

A autonomia regulada: a intensificação do trabalho do diretor escolar sob a Nova Gestão Pública

Catarina Cerqueira de Freitas Santos (UFBA)

ctacerqueira@gmail.com

Igor Mendes Macedo (UFBA)

macedo.igor@ufba.br

Rodrigo da Silva Pereira (UFBA)

rodrigossilvapereira@ufba.br

Introdução

Ao longo dos últimos quatro anos temos realizado uma pesquisa na região metropolitana de Salvador sobre o trabalho dos diretores escolares da rede estadual da Bahia. Com base em entrevistas semiestruturadas, nos interessou compreender quais eram as suas principais atividades e o modo como eles conduziam a escola. Esse texto é um recorte dessa pesquisa e tem por objetivo analisar se os programas e projetos encaminhados às escolas pelos órgãos centrais têm impactado nas demandas de trabalho do diretor.

Realizamos doze entrevistas de diretores de cidades diferentes da região metropolitana de Salvador e fizemos uma análise de conteúdo, com base em Bardin (2006). O texto está dividido em duas partes, além das considerações finais. A primeira apresenta apropriação do conceito de autonomia escolar pela lógica da NGP e a consequente regulação do Estado percebida no trabalho do diretor. Utilizamos as reflexões de Cabral Neto e Castro (2005), Martins (2016) e Oliveira, Duarte e Clementino (2017) e Licínio Lima (2014) para fundamentar as nossas análises. Posteriormente, apresentamos alguns relatos dos diretores sobre a presença de programas e projetos enviados para a escola e o impacto deles na organização do seu trabalho.

A NGP e o diretor como executor das políticas

A partir dos anos de 1990, o Estado brasileiro passou por um processo de reestruturação, no qual padrões da iniciativa privada passaram a ser modelo para as práticas públicas. A introdução da Nova Gestão Pública visava consolidar os processos de desburocratização, descentralização, transparência, avaliação de resultados e competitividade no âmbito estatal (PIMENTA, 1998).

O papel do Estado também foi redefinido no que diz respeito à educação, posto que se tornou muito mais um indutor e avaliador do que um provedor de políticas educacionais (CABRAL NETO; CASTRO, 2011). Houve um estímulo à descentralização, que segundo a perspectiva gerencial poderia propiciar políticas menos burocráticas e mais eficazes. O discurso de autonomia escolar, por exemplo, tão presente nas bandeiras de lutas dos educadores, foi capturado pela NGP que descentraliza a execução das atividades ao nível da escola, sem, contudo, garantir às comunidades um real espaço de decisão sobre as políticas.

Licínio Lima (2014, p.1075) aponta que “os discursos de autonomia tendem a assumir uma condição retórica ante a manutenção da centralização, ou mesmo perante a recentralização dos poderes educativos”. A autonomia torna-se, portanto, regulada já que “fica limitada a escolhas operacionais, de execução competente e competitiva das orientações superiores” (LIMA, 2014, p. 1078)

Assim, a concepção de gestão democrática tem cedido espaço para uma noção de gestão participativa “usada como estratégia de responsabilização (accountability) em que não se faz menção à participação como partilha de poder, mas apenas de responsabilidades” (MARTINS, 2016, p. 56). O papel do diretor escolar, portanto, fica cada vez mais regulado pelas determinações dos órgãos centrais, e ele acaba arcando com todos os ônus de execuções de políticas que não foram formuladas por sua comunidade escolar. Entre esses ônus, por exemplo, é possível apontar para a intensificação do seu trabalho, conforme os resultados das nossas pesquisas têm apontado.

O que dizem os diretores sobre suas atribuições

Um aspecto observado a partir das entrevistas realizadas com os diretores diz respeito ao aumento de demandas em seu trabalho em virtude da presença de políticas e programas externos à escola, determinados pelo governo federal e/ou estadual. Em que pese a responsabilidade do Estado na garantia do funcionamento das escolas, a exemplo do financiamento da alimentação escolar, garantido pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), coexistem outras ações – principalmente de ordem pