessoas tornar-se-á fundamental como estratégia de obtenção de vantagens competitivas que, no caso em questão, é alinhada ao bom desempenho da unidade e ao retorno que esta oferece à sociedade.

O gestor educacional pode desenvolver suas atividades a partir de diversos aspectos e formas. Entretanto, seguindo o delineamento de Albuquerque (1999), a estratégia de gestão deste profissional poderá ser direcionada ao compartilhamento ou ao controle. A primeira apresenta-se como a ideal já que se alinha ao entendimento das necessidades oriundas da atualidade no que tange ao papel das organizações. A segunda, a estratégia de controle, se volta ao entendimento de que as organizações possuem mão de obra que deve ser direcionada aos seus afazeres a partir do ordenamento hierárquico remontando, desta maneira, à figura do diretor que, por ser autoridade, deve ser autoritário.

A partir do entendimento acima exposto e consciente de que o diretor escolar deve ter suas ações direcionadas à estratégia de pessoas compartilhada, esta pesquisa foi encaminhada à empiria para a observação e análise de como diretores escolares estão desempenhando suas funções no que tange à gestão estratégica de pessoas. Em decorrência disso, os métodos e as técnicas de pesquisa, é o que se apresenta a seguir.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O delineamento da pesquisa foi exploratório, utilizando o método qualitativo. Este tipo de pesquisa, que explora fatos e situações buscando evidenciar eventos, interações e comportamentos observáveis, leva em conta “o que os sujeitos sociais participantes da investigação dizem sobre suas experiências, atitudes, crenças, pensamentos e reflexões”. (PRESTES, 1989, p. 91). A pesquisa exploratória também é adequada quando a literatura do tema não está ainda suficientemente consolidada para determinado contexto de estudo, como a gestão de pessoas no âmbito da gestão escolar.

Desta maneira, o método qualitativo foi considerado adequado para realizar esta pesquisa sobre gestão educacional. Bogdan e Bicklen (1994, p. 47) apontam cinco características deste tipo de investigação: Na investigação qualitativa a fonte direta de recolhimento dos dados é o ambiente natural. O investigador despense muito tempo nos locais a observar e, mesmo que utilize determinados tipos de equipamento para registro de dados, estes são recolhidos em situação e são complementados pelas informações obtidas em contato direto. A investigação qualitativa é descritiva. Os dados têm como base as comunicações, que são recolhidas em formas de palavras ou imagens e não de números.

A estratégia de pesquisa indutiva, por sua vez, irá fazer parte da pesquisa como técnica de raciocínio, baseada na ótica da realidade construída pelos indivíduos interagindo em seus mundos sociais, com a preocupação básica de entender o fenômeno em estudo, sob a perspectiva dos atores. Segundo Galliano (1979, p.39) a indução se dá “com a observação e o registro de certos fatos ou fenômenos”, que amparada pela análise, comparação e classificação, conduz relação constante entre os objetos observados, partindo do particular para o geral, e a conclusões mais amplas.

Para a realização da respectiva pesquisa se fez necessária a utilização de dois diferentes instrumentos de coleta de dados: um questionário estruturado e uma entrevista aberta. Estes instrumentos foram valiosos para a coleta de informações nesta pesquisa qualitativa, sendo que segundo Minayo (2007), proporciona uma melhor percepção sobre o cenário que se apresenta sobre determinado fato.

Uma vez coletada e registrada as informações nestes questionários e/ou nas entrevistas, estas se tornam documentos capazes de desvelar perspectivas de determinado contexto histórico e/ou social (BELL, 1993) já que um documento é sempre uma impressão deixada por alguém em dado momento de sua existência. É importante lembrar também que, de acordo com Cellard (2008, p. 295), a utilização de documentos nas pesquisas possibilita a ampliação do conhecimento já que são fontes de riqueza informacional. Assim, ele torna possível o avanço investigativo justificando sua utilização para uma melhor compreensão da realidade que se apresenta.

Para a obtenção dos respectivos documentos, os questionários foram aplicados e as entrevistas foram realizadas em três escolas selecionadas que, por sua vez, se firmaram com sujeitos desta pesquisa. As escolas eram de Ensino Médio da Rede Pública do Estado de São Paulo, situadas na Diretoria de Ensino Leste 1, São Paulo, SP. Esta amostra intencional foi definida tendo como parâmetro de qualidade um filtro baseado no índice de classificação destas escolas no IDESP de 2011, estabelecendo em primeiro lugar a média do índice do

Ensino Médio. Para tanto, foram escolhidas três escolas, cada uma representando um estágio na classificação do IDESP: uma escola que estava acima da média, uma que estava próximo da média e uma situada abaixo da média.

Os sujeitos sociais foram os Diretores das três escolas selecionadas. O processo de preparação da pesquisa de campo incluiu a elaboração de dois instrumentos, sendo um questionário estruturado composto por 17 questões e, no outro, a elaboração de 20 frases sobre o assunto em estudo, a gestão de pessoas, sendo que dez frases estavam relacionadas com a estratégia de controle e dez frases com a estratégia de comprometimento. Estas frases deveriam ser escolhidas ou selecionadas pelos diretores, durante a entrevista, buscando averiguar o modelo de gestão da escola. O questionário foi composto por 17 questões, que representavam as características da estratégia de controle e de comprometimento, a saber:

Questão 1-De que maneira ocorreu a escolha do dia do HTPC?

Questão 2 - Supondo que está ocorrendo uma divergência de opiniões entre o Professor Coordenador e os Professores durante o HTPC. Como você resolveria esta situação?

Questão 3 - Supondo que está ocorrendo várias reclamações de um Professor e você observou que as notas estão muito baixas, quais as providências que você costuma tomar nessas situações?

Questão 4 - De que maneira você acompanha o desempenho dos Professores e funcionários?

Questão 5 - Entre os professores existe cooperação, como você percebe isto?

Questão 6 - Quando você recebe uma orientação que deve ser transmitido aos professores e ou funcionários. Como você transmite essa orientação?

Questão 7 - Como foram estabelecidas as normas disciplinares?

Questão 8 - Como você avalia o relacionamento da Direção, Professores e Funcionários?

Questão 9 - Na sua escola costuma acontecer encontros, festas, envolvendo Direção, Professores e Funcionários? Em quais momentos isso ocorre?

Questão 10 - Relate como foi o planejamento de 2012?

Questão 11 - Quais os procedimentos que você utiliza para comprar material pedagógico?

Questão 12 - Você recebe um funcionário, como é estipulado o horário de trabalho? Caso ele não aceite este horário como você procede?

Questão 13 - Dê um exemplo de uma situação inesperada que ocorreu neste semestre e de que forma você resolveu?

Questão 14 - Os professores compartilham suas atividades diárias e suas dificuldades com você?

Questão 15 - Supondo que o Supervisor vai visitar a escola para verificar os livros da APM e não seja seu horário. O funcionário que o atendesse teria acesso aos livros?

Questão 16 - Supondo que você estivesse de férias e que fosse a época da reunião na diretoria de planejamento de classes para o ano seguinte. Quem iria à reunião?

Questão 17 - Supondo que vai haver uma reunião para informações sobre o pagamento e a secretária foi convocada. Você a acompanharia? Justifique.

As questões acima elencadas foram baseadas nas concepções organizacionais indicadas por Albuquerque (1999). Já as frases orientadoras do tipo de estratégia adotadas pelos Diretores, foram as seguintes:

1. *Essa escola estimula o trabalho em equipe?*
2. *A direção da escola divide com os professores propostas sobre a realização das atividades?*
3. *Nesta escola há estímulo para a utilização da tecnologia pelos professores?*
4. *Nesta escola, as decisões são tomadas em grupo?*
5. *A direção estimula a confiança entre os professores?*
6. *Os professores recebem elogios da direção pelos trabalhos realizados?*
7. *Nesta escola, os professores são estimulados a realizar atividades diversificadas.*
8. *Os professores têm fácil acesso à equipe de direção quando necessitam?*
9. *Esta escola possui um conjunto claro de valores compartilhados por seus funcionários?*
10. *Os funcionários têm acesso às informações pelos órgãos superiores?*
11. *Nesta escola, a direção estabelece uma definição normativa das funções de cada funcionário?*
12. *Nesta escola, a utilização dos ambientes pedagógicos é limitada?*
13. *A equipe de direção desta escola controla o prazo de entrega das tarefas realizadas pelos funcionários.?*
14. *Fica a critério de a direção decidir sobre a realização de atividades extraclasse como passeios, palestras, campeonatos, etc.?*
15. *O diretor verifica frequentemente os diários de classes dos professores?*
16. *A distribuição do material é realizada apenas pelo diretor da escola?*
17. *Nesta escola, as reuniões do HTPC são conduzidas exclusivamente pelo diretor?*
18. *Nesta escola todas as decisões tomadas passam pelo diretor?*

19. *Os livros administrativos estão guardados em armários que só o diretor tem as chaves?*
20. *Com o passar do tempo às atividades administrativas realizadas pelo diretor se tornam repetitivas?*

Para a realização da pesquisa foi marcado, anteriormente, um encontro com o Diretor da escola selecionada, onde foi entregue a carta de apresentação e a carta convite aos Diretores para aderirem como respondentes. Após este procedimento foi marcado um dia para a realização da pesquisa, propriamente dita, que se iniciou com a entrevista. A entrevista foi realizada na escola, com cada um dos diretores, onde após uma conversa informal, sobre a gestão escolar foi realizada a escolha das frases pelos respondentes. Em seguida foi realizada a entrega do questionário estruturado com base no que propõe Albuquerque (1999) para a gestão de pessoas, sob a ótica do controle ou do comprometimento. A análise dos dados foi realizada segundo a técnica de análise do conteúdo preconizada por Bardin (1971). Aliás, é importante ressaltar aqui a técnica de pesquisa utilizada para a análise dos documentos obtidos: Para Bardin (1977), a Análise do Conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativo ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) desta mensagem.” (BARDIN, 1977, p.42).

A análise dos documentos já delineados se desenvolveu em três fases distintas, sendo elas, a) pré-análise do conteúdo; b) exploração do conteúdo; e c) tratamento do conteúdo propriamente dito. Na pré-análise foram organizados e sistematizados os dados coletados nos questionários e nas entrevistas. Esta sistematização teve como objetivo estabelecer os procedimentos e regras a serem seguidos. Já na segunda fase, de exploração do conteúdo, o material coletado da ementa foi trabalhado e dele emergiram palavras e expressões que serviram de unidades de registros. A partir das unidades de Registros, tornou-se possível, por meio da frequência e intensidade das expressões, desvelar as Unidades de Significações (US) do conteúdo analisado. Após a análise das respostas dos dois instrumentos, por meio da identificação das Unidades de Significado (US), em forma de palavras ou frases, que correspondiam aos temas e às ideias centrais ligados à estratégia de gestão de pessoas de controle ou de comprometimento, análise dos resultados pode ser descrita.

3.1 OS RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS

O resultado obtido, primeiramente, por meio dos questionários estruturados considerou as respostas dos diretores das três escolas, às 17 questões já elencadas. Quando questionados *sobre De que maneira ocorreu a escolha do dia do HTPC?* Obteve-se dos diretores das três escolas, aqui denominadas como Diretor da escola A (DA), Diretor da escola B (DB) e Diretor da escola C (DC), as seguintes respostas:

DA: Quando cheguei em 2009 já tinha o horário. Procuramos adequar com o horário do professor. Não é possível fechar, tem que ser flexível. Temos vários horários.

DB: Primeiro para não bater com as reuniões de coordenadores de 4ª feira, nos outros dias sempre tem HTPC.

DC: De forma democrática, pelos próprios professores e professor coordenador. Houve a observância do dia em se encontra na Unidade escolar o maior número de professores. Observou-se ainda o respeito aos acúmulos legais.

As respostas dos diretores DA e DB apontam para uma estratégia mais flexível, orientada, por isso mesmo, a uma estratégia de gestão de pessoas por meio do comprometimento. Já a resposta do DC apontou para uma estratégia de gestão de pessoas de controle, já que é justamente o maior número de professores na unidade que determina o dia do HTPC. Já a questão dois, ou seja, a suposição de que *está ocorrendo uma divergência de opiniões entre o Professor Coordenador e os Professores durante o HTPC, segundo os diretores* ao fornecer as respostas abaixo:

DA: Procuo ponderar sobre o conflito e faço com que, direcionando a discussão tentando tirar uma decisão única. Claro que não agrada a todos. Que eles consigam a chegar num consenso.

DB: Sempre que tem alguma situação a direção e a Coordenação discuti. Nunca houve divergência. Caso houvesse ouviria ambas as partes e levaria para resolver a situação e não ocasionar outro problema.

DC: O professor coordenador deve direcionar os trabalhos de forma que não existam desentendimentos. Entendo que na administração pública as pessoas devem estar preparadas para lidar com as diferenças e minimizar os conflitos.

Mostram que a estratégia de comprometimento é adotada pelos dois primeiros respondentes já que estes buscam direcionar a discussão como meio de resolução do conflito. Este posicionamento difere do respondente DC que, por sua vez, delega esta responsabilidade ao professor coordenador.

Quando questionados sobre as providências para as ocorrências de várias reclamações de um Professor e a observação de que as notas estão muito baixas, tanto o respondente DA, ao informar que *“procura chamar o professor conversar, antes mesmo que aconteça. A coordenadora conversa, porque é mais próxima que a direção. Reunimos antes para ver o que vamos fazer e traçamos uma meta”*, como o respondente DC que procura *“esclarecer e orientar o professor sobre a proposta educacional da SEE, o projeto político pedagógico da escola as questões que estariam causando o descontentamento dos pais, alunos e membros da equipe pedagógica da Unidade”* se mostram adeptos à estratégia de gestão de pessoas de comprometimento. Já o respondente DB se apresenta mais controlador ao afirmar que: *“sinceramente, eu consigo conversar, mas não consigo administrar esta situação”*. Não consigo deliberar, não consigo uma coisa satisfatória porque a professora mantém as notas vermelhas e não muda.

Aqui se começa a perceber que os diretores não possuem uma estratégia única e definida para o desenvolvimento da gestão de seu pessoal. Esta afirmação se torna clara e óbvia quando ao questioná-los sobre a maneira na qual eles ***acompanham o desempenho dos Professores e funcionários***, quem se apresenta controlador é o DA ao dizer que *atua de forma “efetiva, de modo a garantir que as ações sejam orientadas, controladas e avaliadas pelo coletivo da equipe gestora, enquanto o respondente DB busca acompanhar Diariamente, observando, estando com eles nos conflitos, discutindo os problemas e procurando uma solução, observando a forma como se colocam”* e o respondente DC entende que *“Os funcionários estão diretamente ligados, acompanho as tarefas, os prazos para começar e terminar a digitação das notas por exemplo. Ainda: Os professores, eu nunca assisti uma aula, eu sei na verdade quem dá aula, através da fala dos próprios alunos, dos pais e da coordenação, pelo interesse que o professor demonstra, pelo empenho, pedindo Xerox, buscando diversificar. Consigo observar quando as aulas estão ocorrendo bem e quando não estão bem.”* Evidenciando uma estratégia mais comprometida.

Ao serem questionados sobre a ***existência de cooperação entre os professores***, enquanto os diretores DB e DC se apresentaram mais direcionados as estratégias de comprometimento, o diretor DA se apresentou mais controlados conforme pode ser visualizado em suas respostas a esta questão:

DA: De um modo geral sim, podemos melhorar sim, mas o estresse acaba os afastando. A gincana que realizamos é um projeto coletivo, todos se envolvem, até chegar a um ponto único tem uma discussão calorosa, após isso todos se unem, aluno, professor e comunidade. A professora mediadora ajuda bastante a interação entre eles. Não me lembro de nenhum caso específico, ah teve um projeto de teatro que um colaborou com outro.

DB: Percebo que sim, na grande maioria são solidários, até nas questões pessoais. Tenho uma 6ª série que tem problema de alfabetização, uma professora escutou a outra se queixando e trouxe material para ajudá-la. São prestativos ajudam a preencher as notas.

DC: Sim, os projetos que a escola desenvolve requerem o compromisso de todos os professores com o resultado, a exemplo, a gincana educativa.

Como se podem observar as variações sobre a ação dos diretores apontam não para a utilização de uma ou outra estratégia, mas para ausência do delineamento das respectivas estratégias de gestão. Suas ações ficam condicionadas ao que eles acreditam ser importantes, mas não alinhadas às efetivas ações para um processo de gestão mais eficaz por meio de instrumentos capazes de produzir tal feito.

Enquanto DA se apresenta mais controlador quando questionado sobre *como se comunica com seus professores?* DB e DC se mostram mais comprometidos. DA se comunica “por escrito para a ciência de todos,” enquanto DB utiliza, *Por exemplo, a última orientação sobre a multa para a escolar que não respeitar a lei que proíbe a cobrança de carteirinha, etc. como a orientação foi por email, imprimir e pedi que todos assinassem embaixo. Quando é só para o funcionário converso com eles. Quando são para todos, passo através do livro de comunicado e é explicado nos HTPCS e nas reuniões e DC simplesmente transmite: Se for para a secretaria chamo e falo, quando é para o professor aproveito o HTPC ou o intervalo. Passo o livro de comunicado se a questão for mais ampla.*

A partir da análise dos documentos e do processo de sistematização ora apresentado, todas as questões foram submetidas à observação do perfil desenvolvido por cada diretor frente a cada questão posta. Assim, percebeu-se de maneira mais ilustrativa, que suas respostas podem ser enquadradas ora em uma estratégia de gestão controladora, ora em uma gestão comprometida, conforme pode ser observado no quadro dois, na sequência.

Quadro 02: Estratégias utilizadas pelos respondentes às questões 01 a 06:

Questões	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
<i>Questão 1-De que maneira ocorreu a escolha do dia do HTPC?</i>	C: De forma democrática, pelos próprios professores e professor coordenador. Houve a observância do dia em se encontra na Unidade escolar o maior número de professores. Observou-se ainda o respeito aos acúmulos legais.	A: Quando cheguei em 2009 já tinha o horário. Procuramos adequar com o horário do professor. Não é possível fechar, tem que ser flexível. Temos vários horários. B: Primeiro para não bater com as reuniões de coordenadores de 4ª feira, nos outros dias sempre tem HTPC.
<i>Questão 2 - Supondo que está ocorrendo uma divergência de opiniões entre o Professor Coordenador e os Professores durante o HTPC. Como você resolveria esta situação?</i>	C- O professor coordenador deve direcionar os trabalhos de forma que não existam desentendimentos. Entendo que na administração pública as pessoas devem estar preparadas para lidar com as diferenças e minimizar os conflitos.	A: Procuro ponderar sobre o conflito e faço com que, direcionando a discussão tentando tirar uma decisão única. Claro que não agrada a todos. Que eles consigam a chegar num consenso. B :Sempre que tem alguma situação a direção e a Coordenação discute.Nunca houve divergência. Caso houvesse ouviria ambas as partes e levaria para resolver a situação e não ocasionar outro problema.
<i>Questão 3 - Supondo que está ocorrendo várias reclamações de um Professor e você observou que as notas estão muito baixas, quais as providências que você costuma tomar nessas situações?</i>	Eu tenho esse problema, com uma professora, sinceramente eu consigo conversar, mas não consigo administrar esta situação.Não consigo deliberar, não consegui uma coisa satisfatória porque a professora mantém as notas vermelhas e não muda. Já tem alguns professores que a gente conversando muda Se ele muda o olhar para criança ele consegue mudar	A- Procuramos chamar o professor conversar, antes mesmo que aconteça. A coordenadora conversa, porque é mais próxima que a direção. Reunimos antes para ver o que vamos fazer e traçamos uma meta. Procuraria esclarecer e orientar o professor sobre a proposta educacional da SEE, o projeto político pedagógico da escola as questões que estariam causando o descontentamento dos pais, alunos e membros da equipe pedagógica da Unidade
<i>Questão 4 - De que maneira você acompanha o desempenho dos Professores e funcionários?</i>	A- Atuando de forma efetiva, de modo a garantir que as ações sejam orientadas, controladas e avaliadas pelo coletivo da equipe gestora.	B- Diariamente, observando, estando com eles nos conflitos, discutindo os problemas e procurando uma solução, observando a forma como se colocam. C- Os funcionários estão diretamente ligados, acompanho as tarefas, os prazos para começar e terminar a digitação das notas por exemplo. Os professores, eu nunca assisti uma aula, eu sei na verdade quem dá aula, através da fala dos próprios alunos, dos pais e da coordenação, pelo interesse que o professor demonstra, pelo empenho, pedindo Xerox, buscando diversificar. Consigo observar quando as aulas estão ocorrendo bem e quando não estão bem.
<i>Questão 5 - Entre os professores existe cooperação, como você percebe isto?</i>	A- Sim,os projetos que a escola desenvolve requerem o compromisso de todos os professores com o resultado, a exemplo, a gincana educativa.	B- De um modo geral sim, podemos melhorar sim, mas o estresse acaba os afastando. A gincana que realizamos é um projeto coletivo, todos se envolve, até chegar em um ponto único tem uma discussão calorosa, após isso todos se unem, aluno, professor e comunidade. A professora mediadora ajuda bastante a interação entre eles. Não me lembro de nenhum caso específico, ah teve um projeto de teatro que um colaborou com outro. C- Percebo que sim, na grande maioria são solidários, até nas questões pessoais. Tenho uma 6ª série que tem problema de alfabetização, uma professora escutou a outra se queixando e trouxe material para ajudá-la. São prestativos ajudam a preencher as notas.
<i>Questão 6 - Quando você recebe uma orientação que deve ser transmitido aos professores e ou funcionários. Como você transmite essa orientação?</i>	A- Por escrito, para ciência de todos.	B- Por exemplo, a última orientação sobre a multa para a escolar que não respeitar a lei que proíbe a cobrança de carteirinha, etc.,como a orientação foi por email, imprimi e pedi que todos assinassem embaixo.Quando é só para o funcionário converso com eles. Quando são para todos passo através do livro de comunicado e é explicados nos HTPCS e nas reuniões.

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

Na esteira do mesmo pensamento e, para tornar a visualização das estratégias adotadas pelos respondentes mais ilustrativas, enquadraram-se as respostas das questões 07 a 12 nos mesmos moldes e orientações utilizadas no quadro acima como pode ser observado no quadro três:

Quadro 03: Respostas as questões 07 a 12 da pesquisa

Questões	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Questão 7 - Como foram estabelecidas as normas disciplinares?	B - A gente tem apoio do regimento escolar, tiramos cópias para todos terem uma. Fazemos isso no começo do ano	A-Ela é discutida anualmente no início do ano. É discutida com os alunos, pois recebemos 17 classes para a 1ª série. Fazemos reunião no auditório por sala a direção e a mediadora se colocam. Na sala de aula discute as normas. Mas geralmente ficam as que estão no regimento.
		C- Consideramos como sendo parte fundamental do processo educativo a observância de regras saudáveis de convivência no ambiente escolar.
		C-A escola possui um Regimento Escolar, que foi elaborado no coletivo da escola, objetivando o cumprimento de normas de conduta que possam garantir uma convivência social pacífica, respeitosa e democrática entre seus membros. Este documento se encontra em conformidade com os diplomas legais que determinam como sendo impraticável, no âmbito educativo, qualquer conduta proibida pela legislação brasileira, sobretudo, as que violem a <i>Constituição Federal</i> , o <i>Estatuto da Criança e do Adolescente</i> e o <i>Código Penal</i> .
Questão 8 - Como você avalia o relacionamento da Direção, Professores e Funcionários?	A- Considero que seja um relacionamento de profissionais, voltado para a melhoria do ensino.	B- Temos um bom relacionamento, gostaria que fosse melhor, que tivessem melhor postura, melhor ética. Mas temos que construir e como estou há quatro anos aqui ainda não é como gostaria que fosse. C- Satisfatório, não posso dizer plenamente satisfatório.
Questão 9 - Na sua escola costuma acontecer encontros, festas, envolvendo Direção, Professores e Funcionários? Em quais momentos isso ocorre?		A- Sim, no final do semestre, os três períodos se reúnem os professores e funcionários.
		B- Festas de confraternização e no final de cada mês a cantina dá um bolo para comemorar os aniversários.
		C- Sim. Geralmente ocorrem momentos de confraternização nos finais de semestre e dia dos professores/funcionalismo público. Há ainda encontros marcados por ocasião dos projetos que a escola desenvolve e formatura dos alunos
Questão 10 - Relate como foi o planejamento de 2012?	A- Seguimos as orientações da Diretoria de Ensino.	B- É dividido pelos dias de planejamento, no primeiro acontece o acolhimento dos professores passamos uma mensagem e discutimos, nos outros dois seguimos as orientações da Diretoria.
		C- Discutimos as normas disciplinares do regimento. Fiz uma pauta para reunião com os pontos que a escola precisa melhorar, recomendações sobre a legislação. Falei i para que todos tenham uma postura única. Após isso seguimos as orientações da Secretaria de educação.
Questão 11 - Quais os procedimentos que você utiliza para comprar material pedagógico?		A- Fazemos uma lista com os professores que indicam junto com a coordenação.
		B- Pergunto o que estão precisando. Supro o estoque com aqueles que eles mais querem. Gosto de comprar material e costume dizer que é deles.
		C- Realizamos a aquisição de materiais necessários ao desenvolvimento das aulas por área de estudo. Procedemos a compra via online, na rede de suprimento "GIMBA" ou por meio de recursos próprios da escola nos comércios especializados. A direção tem por hábito solicitar dos professores a indicação dos materiais e os providencia.
Questão 12 - Você recebe um funcionário, como é estipulado o horário de trabalho? Caso ele não aceite este horário como você procede?	A- O horário é definido para atender a necessidade da administração. O tempo no cargo/ função é observado para a distribuição dos horários de trabalho Ao funcionário ingressante será dado todo o esclarecimento necessário sobre a legislação que normatiza o assunto. Em caso de recusa, não será possível o exercício no	B- Se for para a merenda é de acordo com os funcionários que já tenho, neste caso não tem escolha. Os agentes escolares tomaram posse em janeiro, li o regimento, as atribuições que competem a eles. Disse que precisavam de funcionários para a secretaria e para ser inspetor de alunos, como não houve acordo, estipulei 4h na secretaria, 4h cuidando dos alunos. Para estabelecer o horário segui a classificação do concurso, porque todos queriam de manhã.
		C- Já aconteceu,, eu aproveito para não ficar sem, fazemos uma acomodação, mas estabelecemos um horário

Fonte: Maria Sílvia Bertocini, 2013.

O quadro acima é complementado pelo quadro quatro, cujo restante das respostas fornecidas pelos Diretores são complementadas pelo quadro quatro, mostrado a seguir.

Quadro 04: Respostas as questões 12 a 17 da pesquisa

Questões	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Questão 13 - Dê um exemplo de uma situação inesperada que ocorreu neste semestre e de que forma você resolveu?	A- O atendimento à demanda é uma situação difícil para a escola. No entanto, procuramos o apoio da Diretoria para melhor atender o interesse da comunidade.	B- O aluno se acidentou na quadra no jogo de futebol. A dificuldade foi fazer com que o pai e a família entendesse. As medidas foram tomadas, é coisa que acontece e independente da organização. A dificuldade é a família entender como se dá este relacionamento na escola. C- O aluno colocou fogo na cortina e não descobrimos apesar das tentativas.
Questão 14 - Os professores compartilham suas atividades diárias e suas dificuldades com você?	B=Alguns sim, mas a maioria fala com a coordenadora. São poucos que falam comigo.	
	C-Compartilhar os conflitos, as dúvidas. Não tanto comigo mas com a coordenadora.	
	A- Não necessariamente. Os professores compartilham suas atividades diárias e dificuldades nas Horas de trabalho pedagógico coletivo, que conta com a presença de um professor coordenador.	
Questão 15 - Supondo que o Supervisor vai visitar a escola para verificar os livros da APM e não seja seu horário. O funcionário que o atendesse teria acesso aos livros?	C Não. Muitos funcionários da escola não têm acesso aos livros e documentos que estão sob a responsabilidade da direção da escola. O funcionário encaminharia a solicitação a alguém do núcleo da direção que estivesse respondendo pela escola no horário da visita.	A- Os vice-diretores sabe onde estão. Eles têm as chaves.
	B- Se for da direção tem acesso aos livros, não que estejam escondidos, mas guardo dentro do armário na sala da direção	
Questão 16 - Supondo que você estivesse de férias e que fosse a época da reunião na diretoria de	B- Eu iria, o ano passado eu fui.	A- A vice diretora
	C- Eu iria à reunião, só se eu não tivesse condições nenhuma.	
Questão 17 - Supondo que vai haver uma reunião para informações sobre o pagamento e a secretária foi convocada. Você a acompanharia?		A- Não acompanho só se houver necessidade.
		B- Em geral não.
		C- Não. Cabe ao secretário de escola comparecer às reuniões para as quais foi convocado. Normalmente me informa o teor da reunião e os encaminhamentos necessários. Permanecendo alguma dúvida, eu procuro maiores esclarecimentos.

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013

A partir do tratamento dos documentos acima delineados, tornou-se possível estabelecer as regras para a criação das unidades de significação conforme preconizado por Bardin (1977). Assim, após a leitura criteriosa das entrevistas foram identificados os pontos-chaves, sendo que as ações que aparecem em maior número estão identificadas no quadro cinco.

Quadro 05: Pontos-chaves identificados nas entrevistas

DA	DB	DC
Questão 1-De que maneira ocorreu a escolha do dia do HTPC?		
Flexível	Flexível	Democrática
Questão 2 - Supondo que está ocorrendo uma divergência de opiniões entre o Professor Coordenador e os Professores		
Diálogo	Diálogo	Distanciamento
Questão 3 - Supondo que está ocorrendo várias reclamações de um Professor e você observou que as notas estão muito baixas, quais as providências que você costuma tomar nessas situações?		
Diálogo	Diálogo	Orientar,Apelo às normas
Questão 4 - De que maneira você acompanha o desempenho dos Professores e funcionários?		
Acompanhar	Acompanhar	Controlar
		Avaliar
Questão 5 - Entre os professores existe cooperação, como você percebe isto?		
cooperação	cooperação	cooperação
Questão 6 - Quando você recebe uma orientação que deve ser transmitido aos professores e ou funcionários. Como		
Orientar	Normativo	Normativo
Normativo		
Questão 7 - Como foram estabelecidas as normas disciplinares?		
Coletivo	Normativo	Normativo
Questão 8 - Como você avalia o relacionamento da Direção, Professores e Funcionários?		
Bom relacionamento	Bom relacionamento	Relacionamento profissional
Questão 9 - Na sua escola costuma acontecer encontros, festas, envolvendo Direção, Professores e Funcionários? Em quais momentos isso ocorre?		
Confraternização	Confraternização	Confraternização
Questão 10 - Relate como foi o planejamento de 2012?		
Acolhimento	Normativo	Normativo
Normativo	Centralizado	
Questão 11 - Quais os procedimentos que você utiliza para comprar material pedagógico?		
Participativo	Participativo	Participativo
Questão 12 - Você recebe um funcionário, como é estipulado o horário de trabalho? Caso ele não aceite este horário como você procede?		
Normativo	Acessível	Normativo
Questão 13 - Dê um exemplo de uma situação inesperada que ocorreu neste semestre e de que forma você resolveu?		
Decisão	Evitar	Colaborativo
Questão 14 - Os professores compartilham suas atividades diárias e suas dificuldades com você?		
Distanciamento	Distanciamento	Distanciamento
Questão 15 - Supondo que o Supervisor vai visitar a escola para verificar os livros da APM e não seja seu horário. O funcionário que o atendesse teria acesso aos livros?		
Acessível	Acessível	Não Acessível
Questão 16 - Supondo que você estivesse de férias e que fosse a época da reunião na diretoria de planejamento de classes para o ano seguinte. Quem iria à reunião?		
Centralizador	Autonomia	Autonomia
Questão 17 - Supondo que vai haver uma reunião para informações sobre o pagamento e a secretária foi convocada. Você a acompanharia? Justifique		
Autonomia	Autonomia	Autonomia

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

Da análise das respostas dos entrevistados, foi possível observar a repetição das palavras abaixo relacionadas no quadro seis que se firmaram como palavras-chave para a sistematização das Unidades de Significação (US).

Quadro 06: Síntese das frequências das ações nas entrevistas

Palavras Chaves	DA	DB	DC	TOTAL
Flexível	1	1	0	2
Democrático	0	0	1	1
Coletivo	1	0	0	1
Diálogo	2	2	0	4
Cooperar	1	1	0	2
Evitar	0	1	1	2
Orientar	1	0	0	1
Bom relacionamento	1	1	1	3
Confraternização	1	1	1	3
Acessível	1	2	0	3
Acolhimento	1	0	0	1
Participativo	1	1	1	3
Acompanhar	0	1	0	1
Autonomia	0	2	2	4
Fiscalizar	0	0	1	1
Relacionamento pessoal	0	0	1	1
Normativo	0	3	4	7
Não acessível	0	1	1	1
Centralizar	1	1	1	3

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

A partir da contagem e sistematização acima apresentada e da identificação dos pontos chaves, a identificação dos elementos intermediários caracterizados como unidades de significado (US) tornou-se possível em decorrência do agrupamento das principais ações por similaridade das respostas dadas no decorrer das entrevistas conforme apresentado no quadro sete, a seguir.

Quadro 07: Unidades de Significado identificadas nas entrevistas

Unidades de Significado	Nome
US1	Normativo
US2	Autonomia
US3	Diálogo
US4	Participação
US5	Centralização
US6	Distanciamento

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

Com a identificação de seis unidades de significado foi criada uma matriz de categorias que segundo Bardin (1970) são rubricas ou classes que formam um grupo de elementos (unidades de registro). Para Richardson (1999) a definição das categorias pelo agrupamento das unidades de significado deve utilizar critérios semânticos. As categorias acima elencadas determinará, mais adiante, a proposição do modelo de gestão de pessoas para o ambiente escolar, já que, como dito anteriormente, os entrevistados oscilam entre uma gestão pelo controle e uma gestão participativa.

3.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DAS FRASES ESCOLHIDAS PELOS RESPONDENTES

As 20 frases que foram apresentadas aos respondentes e que, por sua vez, caracterizavam o modelo de gestão de pessoas baseada no controle e ou no comprometimento. Foram entregues sem o conhecimento prévio do direcionamento das respectivas frases (se era controle ou comprometimento) aos respondentes. Os diretores deveriam apontar se a respectiva frase se direcionava ao controle ou ao comprometimento da equipe e se posicionarem a respeito da estratégia implícita nas mesmas. As frases de número um ao número dez se relacionam as estratégias de comprometimento. Já as frases de número 11 ao número 20, as estratégias de controle. No que tange as estratégias de comprometimento todos os diretores, com exceção às questões cinco e nove, identificaram à qual tipo de estratégia a frase estava direcionada. Em relação à questão cinco os diretores DA e DB optaram por não responder a pergunta e, em relação à questão nove, a respectiva opção se seu apenas pelo diretor DB.

Já ao que se refere às estratégias de controle, as questões de número 12, 14, 15, 16, 17, 19 e 20 não foram respondidas pelos diretores e as questões 11 e 13 foram respondidas apenas pelo diretor B, enquanto a questão 18 apenas pelo diretor A conforme pode ser observado no quadro oito:

Quadro 08: Frases que caracterizam o modelo de gestão, segundo o entendimento dos diretores das escolas, 2013.

Nº	Frases	DA	DB	DC	Estratégia de Gestão
1	Essa escola estimula o trabalho em equipe	X	X	X	Comprometimento
2	A direção da escola divide com os professores propostas sobre a realização das atividades.	X	X	X	
3	Nesta escola há estímulo para a utilização da tecnologia pelos professores.	X	X	X	
4	Nesta escola, as decisões são tomadas em grupo.	X	X	X	
5	A direção estimula a confiança entre os professores			X	
6	Os professores recebem elogios da direção pelos trabalhos realizados	X	X	X	
7	Nesta escola, os professores são estimulados a realizar atividades diversificadas.	X	X	X	
8	Os professores têm fácil acesso à equipe de direção quando necessitam	X	X	X	
9	Esta escola possui um conjunto claro de valores compartilhados por seus funcionários.	X		X	
10	Os funcionários têm acesso às informações pelos órgãos superiores	X	X	X	
11	Nesta escola, a direção estabelece uma definição normativa das funções de cada funcionário.		X		Controle
12	Nesta escola, a utilização dos ambientes pedagógicos é limitada.				
13	A equipe de direção desta escola controla o prazo de entrega das tarefas realizadas pelos funcionários.		X		
14	Fica a critério da direção decidir sobre a realização de atividades extraclasse como passeios, palestras, campeonatos, etc.				
15	O diretor verifica frequentemente os diários de classes dos professores.				
16	A distribuição do material é realizada apenas pelo diretor da escola.				
17	Nesta escola, as reuniões do HTPC são conduzidas exclusivamente pelo diretor.				
18	Nesta escola todas as decisões tomadas passam pelo diretor.	X			
19	Os livros administrativos estão guardados em armários que só o diretor tem as chaves.				
20	Com o passar do tempo às atividades administrativas realizadas pelo diretor se tornam repetitivas				

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

Pela análise do quadro acima se observou que as escolhas recaíram, predominantemente, nas frases que caracterizam o modelo de gestão de comprometimento. Entretanto, no que tange à gestão pelo controle observou-se que apenas na escola dirigida pelo DA, a tomada de decisão é centralizado.

Entretanto, é importante observar que apesar de se direcionar as respostas para uma gestão comprometida, a ausência de valores claramente definidos e, até mesmo, a falta de estímulo à confiança entre os colaboradores se apresentam como desafios a serem enfrentados pela direção. Para tanto, a tomada de consciência deste feito se faz tão importante quanto necessário.

Ao analisar as escolhas dos respondentes, percebeu-se que as palavras ou temas com forte ligação ao modelo de gestão de pessoas de comprometimento, segundo o entendimento dos diretores das escolas de Ensino Médio, 2013, se fez presente na maioria das respostas. As frases que continham palavras como estímulo, divisão, tecnologia, grupo e acesso, foram escolhidos por todos os diretores. Estes termos são recorrentes na gestão por comprometimento, mas, sua escolha não satisfaz, na íntegra, o entendimento de que esta gestão seja realizada. Já no que tange a gestão pelo controle, o prazo, a função e a decisão imperam no que tange a opção deste modelo de gestão.

Os resultados acima apresentados, alinhados às categorias de análise obtidas por meio da análise do conteúdo, permitiram levar este trabalho às vias de análise e discussão objetivando a proposição de um modelo de gestão de pessoas na educação como preconizado no início da pesquisa. As análises e discussões dos resultados é o que se apresenta a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise e discussão dos resultados ora apresentados carece de uma retomada do entendimento delineado por Albuquerque (1999), para quem uma gestão de pessoas de controle visualiza seus subordinados como números e, desta maneira, apoia o baixo rendimento organizacional em contrapelo à gestão de pessoas de comprometida onde os agentes da organização, ao se sentir parte dela, acabam por auxiliar no bom desempenho institucional.

A partir deste entendimento percebeu-se por meio da pesquisa de campo, que a ausência de um modelo de gestão de pessoas direcionada ao ambiente escolar, acaba por fazer com que os gestores direcionem suas organizações a partir do que acreditam ser importante e evidente em suas atribuições. Isto implica em dizer que, apesar de se tentar realizar uma gestão pelo comprometimento, alguns traços herdados do “autoritarismo” vivenciado em algumas décadas passadas, acabam por permear as ações de alguns diretores.

A afirmação acima expressa tornou-se possível a partir do surgimento das categorias de análise que, por sua vez, resultaram da análise do conteúdo das respostas dos entrevistados. Sendo os aspectos normativos, a autonomia, o diálogo, a participação, a centralização e o distanciamento evidenciados no conteúdo das respostas analisadas, percebe-se que algumas categorias como diálogo, autonomia e participação se confrontam com aspectos normativos,

com o distanciamento e a centralização. Em decorrência disso, apesar de a primeira vista, a gestão pelo comprometimento se fazer aparentemente presente, ao analisar o conteúdo das entrevistas percebe-se que a situação não é como se desvenda. Em decorrência disso, pode-se perceber que apesar dos temas ligados a gestão do controle estar presente no entendimento de dois diretores e, ainda, relacionando-se a uma questão específica, os resultados apontaram para algumas determinações e princípios que podem nortear um modelo de gestão de pessoas na educação.

4.1 TRANSFERÊNCIAS DE PRINCÍPIOS

Os resultados obtidos são as primeiras transferências de princípios da administração, das estratégias genéricas de gestão de pessoas, tendo em vista o objetivo principal desta pesquisa que é adaptar e validar um modelo que respalde, no contexto educacional de ensino básico, as estratégias genéricas de gestão de pessoas de controle e comprometimento.

O quadro com características distintas das estratégias de controle e de comprometimento elaborado por Albuquerque (1999) foi adaptado ao ambiente escolar, sendo que as características adaptadas demonstram as ações que são tomadas nas escolas no seu dia a dia.

As características adaptadas foram: estrutura organizacional, organização do trabalho, relacionamento da direção com a equipe escolar, participação da comunidade e ambiente organizacional.

4.1.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da escola da rede pública do Estado de São Paulo é determinada pelo Regimento Escolar da Escola Estadual que tem como uma das finalidades, regularizar e normatizar as ações escolares.

A estrutura organizacional das escolas estaduais é composta por: núcleo da direção; núcleo técnico- pedagógico; núcleo administrativo e operacional; corpo docente e discente e instituições auxiliares.

O núcleo da direção é composto pelo diretor e vice-diretor, tem como atribuição ser o centro executivo do planejamento, organização, avaliação e integração de todas as atividades desenvolvidas no âmbito da escola.

O núcleo técnico - pedagógico é formado pelo Diretor e Professor Coordenador e tem a função de proporcionar apoio técnico aos docentes e discentes relativos à elaboração, desenvolvimento e avaliação da proposta pedagógica e à coordenação pedagógica.

O núcleo administrativo é integrado pelo diretor, vice-diretor e agente de serviços organizacional que tem como atribuição dar apoio ao processo educacional, auxiliando a direção nas atividades relacionadas com a documentação e escrituração escolar e pessoal; organização e atualização de arquivos; expedição, registro e controle de expedientes, registro e controle de expedientes; registro e controle de bens patrimoniais, bem como de aquisição, conservação de materiais e de gêneros alimentícios e registro e controle de recursos financeiros.

O núcleo operacional é composto pelo zelador, os agentes de organização escolar e os agentes de serviços escolares. As atribuições de núcleo são de, zelar, vigiar e dar atendimento de alunos; limpeza, manutenção e conservação da área interna e externa do prédio escolar; controle, manutenção e conservação de mobiliários, equipamentos e materiais didático-pedagógicos; controle, manutenção, conservação e preparo da merenda escolar já o corpo docente é formado pelos professores e o discente pelos alunos.

As instituições auxiliares terão a função de aprimorar o processo de construção da autonomia da escola e as relações de convivência intra e extraescolar. Constituem este núcleo, a Associação de Pais e Mestres (APM), o grêmio escolar e o conselho de escola articulado ao núcleo de direção, e que se constitui em colegiado de natureza consultiva e deliberativa, formado por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e terá como princípios gerais: zelar pelo avanço do processo democrático e auxiliar no aprimoramento do processo ensino-aprendizagem.

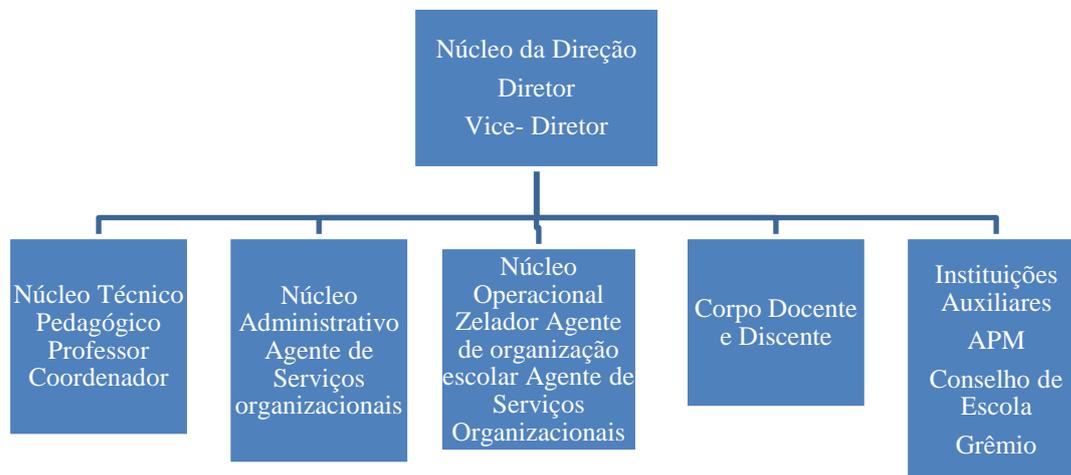
Apesar de ter uma estrutura organizacional comum a todas as escolas, as estratégias estabelecidas pela direção diferenciam-nas entre si, podendo apresentar características de controle ou de comprometimento.

As principais características da estratégia de gestão de pessoas de controle no contexto escolar seguem as características da organização formal com ênfase na divisão do trabalho, na especialização, na hierarquia e na centralização.

A divisão do trabalho é a forma de como um processo é decomposto, em tarefas e a repetição acaba levando a especialização, que tem como objetivo o aumento de produção. A especialização leva o funcionário a ter uma visão parcial, não dando a oportunidade para que ele tenha uma visão geral do objetivo final que no caso da escola é o desenvolvimento da aprendizagem.

Quando ocorre a centralização na escola as decisões são tomadas pelo diretor ocorrendo à divisão entre o quem pensa e quem faz. A comunicação acontece de cima para baixo, o diretor determina e a equipe escolar cumpre, tornando assim o diálogo mais difícil. O cumprimento das tarefas é mais importante do que as pessoas. A Figura 1 apresenta o organograma básico de uma unidade gestada a partir de uma gestão estratégica controladora, conforme consta na sequencia.

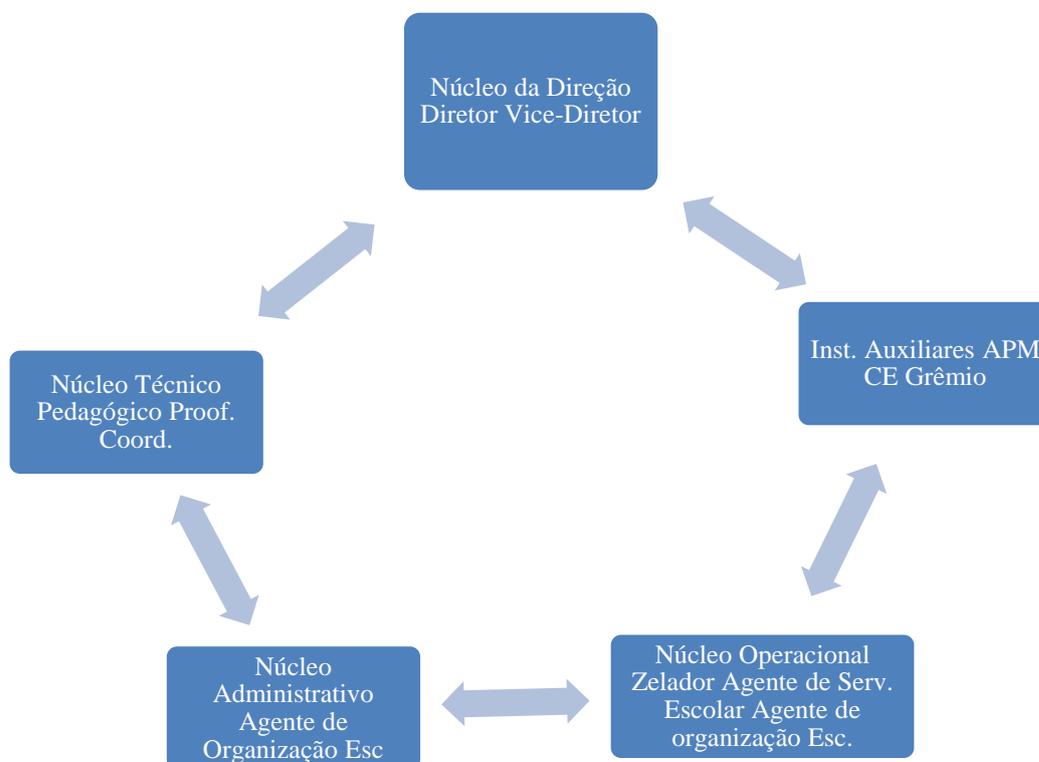
Figura 01: Organograma Básico da Escola Estadual quanto à Estratégia de Gestão de Pessoas de Controle.



Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

As estratégias genéricas de gestão de pessoas de comprometimento no contexto escolar estão ligadas a um enfoque sociopolítico e suas características seguem uma concepção democrático-participativa (LIBÂNEO, 2007 p, 22). Nesse tipo de estratégia ainda há a presença da hierarquia, já que está é uma consequência da divisão de trabalho. Em todas as organizações é necessário formar uma pessoa no comando, porém o poder não está centralizado na figura do diretor. As decisões são tomadas coletivamente, ocorrendo à valorização da participação.

Figura 02: Organograma Básico da Escola Estadual, quanto à estratégia de gestão de pessoas baseadas no comprometimento.



Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

Como se pode observar, ao comparar as duas ilustrações, enquanto a gestão estratégica voltada ao controle possui uma estrutura hierárquica e centralizadora, a gestão pelo comprometimento é descentralizada e fluídica, permitindo, desta maneira, uma melhor e maior interação entre os colaboradores possibilitando, inclusive, um melhor relacionamento da direção para com a equipe escolar.

4.1.2 Relacionamento da Direção com a Equipe Escolar

O relacionamento entre o diretor e a equipe escolar é um fator fundamental para se desenvolver o equilíbrio no desenvolvimento da aprendizagem. A relação interpessoal, de acordo com Antunes (2003, p. 09), “é o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas”. Assim, para que se construa um bom relacionamento entre a direção e a equipe escolar é necessária que o

diretor não cometa alguns equívocos que podem minar essa relação como “esquecer que o outro é outro; querer que o outro pense como eu penso, goste do que eu gosto; achar que pode concentrar de um único lado das partes envolvidas em relacionamento”. (MAGALHÃES, 2004, p.2)

As ações do diretor no dia a dia é um fator importante que reflete na percepção que a equipe escolar tem do seu modelo de gestão. A percepção deste modelo pode contribuir para proporcionar um ambiente que leve a escola conseguir atingir ou não suas metas propostas no Projeto Pedagógico.

A centralização do poder na figura do diretor não contribui para a formação de uma equipe, e sim de um grupo sem objetivos comuns onde prevalecem apenas as atitudes individuais, com ênfase ao cumprimento de tarefas. Sendo assim, relacionamento com a equipe escolar é impessoal e tradicional e o diretor passa ser visto para alguns como “o fiscalizador das atividades escolares e por outros como instrumento de controle dos órgãos superiores a escola” (MARTELLI, 1999, p.50).

A abertura ao diálogo leva à participação no dia a dia da escola como, por exemplo, no planejamento anual, na construção do projeto político pedagógico e podendo ainda levar a diminuição de conflitos.

O bom relacionamento do diretor com a equipe escolar proporciona um ambiente harmonioso que, por sua vez, tende a proporcionar uma melhoria do rendimento do trabalho.

O ambiente tende a se tornar mais acolhedor, a equipe se sente mais valorizada, desenvolvendo assim, o espírito cooperativo, indo de encontro ao pensamento de Freire (1997, p.89) que diz:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza. (FREIRE, 1997, p.89)

4.1.3 Participação da Comunidade

A participação da comunidade deve ser vista, como uma parceria necessária para alcançar os objetivos propostos no projeto político pedagógico, que visam à qualidade do ensino público.

A relação escola/ comunidade quando em sintonia, isto é, em parceria e diálogo contribui significativamente para a melhora da qualidade do ensino, pois os pais/responsáveis participam da vida escolar dos filhos, ajudam nas tarefas, se envolvem com a vida da instituição e se sentem responsáveis por ela, a escola passa a ser um “território aliado” (VASCONCELLOS, 2002, p.63).

A partir de 1988, a Constituição da República Federativa do Brasil, no inciso VI, do artigo 206, prevê a gestão democrática do ensino público.

A gestão democrática leva “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (LIBÂNEO, 2008, p.132).

Em um modelo de gestão de pessoas de controle, a participação é mais restrita porque as decisões estão sob o poder centralizador do diretor e as relações ocorrem de maneira formal e impessoal fazendo que ocorra uma alta distância entre a direção e a comunidade. A escola, quando fica presa apenas ao poder decisório do diretor, faz com que a comunidade fique alheia e os pais não se sentem confortáveis em participar da vida escolar do seu filho.

O incentivo à participação da comunidade é uma característica do modelo de gestão de pessoas de comprometimento. Quando ocorre a participação da comunidade, a escola passa a ser vista não como um órgão do governo fora da realidade da comunidade, mas como um elemento presente no dia a dia. A escola passa a ser um polo cultural que agrega as pessoas na sua comunidade. Para que isso ocorra é necessário que o distanciamento entre a direção e a comunidade diminua por meio do diálogo permanente.

Cabe destacar que a participação em si não vai ser um elemento que irá resolver todos os problemas, mas um facilitador responsável pela transformação da escola pública. Segundo Freire (1991) este é o primeiro passo para iniciar uma participação popular na escola.

4.1.4 Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional se relaciona com tudo que envolve uma organização internamente ou externamente. O diretor necessita ter a percepção da escola como um todo, tendo clareza que esta, sofre influência interna da equipe escolar e externos da comunidade, que também por sua vez sofre influência de fatores socioculturais, políticos, tecnológicos e econômicos.

Quando as estratégias genéricas de pessoas são de controle, o diretor e a equipe escolar não levam em consideração que há uma interação entre o ambiente externo e o interno. A escola acaba se isolando e ficando apenas no seu ambiente interno, não conhecendo a realidade do seu entorno e não levando em consideração as influências externas; com isso seu trabalho se torna descontextualizado e despersonalizado.

Nas estratégias genéricas de pessoas de comprometimento, a escola se relaciona com o seu ambiente interno e ao mesmo tempo com o ambiente externo, nesse contexto a equipe escolar conhece as características, os interesses, as limitações e as possibilidades da comunidade onde está inserida. Tem clareza que o conhecimento não é apenas transmitido pela escola, mas também por essa comunidade. Estes saberes são incorporados ao projeto político pedagógico. Assim, utilizando-se das palavras de Ghanem (2004, p. 138) é

Este estreitamento dos vínculos comunitários permitiria ressignificar a escola, e a educação, a partir da lógica dos novos grupos de interesse que nela ingressaram, possibilitando a esses sujeitos se construírem como atores, integrando identidades e técnicas, manifestando sua liberdade ao modificar seu meio ambiente e suas experiências de vida. (GHANEM, 2000, p. 53).

4.1.5 Síntese das Proposições

Todo o dito, até o presente momento, quando sistematizado em um quadro síntese, se resume nas principais características distintas das estratégias genéricas de gestão de pessoas pelo controle e das estratégias de gestão de pessoas pelo comprometimento que, quando adaptadas ao contexto escolar, evidencia as características apresentadas no quadro nove.

Quadro 09: Características distintivas das estratégias de controle e de comprometimento no contexto escolar

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS ADAPTADAS PARA O CONTEXTO ESCOLAR	ESTRATÉGIA DE CONTROLE	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<p>Separação entre os que fazem e os que pensam.</p> <p>Centralização do poder</p>	<p>Autonomia</p> <p>Participação</p>
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	<p>Fragmentação gerando acomodação e monotonia</p>	<p>Construção Coletiva</p>
RELACIONAMENTO DA DIREÇÃO COM A EQUIPE ESCOLAR	<p>Impessoal,</p> <p>Tradicional</p>	<p>Acolhedor</p> <p>Aberto ao diálogo</p> <p>Cooperativo</p>
PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE	<p>Restrito</p> <p>Formal</p> <p>Alta distância entre a direção e a comunidade</p>	<p>Incentivo a participação</p> <p>Baixa distância entre a direção e a comunidade</p>
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	<p>Descontextualizado</p> <p>Não considera as influências externas.</p>	<p>Contextualizado</p> <p>Considera as influências internas e externas.</p>

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

A partir da adaptação das características distintas das estratégias genéricas de pessoas de controle e de comprometimento, foram elaborados dois instrumentos para a pesquisa com os diretores das escolas estaduais de ensino médio e fundamental com o objetivo de identificar qual o modelo de gestão em que a escola está inserida.

Este modelo considera, em primeiro lugar, o instrumento de pesquisa no qual foram elaboradas as 20 frases que caracterizavam o modelo de gestão de controle e ou de comprometimento, e que foram selecionadas pelos diretores. A partir das escolhas realizadas e, conscientes de que pelas escolhas das frases não dá para identificar com clareza se realmente a escola está inserida no modelo de gestão de comprometimento, ou não, deve-se, então, buscar a profundidade das ações dos gestores utilizando-se, para tanto, de questionários

abertos e de outros instrumentos que se façam necessários. A partir da categorização, tornar-se-á possível à análise das categorias obtidas a fim de evidenciar em que modelo de gestão a escola se encontra. Em nosso caso, na etapa de análise de conteúdo foi realizado um estudo das categorias obtidas no quadro por meio dos dados apresentados no referencial teórico estudado.

Categoria 1 – Estratégia de Controle: As estratégias genéricas de gestão de pessoas de controle no ambiente escolar têm como características principais, a centralização do poder, a importância de seguir as normas estabelecidas e não levam em consideração as influências externas, o relacionamento impessoal e formal. Nesta categoria as unidades de significação obtidas nas respostas dos quatro diretores que representam essa categoria no ambiente escolar das escolas pesquisadas são:

US1 Normativo:

Questão 10 - Relate como foi o planejamento de 2012: *RC Seguimos as orientações da Diretoria de Ensino. As orientações foram seguidas exatamente como foram passadas pela Diretoria independente das características do ambiente interno e da comunidade escolar a que pertence à escola.*

Questão 12 - Você recebe um funcionário. Como é estipulado o horário de trabalho? Caso ele não aceite este horário como você procede? *RB- Estabeleço um horário, RC- O horário é definido para atender a necessidade da administração.*

Conforme as resposta acima, verifica-se que seguem a norma simplesmente, não dando espaço para a negociação, preferindo que o funcionário não assuma seu cargo, o que faz a escola ficar com déficit no seu módulo.

US5 Centralização:

Questão 10 - Relate como foi o planejamento de 2012: *RB- Fiz uma pauta para reunião com os pontos que a escola precisa melhorar, recomendações sobre a legislação. Após isso seguimos as orientações da Secretaria de Educação. Percebe se que o diretor definiu como iria realizar o planejamento, não dando oportunidade para que ocorresse uma participação.*

Questão 16 - Supondo que você estivesse de férias e que fosse a época da reunião na diretoria sobre planejamento de classes para o ano seguinte. Quem iria à reunião? *RA- Eu iria, o ano passado eu fui.*

O diretor, mesmo, de férias vai à reunião não dando autonomia ao seu substituto.

US6 Distanciamento:

Questão 13- Dê um exemplo de uma situação inesperada que ocorreu neste semestre e de que forma você resolveu:

Questão 2 - Supondo que está ocorrendo uma divergência de opiniões entre o Professor Coordenador e os Professores durante o Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC). Como você resolveria esta situação?

RC-O professor coordenador deve direcionar os trabalhos de forma que não existam desentendimentos. Entendo que na administração pública as pessoas devem estar preparadas para lidar com as diferenças e minimizar os conflitos.

O Diretor nega a existência de divergência e quando tenta resolver os conflitos o faz de maneira impessoal.

Questão 14 - Os professores compartilham suas atividades diárias e suas dificuldades com você? *RC- Não necessariamente. Os professores compartilham suas atividades diárias e dificuldades no HTPC, que conta com a presença de um professor coordenador.*

O diálogo que ocorre não é com o Diretor, mas com o Professor Coordenador estabelecendo assim uma distância de diálogo.

C2 – Estratégia de Comprometimento: A estratégia genérica de gestão de pessoas de comprometimento no âmbito escolar se caracteriza por dar autonomia aos professores e funcionários, incentivar a participação e a construção coletiva, valorizar o diálogo entre a comunidade escolar e respeitar as particularidades do ambiente interno e externo. Nesta categoria se podem analisar as seguintes unidades de significação:

US2 Autonomia

Questão 16 - Supondo que você estivesse de férias e que fosse a época da reunião na Diretoria sobre o planejamento de classes para o ano seguinte. Quem iria à reunião? *RC- Não costumo tirar férias no período destinado ao estudo da demanda e a atribuição de aulas de professores. Mas se for necessário, serei substituída por alguém do núcleo da direção*

devidamente orientado.

O funcionário que está substituindo o diretor, que no caso é o vice-diretor tem a autonomia de participar da reunião e tomar as decisões necessárias para o planejamento das classes no próximo ano.

Questão 17 - Supondo que vai haver uma reunião para informações sobre o pagamento e a secretária foi convocada. Você a acompanharia? Justifique. RC- *Não, cabe ao secretário de escola comparecer às reuniões para as quais foi convocado.*

O Diretor respeita as atribuições de cada cargo.

US3 Diálogo

Questão 2 - Supondo que está ocorrendo uma divergência de opiniões entre o Professor Coordenador e os Professores durante o HTPC. Como você resolveria esta situação?

RB- *Sempre que tem alguma situação a direção e a Coordenação discutem. Nunca houve divergência. Caso houvesse ouviria ambas as partes e levaria para resolver a situação e não ocasionar outro problema.*

Questão 3 - Supondo que está ocorrendo várias reclamações de um professor e você observou que as notas estão muito baixas, quais as providências que você costuma tomar nessas situações? RA- *Procuramos chamar o professor para conversar, antes mesmo que aconteça.*

Observa-se nas respostas acima que o diretor exerce o papel de mediador, abrindo a possibilidade de entendimento.

Questão 11 - Quais os procedimentos que você utiliza para comprar material pedagógico?

RA- *Fazemos uma lista com os professores que indicam os materiais junto com a Professora Coordenadora.*

Questão 7 - Como foram estabelecidas as normas disciplinares?

RA- *Ela é discutida anualmente no início do ano. É discutida com os alunos, pois recebemos 17 classes para a 1ª série. Fazemos reunião no auditório por sala a direção e a mediadora se colocam. Na sala de aula discute as normas.*

Nas respostas das questões acima percebe-se que o Diretor está aberto para a participação.

Ao analisar os resultados da pesquisa de campo tem-se como primeira impressão, que o modelo de gestão de pessoas adotado pelos três diretores é o de comprometimento. É que com as modificações propostas pela aprovação da Constituição Federal de 1988, da Constituição Estadual do Estado de São Paulo de 1989, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9394 de 1996, dando ênfase ao modelo de gestão democrática na escola, a Secretaria do Estado da Educação, em São Paulo, vem promovendo vários cursos sobre legislação e suas interpretações, bem como sobre o conceito de gestão democrática na escola. Devido a esse fato os diretores estão incorporando no seu dia a dia o discurso que vem sendo desenvolvido nos cursos realizados sobre legislação educacional e a gestão democrática.

Apesar de os resultados da pesquisa de campo indicarem que o modelo de gestão de pessoas adotado é o modelo de gestão de pessoas de comprometimento que tem como características principais a participação, a autonomia, o coletivo, o ambiente acolhedor, a abertura ao diálogo, o diretor ainda tem dificuldade em perceber que suas ações têm de estar ligada aos objetivos proposto no Projeto Pedagógico da escola.

As maiorias dos diretores das escolas começam a carreira como professores e ao mudar de carreira, não são preparados para isso, nem pela universidade e nem pela Secretaria da Educação. Saem da sala de aula e no outro dia já estão na direção, se deparam com uma realidade totalmente diferente, uma organização complexa e tem que exercer a função administrativa, pedagógica e enfrentar a burocracia. Na maioria das vezes acabam envolvidos com o preenchimento de papéis e esquecem as pessoas, sendo que estas são a peça chave porque a escola é feito por pessoas e para as pessoas. Reforçando essa ideia Igarasi (2001, p. 25) afirma que:

A grande maioria dos administradores escolares, dos diretores escolares, são professores, geralmente com experiência anterior em sala de aula, com formação profissional e capacitação pedagógica. Quando esses profissionais assumem a direção de unidade escolar, passam a atuar estreitamente com atividades administrativas e gerenciais, sem terem tido, contudo, formação ou algum tipo de capacitação específica. (IGARASI, 2001, p. 25).

Além do conhecimento da legislação e pedagógico é necessário que diretor desenvolva o conhecimento de lidar com as pessoas e já que não temos muitos estudos voltados a isso porque não ir buscar na administração e adaptar para o contexto escolar?

A atuação do diretor é importante, as estratégias de ações adotadas por ele irão

influenciar na identidade da escola ou como falam na educação na “cara da escola” e a maneira de como vai acontecer à interação da escola com sua comunidade, pois:

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é arte de fazer acontecer. De obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante. (MOTTA, 2000, p.26).

As entrevistas realizadas com os diretores foram importantes para perceber que os diretores, apesar de terem absorvido o princípio da gestão democrática, ainda apresentam uma distância entre o discurso e as ações.

A falta de um maior aprofundamento teórico de modelo de gestão de pessoas impede perceber que ações tomadas no dia a dia podem levar a uma gestão realmente democrática e que desperte a parceria entre o professor, os alunos, a comunidade e escola. A participação até existe, porém as ações adotadas levam a maioria das vezes, a uma participação formal.

À primeira vista, as respostas dadas pelos três diretores que participaram da pesquisa deram a entender que as ações adotadas por eles estavam ligadas a um modelo de gestão de pessoas de comprometimento. Porém ao se analisar as unidades de significados observa-se que as unidades de significado que representam as estratégias de controle foram classificadas em três grupos: normativo, centralização e distanciamento e as unidades de significado que representam as estratégias de comprometimento foram também classificadas em três grupos: diálogo, participação e autonomia, que se contradizem como, normativo - diálogo, participação – centralização.

No quadro 06 (p.49) - Síntese das frequências das ações na entrevista pode-se observar que no dia a dia algumas ações apresentam contradições, como por exemplo, nas respostas do diretor D aparecem ações que tem como características a preocupação com o coletivo. Questão 7 – Como foram estabelecidas as normas disciplinares? “através de discussões com os alunos no início do ano”. E ações com características normativas. Questão 6 – Quando você recebe uma orientação que deve ser transmitida aos professores e ou funcionários, como você faz? “através do livro de comunicados”. Na primeira ação há participação e decisão coletiva, na segunda, simplesmente o repasse da orientação sem se discutir ou orientar.

Observa-se, ainda, que houve uma equiparação entre as ações que representam as estratégias de controle e comprometimento, o que não é de se estranhar, pois a escola estadual faz parte de um sistema que é altamente controlador e o diretor, por ter uma visão tradicional ou por não ter conhecimentos das teorias atuais, acaba reproduzindo a mesma postura e

burocratizando a sua gestão.

Fica claro, nas repostas dadas à entrevista, que o diretor apenas reproduziu o que recebeu e passou sem pensar nas características da sua escola como, por exemplo, na questão 10, Relate como foi o planejamento. Resposta do diretor C: *seguimos as orientações da Diretoria de ensino.*

Com base nas repostas, pode ser feito o seguinte questionamento: todas as escolas desta Diretoria de Ensino são iguais e não haveria a necessidade de se adaptar para a realidade da escola? Apesar das escolas terem características semelhantes elas apresentam peculiaridades que as diferenciam entre si, portanto o fato de não serem adaptadas às orientações para a realidade da escola faz com que haja um distanciamento e um não envolvimento da equipe escolar.

Ainda observa-se que o diretor tem dificuldade de tomar atitude para resolver uma determina ação e simplesmente se distancia, não tomando nenhuma atitude, como por exemplo, o diretor B, na questão 3: Supondo que estão ocorrendo várias reclamações de um professor, você observou que as notas estão muito baixas, quais as providências que você costuma tomar nessas situações? “Eu tenho esse problema com uma professora, sinceramente eu consigo conversar, mas não consigo administrar esta situação. Não consigo deliberar de forma satisfatória porque a professora mantém as notas vermelhas”.

O diretor não sabe o que fazer, não procura ajuda e simplesmente deixa a professora continuar dando notas baixas, sem tentar, juntamente com a professora, refletir sobre o que está acontecendo e como poderiam resolver esta situação.

São as estratégias de gestão de pessoas no dia a dia da escola que retratam o ambiente escolar ou “a cara da escola” como dizem os educadores da rede estadual e de acordo com as estratégias adotadas a escola poderá se tornar um ambiente propício para a melhoria da qualidade de ensino. Pois a aprendizagem não acontece apenas na sala de aula, mas também através das ações praticadas no ambiente escolar. Afinal,

[...] não educamos nossos alunos apenas na sala de aula: também as formas de organização e as práticas de gestão educam e ensinam. Dizendo de outra maneira, as crianças aprendem coisas na sala de aula e também aprendem muitas coisas com o ambiente da escola, com as formas de organização, com as formas de relacionamento, com as rotinas, com os modos de resolver problemas e solucionar conflitos. Portanto, a escola é um lugar de aprender a profissão uns com os outros, lugar de atividade colaborativa, compartilhada. (LIBÂNEO, 2011, p. 286).

Entendimento este que se inicia e se estende por todo o fazer do gestor educacional.

A partir da análise e da discussão dos resultados obtidos, pode-se encaminhar este trabalho para a sugestão de um modelo de gestão estratégica de pessoas orientadas ao contexto escolar.

5 SUGESTÃO DE INTERVENÇÃO ESCOLAR

Percebeu-se, por meio deste trabalho, que os diretores entrevistados possuíam discursos e ações que variavam entre um modelo baseado na estratégia de controle e um modelo baseado da estratégia de comprometimento. Isto implica no entendimento de que suas ações eram pautadas naquilo em que os mesmos acreditam ser o certo e/ou viável, sem maiores comprometimentos com qualquer tipo de orientação destinada à gestão de pessoas. Mas, como se entende com Passos e Barros (2009) que toda pesquisa pode ser considerada uma intervenção, já que, ela possui uma dimensão política, lógica e organizada sobre determinada realidade, a lógica que a frente se estabelece, também está organizada em detrimento do que se espera a partir da respectiva intervenção considerando, é claro, o aspecto político que nele ela se envolve.

Tornou-se evidente que o desafio de se gerir pessoas para além do entendimento de que os colaboradores são pessoas a serem mandadas e que a capacidade de agir técnica e administrativamente para que, a partir do desempenho de suas funções, a escola possa atingir melhores resultados é inerente ao diretor escolar nos dias atuais. Entretanto, estando este profissional envolvido na dinâmica de suas próprias ações, nem sempre a percepção dos caminhos norteadores dos seus atos, é possível. Em decorrência disso, uma possível estratégia para o reconhecimento do caminho pelo qual sua ação está sendo direcionada, pode ser o mapeamento de sua própria ação no que tange a gestão de pessoas. Como este trabalho tem por finalidade com o diretor para que este perceba as possíveis contradições em suas ações dividiu-se a respectiva proposição em quatro momentos distintos, a saber: o primeiro é aqui chamado de percepção. Já o segundo deu-se o nome de avaliação para que, no terceiro momento, o momento da ação, seja de conhecimento as contradições e/ou modelos nos quais o respectivo diretor opera para, em um quarto e último momento, aqui chamado de compartilhamento, o respectivo modelo de gestão estratégica por comprometimento seja, de

fato, implantada haja vista esta ser a melhor opção de acordo com o referencial teórico já estudado.

5.1 Primeiro momento: A percepção da estratégia de gestão adotada pelo diretor

O objetivo deste momento é perceber se o diretor adota algum tipo de estratégia de gestão de pessoas e, em caso positivo, qual é a respectiva estratégia. Para tanto, deve-se solicitar ao diretor que assinale as 10 frases mais importantes em sua rotina dentre um total de vinte frases que variam de situações orientadas ao comprometimento e ao controle. A orientação de cada frase não deve, em um primeiro momento, ser de conhecimento do diretor para que este não forneça respostas tendenciosas.

Faz-se importante salientar que este primeiro momento pode ser realizado em qualquer local, mas dá-se preferência à sua realização fora do ambiente de trabalho do diretor sugerindo-se, para tanto, a diretoria de ensino. É importante lembrar também que a aplicação do respectivo instrumento deve ser realizada por alguém que possua o conhecimento do modelo aqui proposto. Apresenta-se um esboço de como o respectivo instrumento pode ser formatado para a respectiva aplicação, a seguir.

Quadro 10: Instrumento de Avaliação Perceptiva

EE	
NOME:	
INSTRUMENTO I - Marque com X as dez frases que são mais importantes para você no seu dia a dia como diretor:	
1- Essa escola estimula o trabalho em equipe.	
2-Nesta escola, a direção estabelece uma definição normativa das funções de cada funcionário.	
3-A direção da escola divide com os professores propostas sobre a realização das atividades.	
4-Nesta escola, a utilização dos ambientes pedagógicos é limitada.	
5-Nesta escola há estímulo para a utilização da tecnologia pelos professores.	
6-Nesta escola, as decisões são tomadas em grupo.	
7-A equipe de direção controla o prazo de entrega das tarefas realizadas pelos funcionários.	
8-A direção estimula a confiança entre os professores.	
9-Fica a critério da direção, decidir sobre a realização de atividades extraclasse como passeios, palestras, campeonatos e etc.	

10-Os professores recebem elogios da direção pelos trabalhos realizados.	
11-O diretor verifica frequentemente os diários de classes dos professores.	
12-A distribuição do material é realizada apenas pelo diretor de escola.	
13-Nesta escola, os professores são estimulados a realizar atividades diversificadas.	
14-Os professores têm fácil acesso à equipe de direção quando necessitam.	
15-Nesta escola, as reuniões de HTPCN são conduzidas exclusivamente pelo diretor.	
16-Esta escola possui um conjunto claro de valores compartilhados por seus funcionários.	
17-Nesta escola. Todas as decisões tomadas passam pelo diretor.	
18-Os livros administrativos estão guardados em armários que só o diretor tem as chaves.	
19-Os funcionários têm acesso às informações pelos órgãos superiores.	
20-Com passar do tempo às atividades administrativas realizadas pelo diretor se tornam repetitivas.	

Fonte: Maria Sílvia Bertocini, 2014.

Ainda no primeiro momento e logo após a aplicação do instrumento de avaliação I, o diretor deve ser convidado a responder um questionário composto por 17 questões sobre sua rotina de trabalho. Apesar de sugerir-se um local mais amistoso e diferente do local de trabalho do diretor, é importante que este, independente do local, se sinta acolhido e a vontade para responder as questões solicitadas. Para tanto, o aplicador dos instrumentos e/ou moderador do processo de avaliação perceptiva não deve possuir vínculos diretos de atuação sobre a unidade e/ou trabalho do respectivo diretor. Mesmo porque para a adequação das ações do diretor em um modelo de gestão estratégica, suas ações devem emergir de maneira espontânea o que dificilmente ocorre quando existem forças com poder hierárquicos sobre o sujeito avaliado. Sugere-se também, que entre a aplicação do primeiro e do segundo modelo, uma pausa seja realizada onde o avaliado possa discutir sobre diversos e diferentes assuntos, beber ou comer algo, enfim, para que ele possa relaxar antes de prosseguir com as respostas do instrumento II. As questões que compõem este instrumento estão abaixo apresentadas, no quadro 11, já formatadas em um modelo para a aplicação.

5- Você percebe cooperação entre os professores. Cite um exemplo?
6- Quando você recebe uma orientação que deve ser transmitida aos professores e ou funcionários, como você transmite essa orientação?
7- Como foram estabelecidas as normas disciplinares?
8- Como você avalia o relacionamento direção, professor e funcionários?
9- Na sua escola costumam acontecer encontros, festas envolvendo direção, professores e funcionários? Em quais momentos isso ocorre?

10- Relate como foi o planejamento de 2012: análise de desempenho, metas, ações e a projeção deste para o ano vigente.
11- Quais os procedimentos que você utiliza para comprar material pedagógico?
12- Você recebe um funcionário, como é estipulado o horário de trabalho? Caso ele não aceite este horário como você procede?
13- Dê um exemplo de uma situação de dificuldade que ocorreu neste semestre, e de que forma você resolveu?
14- Os professores compartilham suas atividades diárias e suas dificuldades com você?
15- Supondo que o supervisor vai visitar a escola para verificar os livros da APM e não seja seu horário. O funcionário que o atendesse teria acesso aos livros?

16- Supondo que você estivesse de férias e que fosse a época da reunião na Diretoria de planejamento de classes para o ano seguinte. Quem iria à reunião?
17-Supondo que vai haver uma reunião para informações sobre o pagamento e a secretaria foi convocada. Você a acompanharia? Justifique.

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

Após as respostas às questões anteriormente apresentadas, o sujeito avaliado deverá ser convidado a estabelecer uma relação entre suas respostas e frases assinaladas com o que o mesmo considera serem pontos fortes e pontos fracos, mediante a apresentação do quadro abaixo que, por sua vez, deverá ser entregue ao avaliado, iniciando-se, desta maneira, o segundo momento da aplicação do modelo de gestão estratégica de pessoas adaptada ao contexto escolar.

5.2 Segundo momento: Avaliação das estratégias de gestão de pessoas

O objetivo deste momento é avaliar de maneira compartilhada as principais estratégias de gestão adotadas pelo avaliado e, no que da ausência de estratégias, indicar as proximidades que as ações do avaliado possuem com as respectivas estratégias, a saber: estratégia de controle ou estratégia de compartilhamento. Para tanto, o avaliado deverá deter o conhecimento sobre as características distintivas destas estratégias que são compostas por estratégias direcionadas à estrutura organizacional, à organização do trabalho, ao relacionamento da equipe com a direção escolar, com a participação da comunidade e o ambiente organizacional.

O estabelecimento das relações entre as respostas do avaliado às características distintivas adaptadas para o contexto escolar deve permitir o entendimento e visualização, por parte do avaliado, sobre os caminhos de suas ações a partir do quadro 12, como informado anteriormente, e mostrado, a seguir.

Quadro 12: Características distintivas das estratégias de controle e de comprometimento no contexto escolar.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS ADAPTADAS PARA O CONTEXTO ESCOLAR	ESTRATÉGIA DE CONTROLE	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Separação entre os que fazem e os que pensam. Centralização do poder	Autonomia Participação
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Fragmentação gerando acomodação e monotonia.	Construção Coletiva
RELACIONAMENTO DA DIREÇÃO COM A EQUIPE ESCOLAR	Impessoal Tradicional	Acolhedor Aberto ao diálogo
PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE	Restrito Formal Alta distância entre a direção e a comunidade	Incentivo a participação Baixa distância entre a direção e a comunidade
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Descontextualizado Não considera as influências externas.	Contextualizado Considera as influências internas e externas.

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2013.

Ao ter contato com o quadro acima, e estabelecido os pontos fortes e fracos a partir de suas respostas, o avaliado deverá ser capaz de relacionar suas frases às estratégias indicadas no quadro anterior. Após as relações realizadas o mesmo deverá indicá-las em um terceiro instrumento que, sendo apresentado no quadro 13, já se encontra em um modelo para aplicação.

Quadro 13: Características das estratégias adotadas a partir das frases

EE
NOME:
INSTRUMENTO III – Características das estratégias adotadas a partir das frases selecionadas
1-As escolhas das frases estão mais identificadas com as características de Estratégia de Controle ou com as de Estratégia de Comprometimento:

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2014.

A mesma relação deverá ser feita com as respostas às 17 questões que, neste momento, já foi respondida pelo avaliado no primeiro momento da aplicação deste modelo.

Vale ressaltar que, o clima e o local para a avaliação de suas respostas devem ser propícios para que o mesmo o faça de maneira espontânea. O objetivo desta etapa é avaliar, uma vez que as respostas tendem a serem menos objetivas do que as assertivas assinaladas, o grau de entendimento, por parte do avaliado, no que tange às suas ações, aos caminhos estratégicos que este utiliza e, principalmente, quais deveriam utilizar. O instrumento a ser utilizado nesta etapa, é apresentado no quadro 14, já em um formato à sua aplicação.

Quadro 14: Características das estratégias adotadas a partir das questões

EE
NOME:
INSTRUMENTO IV – Características das estratégias adotadas a partir das questões respondidas
2- As respostas dadas no questionário estão mais relacionadas com as Estratégias de Controle ou com as Estratégias de Comprometimento.

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2014.

A partir dos instrumentos acima, a comparação entre as ações do avaliado e as estratégias de gestão de pessoas adaptadas ao contexto escolar torna-se possível. Com o intuito de condensar as informações expressas nos instrumentos III e IV e tornar visível, ao avaliado, as ações que devem, por ele, ser reafirmadas e as fragilidades, por ele, identificadas, o mesmo deverá a partir dos instrumentos já citados elaborar e apontar os pontos fortes e fracos de suas estratégias, até então, adotadas. Este passo é de fundamental importância para que se torne visível à prática gestora realizada e a prática gestora idealizada para que, a partir desta percepção, o avaliado, possa (re) repensar estrategicamente sua atuação. Para tanto, a relação de pontos fortes e fracos possam ser expressas utilizando o instrumento V, que pode ser utilizado como modelo, apresentado no quadro 15.

Quadro 15: Características das estratégias adotadas a partir das questões

EE
NOME:
INSTRUMENTO IV – Características das estratégias adotadas a partir das questões
Comparando as escolhas das frases e as respostas dadas citem os pontos fortes e fracos de todas as características do quadro de características distintivas das estratégias de controle e de comprometimento no contexto escolar:

Fonte: Maria Sílvia Bertoncini, 2014.

De posse da relação de pontos fortes e fracos da gestão realizada pelo avaliado, bem como a partir da tomada de consciência do mesmo do tipo de gestão que este realiza, devem-se compartilhar as respectivas informações com os colaboradores da unidade educacional. Nesta etapa inicia-se o terceiro momento da aplicação do modelo de gestão estratégica de pessoas por comprometimento, que tem por objetivo a elaboração de ações conjuntas entre o avaliado e sua equipe escolar.

5.3 Terceiro momento: As ações coletivas

O momento das ações é fundamental e oportuno no que diz respeito à conscientização da equipe escolar. É justamente esta conscientização a força promotora da mudança no comportamento da escola a partir de seus atores. Para tanto, deve-se envolver nesta etapa todos os colaboradores diretos da instituição e, por isso mesmo, sua aplicação deve ser realizada na própria escola cujo modelo de gestão está sendo avaliado.

As ações para a melhoria não deve ser pensada apenas em curto prazo e nem orientada apenas pelo gestor. É neste momento que se deve gerar a integração da equipe em prol do comprometimento para com a melhoria da unidade. Em decorrência disso, tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos precisam ser apresentados aos colaboradores para sua análise e

discussão. A ideia é que neste passo de ações, todos os envolvidos estabeleçam relações entre o que os mesmo consideram positivos e negativos na gestão com os apontamentos considerados positivos e negativos pelo avaliado. É importante frisar que não se trata em discutir se o avaliado está certo ou errado, bem como não se trata, também, de analisar se os colaboradores assim também estão. Ao contrário. Trata-se de compartilhar as informações registradas no instrumento V, para que, a partir delas se torne possível à elaboração, em conjunto, de um modelo de gestão específico para a unidade gestada iniciando-se, por isso mesmo, uma gestão estratégica de pessoas compartilhada.

Neste passo, os registros das ações de melhoria devem ser registrados, em um primeiro momento, de maneira individual e, se possível, todos devem realizá-los em um mesmo espaço e momento. Estes registros devem ser feitos em folhas que não possuam algum tipo de identificação do colaborador para que o mesmo não se sinta constrangido ou pressionado a ter que contribuir de alguma maneira. Discussões entre os colaboradores no momento do registro de suas ações devem ocorrer e, caso ocorra, incentivadas entre os participantes para que, posteriormente, sejam sistematizadas em um documento único, cujo modelo é apresentado no quadro 16.

Quadro 16: Características das estratégias adotadas a partir das questões

EE
NOME:
INSTRUMENTO VI – Ações de melhoria
<p>Ações:</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>

Após a sistematização das ações de melhoria, os colaboradores devem ser incentivados a acompanhar a evolução da melhoria da gestão de maneira compartilhada, sempre disseminando sua visão sobre a gestão escolar e, desta maneira, auxiliando nas ações que possam resultar em uma melhoria efetiva da unidade educacional. Desta maneira, o avaliado que, no caso em questão, é o gestor escolar passa a contar com a efetiva participação no desenvolvimento das atividades escolares, mas, a partir da respectiva proposição, de maneira sempre compartilhada e comprometida.

Uma vez que o processo de gestão estratégica por comprometimento é desenvolvida pelo avaliado, se faz importante o firmamento de um compromisso junto à atores que possam acompanhar a efetiva gestão. Neste momento emerge o papel do supervisor de ensino e, ao mesmo tempo, inicia-se o quarto momento da implantação da gestão pelo comprometimento.

5.4 Quarto momento: O compartilhamento

A ação realizada pela equipe para a melhoria do desempenho da unidade educacional por meio de uma gestão estratégica de pessoas orientada ao comprometimento se insere em um sistema pelo qual a unidade é orientada. Em decorrência disso, o avaliado, no caso o gestor educacional, encontra-se sob supervisão da Secretaria Estadual de Educação por meio de suas diretorias que, por sua vez, delegam aos supervisores de ensino o acompanhamento do desenvolvimento e cumprimento normativos inerentes às atividades da escola. Em decorrência disso, o compartilhamento e a inserção deste profissional na gestão pelo comprometimento se faz tão importante quanto necessário. Para tanto, ao supervisor de ensino deve ser apresentado os instrumentos utilizados para a implantação da gestão pelo comprometimento e solicitado, ao mesmo, o acompanhamento da respectiva gestão.

É importante deixar claro que no caso da gestão estratégica de pessoas pelo comprometimento o supervisor de ensino não deve ser entendido ou percebido pelo avaliado como um sujeito cuja função é a de controlar o seu trabalho. Ao contrário. Ele deve ser percebido como um colaborador *Ad Hoc* na gestão da unidade educacional. Uma vez entregue os instrumentos, este colaborador deve se comprometer com a gestão da unidade de forma a auxiliar o gestor no bom desempenho das ações delineadas pela equipe tornando-se, desta

maneira, o responsável pelo processo de (re)avaliação da respectiva gestão. Em outras palavras: este profissional deve acompanhar a efetiva gestão da unidade educacional e propor cronogramas para a (re) avaliação do modelo aqui apresentado para que os desafios decorrentes das mudanças que são inerentes ao contexto escolar estejam na pauta das ações de seu gestor e sua equipe.

Findo o quarto momento, o modelo de gestão estratégica de pessoas pelo comprometimento aqui apresentado torna-se, de fato, implantado na unidade escolar. Assim, espera-se que a intervenção aqui proposta sirva de eixo norteador às ações dos diretores escolar, aos supervisores de ensino e aos colaboradores da escola no que tange à melhoria contínua da educação e do desempenho da unidade. Eixo este que, amalgamado no modelo aqui proposto, permite concluir definitivamente este trabalho afirmando que o mesmo cumpriu seu objetivo.

6 CONCLUSÃO

Como conclusão final da pesquisa observa-se que os diretores que responderam a pesquisa na escolha das frases que caracterizaram sua gestão, escolheram em maior número as frases relacionadas às estratégias de gestão de pessoas de comprometimento, pois essa é a percepção que eles têm da própria gestão, mas ao analisar as respostas do questionário, observa-se que suas ações muitas vezes são voltadas para a estratégia de gestão de pessoas de controle.

Existe uma contradição entre a percepção da gestão com as ações tomadas no dia a dia pelos diretores o que acaba levando os diretores a se manterem preso as normas, caracterizando assim a escola como uma organização burocrática que dificulta a participação da comunidade escolar. Talvez, o cerne da questão se encontre no fato dos diretores possuírem suas atribuições claramente definidas, mas o caminho de como realizá-las ainda difuso.

Em decorrência disso, estes profissionais ficam a mercê daquilo que acredita ser o viável ou o que pode proporcionar melhores resultados à escola. Entretanto, sabe-se com Soares e Teixeira (2006) e Souza (2007), que as formas pelas quais os diretores desempenham

suas funções impactam diretamente do desempenho escolar e que, como observado a partir da pesquisa empírica, infelizmente muitos gestores não possuem consciência disso.

Apesar do desempenho diferente das três escolas quanto à classificação no IDESP, uma vez que o filtro utilizado para participar da pesquisa foi à escolha de uma escola acima da média, uma na média e outra abaixo da média, o entendimento que os três diretores tem do modelo de gestão que utiliza independem desse o desempenho..

Não se trata de afirmar que “a escola possui a cara do diretor”. Ao contrário. Trata-se de entender que a maneira pela qual o diretor exerce sua função orienta e delinea o ambiente no qual seus colaboradores irão atuar e, por isso mesmo, determina o grau de “sentimento” de participação e envolvimento com o cotidiano escolar. Trata-se, portanto, de perceber que sendo o papel do diretor múltiplo no que tange a escola, este não pode se prender unicamente ao cumprimento das normas e/ou políticas educacionais estando, por isso mesmo, desafiado a propiciar uma gestão efetiva alinhada aos moldes da sociedade hodierna: realizar uma gestão compartilhada com foco na melhoria contínua dos resultados de sua organização que, no caso em questão, é a escola.

É importante salientar que, conforme observado na fundamentação teórica, à participação democrática nas atividades das organizações e o tratamento da escola como uma organização ainda causa muitas resistências. Mas, percebeu-se, também, por meio deste trabalho, que a respectiva resistência de dá, principalmente, pelo desconhecimento de quais resultados se espera de uma escola. A rigor, não se trata de gerar lucros financeiros ou tratar a educação como produto e/ou mercadoria, mas de retornar à sociedade sujeitos qualificados e com bom desempenho escolar já que é justamente esta a razão da escola e que determina o seu sucesso ou fracasso.

Todo o dito implica na percepção de que a escola é um ambiente que deve ser visualizado como “apreendente” (LIBÂNEO, 2004) e, para tanto, se faz necessária à sistematização de suas ações, bem como o compartilhamento dos desafios por ela imposta entre todos os agentes. Situação esta não permitida em modelos de gestão de pessoas de controle. Implica, ainda, no entendimento de que o esforço para uma gestão democrática frente aos modelos escolares secularmente instituídos e que, dada sua tradição e/ou perpetuação – onde as normas, o currículo, e a estrutura são impostas aos seus atores, não são em vão. Ao contrário. Evidencia a evolução de um sistema autoritário destinado a “fazer cumprir” para um sistema democrático destinado a “fazer participar” e desta maneira, torna-se (co) responsável pelos resultados alcançados. Afinal, se toda vez que “a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são

exigidas à escola” (PENIN; VIEIRA, 2002, p.13), como já dito anteriormente, toda vez que se exigir novas atribuições da escola, exigir-se-á, também, de seu gestor. No caso em questão, a gestão de que seus colaboradores não se enquadram mais nas condições de mão de obra operante.

Mas, como tornar possível a visualização dos caminhos pelos quais determinado diretor toma suas ações e, desta maneira, gere sua escola? Como mapear a estratégia que orienta a gestão de pessoas realizada por este profissional? Como transformar a escola em um ambiente apreendente e colaborativo? Uma vez que esta dissertação não pretende oferecer receitas, mas possibilidades de práticas interventivas, as questões acima delineadas servirão como eixo norteador da proposição de um modelo de gestão estratégica de pessoas direcionadas ao contexto escolar.

REFERÊNCIA:

ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos e Pesquisas Educacionais**. RJ, v. 1, p. 241-274, 2010. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/livro-1-2010.shtml>. Acesso em: 28 maio 2012.

ALBUQUERQUE, L. G. SILVA, L. M. T.; FISCHMANN, A. A. Implicações das estratégias organizacionais genéricas para as estratégias de gestão de pessoas. In: SEMEAD - SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 12, São Paulo, 2009. **Anais...**São Paulo: FEA/USP, 2009.

ALBUQUERQUE, L. G; SHIRMEISTER, R. Participação de recursos humanos na formulação estratégica das organizações e o exemplo do grupo BASF. . In: SEMEAD - SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 8, São Paulo, 2005. **Anais...**São Paulo: FEA/USP, 2005.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas, IN: FLEURY, M.T. L. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B. (org). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**, São Paulo, Atlas, 1999.

ARTHUR, M.; et al. **Working with careers**. New York: Columbia University. Center for Research in Career Development, 1984.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Características da investigação qualitativa. In:_____. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto, Porto Ed., 1994.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R.V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N.S. C; AGUIAR, M.A. da S. (Org.). **Gestão de Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo, Cortez, 2004.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília, 1990.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 27. ed. São Paulo: Saraiva 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas

Organizações. In: _____. (org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DOURADO, L.F; OLIVEIRA, J.F. SANTOS, C.A. A qualidade da educação: conceitos e definições. **Série Documental** (INEP), v.24, p.7-33, 2007.

ESTEVÃO, C. Gestão Estratégica nas escolas. **Cadernos de Organização e Gestão Curricular**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1999.

FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FILHO, L. **Organização e administração escolar**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T. L. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1997.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. São Paulo, Cortez, 1991.

GALLIANO, G. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo, HARBRA, 1979.

GHANEM, E. **Educação Escolar e Democracia no Brasil**. Tese de Doutorado, FEUSP, São Paulo, 2000.

GLATTER, R. A gestão como meio de inovação e mudanças nas escolas. In: _____. **As organizações escolares em análise**. Lisboa. Dom Quixote, 1992.

HORA, D. L. **Gestão democrática da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

IANNONE, L. R. A organização escolar em novas versões. **Revista e-Curriculum**, v. 1, n.2, jun.2006.

IGARASI, L.Y. **A gestão escolar como fator condicionante do grau de satisfação dos atores escolares e desempenho da unidade escolar**. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro, 2001. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

LEITE, N.P. ;ALBUQUERQUE, L. G. A Estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010. Disponível em: http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652/pdf_28. Acesso: 13 jan.2013.

LIBÂNEO, J. C. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Inmaculada Revista Española de Educacion Comparada**, Madri, n.13, 2007.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo, Cortez, 2011.

LOPES, N. F. M. **A função do diretor do ensino fundamental e médio: uma visão histórica e atual**. Campinas, SP, 2002. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2002.

LÜCK, H. A. A escola tem a cara do seu diretor. **Jornal do Professor**, edição 5, Gestão escolar.MEC,2008. Disponível em:
< <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/noticias.html?idEdicao=5&idCategoria=8>> . Acesso em: 27 maio 2013.

LÜCK, H. A. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**. Brasília, v.17, n. 72, p. 11-33, fev./jun.2000.

LÜCK, H. A. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, CEDHAP, p. 13-18, Nov. 1997.

OLIVEIRA, A. G. F. **Gestão de pessoas por competência: gerenciamento e capacitação do servidor público**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PARO V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1987.

PENIN, S. T. S.; VIEIRA, S. L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, S.L. (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESTES, M. L.A. A pesquisa qualitativa em educação. **Educação e Filosofia**, v.4, n.7, 91-104, jul/dez. 1989.

SÃO PAULO, S.E.E. **Programa de Qualidade da Escola**. Nota técnica, março/2009.

SCHUMUCK, R. The school organization. In: MCMILLAN. J. H. **The Social psychology of school learning**. Nova York: Academic Press, 1980.

SILVA, L. M.; ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHMANN, A. A. As implicações das estratégias genéricas para as estratégias da gestão de pessoas. In: SEMEAD - SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 12, São Paulo, 2009. **Anais...**São Paulo: FEA/USP, 2009.

SOARES, T. M.; FERNANDES, N. S.; RIANI, J.L.R. A expectativa do professor e o desempenho dos alunos. **Psic.: Teor. E Pesq.**, Brasília,v.26, n. 1, p 157- 170, jan./ mar. 2010.

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a

proficiência do aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, n. 34, p. 155-186, maio/ago. 2006.

SOUZA, A. R. **Perfil da gestão da escola no brasil**. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: PUC-SP, 2007.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo, Campus, 1998.

ULRICH, D. Uma nova ordem para recursos humanos. In: _____. (org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2003.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano de sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

WALTON, R. E. From control to commitment in workplace. **Harvard Business Review**., p.77- 84, March-April 1985.

WOOD, Jr. T; TONELLI M.J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950 – 2010). **Revista de Administração Eletrônica**, v. 51, n. 3, Maio/ Junho, 2011.

APÊNDICE 01 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DOS DIRETORES

01-De que maneira ocorreu a escolha do dia do HTPC?

A: *Quando cheguei em 2009 já tinha o horário. Procuramos adequar com o horário do professor. Não é possível fechar, tem que ser flexível. Temos vários horários.*

B: *Primeiro para não bater com as reuniões de coordenadores de 4ª feira, nos outros dias sempre tem HTPC.*

C: *De forma democrática, pelos próprios professores e professor coordenador. Houve a observância do dia em que se encontra na Unidade escolar o maior número de professores. Observou-se ainda o respeito aos acúmulos legais.*

D: *Foi decidido por todos em conjunto. O HTPC é feito em diversos horários para compatibilizar com as possibilidades dos professores.*

02-Supondo que está ocorrendo uma divergência de opiniões entre o professor coordenador e os professores durante o HTPC. Como você resolveria esta situação?

A: *Procuro ponderar sobre o conflito e faço com que, direcionando a discussão tentando tirar uma decisão única. Claro que não agrada a todos. Que eles consigam a chegar num consenso.*

B: *Sempre que tem alguma situação a direção e a Coordenação discute. Nunca houve divergência. Caso houvesse ouviria ambas as partes e levaria para resolver a situação e não ocasionou outro problema.*

C: *O professor coordenador deve direcionar os trabalhos de forma que não existam desentendimentos. Entendo que na administração pública as pessoas devem estar preparadas para lidar com as diferenças e minimizar os conflitos.*

D: *Converso com os professores para tentar chegar a um ponto comum. Tento mediar os conflitos.*

03-Supondo que está ocorrendo várias reclamações de um Professor e você observou que as notas estão muito baixas, quais as providências que você costuma tomar nessas situações?

A: *Procuramos chamar o professor conversar, antes mesmo que aconteça. A coordenadora conversa, porque é mais próxima que a direção. Reunimos antes para ver o que vamos fazer e traçamos uma meta.*

B: *Eu tenho esse problema, com uma professora, sinceramente eu consigo conversar, mas não consigo administrar esta situação. Não consigo deliberar, não consegui de maneira coisa satisfatória porque a professora mantém as notas vermelhas e não muda. Já tem alguns professores que conversando muda. Se ele muda a forma de olhar para criança ele consegue*

mudar.

C- Procuraria esclarecer e orientar o professor sobre a proposta educacional da SEE, o projeto político pedagógico da escola as questões que estariam causando o descontentamento dos pais, alunos e membros da equipe pedagógica da Unidade.

D- Converso com o professor juntamente com a professora coordenador para tentar resolver a situação e solicito que a Professora acompanhe as aulas para observar o que está acontecendo e aproveite o HTPC para orientar como utilizar diferentes metodologias.

04-De que maneira você acompanha o desempenho dos Professores e funcionários?

A- Diariamente, observando, estando com eles nos conflitos, discutindo os problemas e procurando uma solução, observando a forma como se colocam.

B- Os funcionários estão diretamente ligados, acompanho as tarefas, os prazos para começar e terminar a digitação das notas por exemplo. Os professores, eu nunca assisti uma aula, eu sei na verdade quem dá aula, através da fala dos próprios alunos, dos pais e da coordenação, pelo interesse que o professor demonstra, pelo empenho, pedindo Xerox, buscando diversificar. Consigo observar quando as aulas estão ocorrendo bem e quando não estão bem.

C- Atuando de forma efetiva, de modo a garantir que as ações sejam orientadas, controladas e avaliadas pelo coletivo da equipe gestora.

D- No dia a dia observando como se comportam e se estão realizando suas tarefas de acordo e quando percebo que não estão procuro conversar.

05- Entre os professores existe cooperação, como você percebe isto?

A- De um modo geral sim, podemos melhorar sim, mas o estresse acaba os afastando.

A gincana que realizamos é um projeto coletivo, todos se envolvem, até chegar a um ponto único tem uma discussão calorosa, após isso todos se unem aluno, professor e comunidade.

A professora mediadora ajuda bastante a interação entre eles. Não me lembro de nenhum caso específico, ah teve um projeto de teatro que um colaborou com outro.

B- Percebo que sim, na grande maioria são solidários, até nas questões pessoais. Tenho uma 6ª série que tem problema de alfabetização, uma professora escutou a outra se queixando e trouxe material para ajudá-la. São prestativos ajudam a preencher as notas.

C- Sim, os projetos que a escola desenvolve requerem o compromisso de todos os professores com o resultado, a exemplo, a gincana educativa.

D- Entre alguns percebo que existe, os trabalham há mais tempo juntos, existe. Mas como a escola tem muita movimentação acaba prejudicando o relacionamento entre eles.

06-Quando você recebe uma orientação que deve ser transmitida aos professores e ou

funcionários. Como você transmite essa orientação?

A- *Por exemplo, a última orientação sobre a multa para a escola, que não respeitar a lei que proíbe a cobrança de carteirinha, etc. como a orientação foi por email, imprimir e pedi que todos assinassem embaixo. Quando é só para o funcionário converso com eles. Quando são para todos, passo através do livro de comunicado e é explicado nos HTPCS e nas reuniões.*

B- *Transmitido se for para a secretaria chamo e falo, quando é para o professor aproveito o.HTPC ou o intervalo. Passo o livro de comunicado se a questão for mais ampla.*

C- *Por escrito, para ciência de todos.*

D- *Através do livro de comunicados, também deixo aviso no quadro de avisos na sala dos professores e da secretaria.*

07-Como foram estabelecidas as normas disciplinares?

A- *É discutida anualmente no inicio do ano. È discutida com os alunos, pois recebemos. 17 classes para a 1ª série. Fazemos reunião no auditório por sala a direção e a mediadora se colocam. Na sala de aula discute as normas. Mas geralmente ficam as que estão no regimento.*

B- *A gente tem apoio do regimento escolar, tiramos cópias para todos terem uma. Fazemos isso no começo do ano.*

C- *Consideramos como sendo parte fundamental do processo educativo a observância de regras saudáveis de convivência no ambiente escolar. A escola possui um Regimento Escolar, que foi elaborado no coletivo da escola, objetivando o cumprimento de normas de conduta que possam garantir uma convivência social pacífica, respeitosa e democrática entre seus membros. Este documento se encontra em conformidade com os diplomas legais que determinam como sendo impraticável, no âmbito educativo, qualquer conduta proibida pela legislação brasileira, sobretudo, as que violem a Constituição Federal, o Estatuto da Criança e do Adolescente e o Código Penal.*

D- *Através de discussões com os alunos no início do ano.*

08-Como você avalia o relacionamento da Direção, Professores e Funcionários?

A- *Temos um bom relacionamento, gostaria que fosse melhor, que tivessem melhor postura, melhor ética. Mas temos que construir e como estou há quatro anos aqui ainda não é, como gostaria que fosse.*

B- *Satisfatório, não posso dizer plenamente satisfatório.*

C- *Considero que seja um relacionamento de profissionais, voltado para a melhoria do ensino.*

D- *O relacionamento é bom, sou aberta ao dialogo e sempre procuro conversar e trocar*

ideias.

09-Na sua escola costuma acontecer encontros, festas, envolvendo direção, professores e funcionários? Em quais momentos isso ocorre?

A- Sim, no final do semestre, os três períodos se reúnem os professores e funcionários.

B- Festas de confraternização e no final de cada mês a cantina dá um bolo para comemorar os aniversários.

C- Sim. Geralmente ocorrem momentos de confraternização nos finais de semestre e dia dos professores/funcionalismo público. Há ainda encontros marcados por ocasião dos projetos que a escola desenvolve e formatura dos alunos.

D- Sim sempre temos festas de confraternização nos finais de semestres e para comemorar os aniversários.

10- Relate como foi o planejamento de 2012?

A- É dividido pelos dias de planejamento, no primeiro acontece o acolhimento dos professores passamos uma mensagem e discutimos, nos outros dias seguimos as orientações da Diretoria.

B- Discutimos as normas disciplinares do regimento. Fiz uma pauta para reunião com os pontos que a escola precisa melhorar, recomendações sobre a legislação. Falei i para que todos tenham uma postura única. Após isso seguimos as orientações da Secretaria de educação.

C- Seguimos as orientações da Diretoria de Ensino.

D- Nos dias de planejamento, fazemos uma avaliação do ano anterior e planejamento atividades para o ano. Discutimos os problemas e as soluções.

11-Quais os procedimentos que você utiliza para comprar material pedagógico?

A- Fazemos uma lista com os professores que indicam junto com a coordenação.

B- Pergunto o que estão precisando. Supro o estoque com aqueles que eles mais querem. Gosto de comprar material e costumo dizer que é deles.

B- Realizamos a aquisição de materiais necessários ao desenvolvimento das aulas por área de estudo. Procedemos à compra via online, na rede de suprimento “GIMBA” ou por meio de recursos próprios da escola nos comércios especializados. A direção tem por hábito solicitar dos professores a indicação dos materiais e os providencia.

D- Peço que a Professora Coordenadora converse com os professores e faça uma lista do que precisam. Com os funcionários, eu converso sobre o que estão precisando.

12-Você recebe um funcionário, como é estipulado o horário de trabalho? Caso ele não aceite este horário como você procede?

A- *Se for para a merenda é de acordo com os funcionários que já tenho, neste caso não tem escolha. Os agentes escolares tomaram posse em janeiro, li o regimento, as atribuições que competem a eles. Disse que precisavam de funcionários para a secretaria e para ser inspetor de alunos, como não houve acordo, estipulei 4h na secretaria, 4h cuidando dos alunos. Para estabelecer o horário segui a classificação do concurso, porque todos queriam de manhã.*

B- *Já aconteceu, eu aproveito para não ficar sem, fazemos uma acomodação, mas estabeleço um horário.*

C- *O horário é definido para atender a necessidade da administração. O tempo no cargo/ função é observado para a distribuição dos horários de trabalho Ao funcionário ingressante será dado todo o esclarecimento necessário sobre a legislação que normatiza o assunto. Em caso de recusa, não será possível o exercício no cargo.*

D- *Se houver possibilidade tento acertar, mas tem que haver concordância entre todos os funcionários. Temos que ter funcionários presentes em todos os períodos*

13- *Dê um exemplo de uma situação inesperada que ocorreu neste semestre e de que forma você resolveu?*

A- *O aluno se acidentou na quadra no jogo de futebol. A dificuldade foi fazer com que o pai e a família entendessem. As medidas foram tomadas, é coisa que acontece e independente da organização. A dificuldade é a família entender como se dá este relacionamento na escola.*

B- *O aluno colocou fogo na cortina e não descobrimos apesar das tentativas.*

C- *O atendimento à demanda é uma situação difícil para a escola. No entanto, procuramos o apoio da Diretoria para melhor atender o interesse da comunidade.*

D- *Não tivemos situações diferentes ou inesperadas neste semestre, quando ocorre procuro tentar resolver com a ajuda de todos.*

14- *Os professores compartilham suas atividades diárias e suas dificuldades com você?*

A- *Alguns sim, mas a maioria fala com a coordenadora. São poucos que falam comigo.*

B- *Compartilhar os conflitos, as dúvidas. Não tanto comigo, mas com a coordenadora.*

C- *Não necessariamente. Os professores compartilham suas atividades diárias e Dificuldades no HTPC, que conta com a presença de um professor coordenador.*

D- *Na medida do possível compartilham, estou sempre aberta ao diálogo. Porém compartilham mais com o Professor Coordenador que está mais em contato com eles.*

15- *Supondo que o Supervisor vai visitar a escola para verificar os livros da APM e não seja seu horário. O funcionário que o atendesse teria acesso aos livros?*

A- *Se for da direção tem acesso aos livros, não que estejam escondidos, mas guardo dentro.*

Do armário na sala da direção.

B- Os vice-diretores sabem onde estão. Eles têm as chaves.

C- Não. Muitos funcionários da escola não têm acesso aos livros e documentos que estão sob a responsabilidade da direção da escola. O funcionário encaminharia a solicitação a alguém do núcleo da direção que estivesse respondendo pela escola no horário da visita.

D- A vice tem acesso, o armário é fechado, mas fica uma cópia na secretaria.

16- Supondo que você estivesse de férias e que fosse a época da reunião na diretoria de planejamento de classes para o ano seguinte. Quem iria à reunião?

A- Eu iria, o ano passado eu fui.

B- Eu iria à reunião, só se eu não tivesse condição alguma.

C- Não costuma tirar férias no período destinado ao estudo da demanda e a atribuição de aulas dos professores. Mas se for necessário, serei substituída por alguém do núcleo da direção devidamente orientado.

D- A vice-diretora.

17- Supondo que vai haver uma reunião para informações sobre o pagamento e a secretária foi convocada. Você a acompanharia? Justifique.

A- Não acompanho só se houver necessidade.

B- Em geral não.

C- Não. Cabe ao secretário de escola comparecer às reuniões para as quais foi convocado. Normalmente me informa o teor da reunião e os encaminhamentos necessários. Permanecendo alguma dúvida, eu procuro maiores esclarecimentos.

D- Não costumo acompanhar a reunião sobre pagamento é responsabilidade da secretária.

APÊNDICE 02 - CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, 21 de março de 2013. Exmo. Sr.

Prezado Dirigente

Apresentamos, por meio deste, a aluna Maria Sílvia Bertoncini, regulamente matriculada no Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE), da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), que vem desenvolvendo estudos na Linha de Pesquisa e de Intervenção em Gestão Educacional (LIPIGES), sobre o Modelo de gestão de pessoas de controle e de comprometimento no contexto escolar.

Ressaltamos que, para a continuidade dos estudos e da pesquisa de campo, será necessária a coleta de dados, por meio da adoção de método qualitativo, junto aos Diretores.

O trabalho a ser realizado está previsto para se desenvolver em 2013.

Desta forma solicitamos, formalmente, a autorização para a realização desta pesquisa científica, nesta Unidade de Ensino, pela aluna Maria Sílvia Bertoncini.

Desde já agradecemos todo e qualquer apoio em poder contar com sua cooperação no sentido de autorizar o referido estudo.

Colocamo-nos ao dispor para esclarecimentos adicionais que se façam necessários.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Amélia Silveira – Lider de Pesquisa UNINOVE/PROGEPE /LIPIGES

e.mail: ameliasilveira@gmail.com

Telefones: 11- 3665-9315

Aluna: Maria Sílvia Bertoncini e.mail: ma.silb@uol.com.br Telefones: 11- 3596 9381

APÊNDICE 03 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Maria Sílvia Bertoncini, responsável pela pesquisa Modelo de gestão de pessoas de controle e de comprometimento no contexto escolar estou fazendo um convite para você participar como voluntário deste nosso estudo. Esta pesquisa pretende levantar a percepção que os Diretores têm do modelo de gestão que utilizam.

Para sua realização deverá ser respondido um instrumento de coleta de dados, na forma de um questionário e a escolha de dez frases. Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com algum dos pesquisadores.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresse minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Assinatura do voluntário

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pela pesquisa.

Dados do pesquisador

Maria Sílvia Bertoncini

e.mail: ma.silb@uol.com.br

Telefone: (11) 3596 9381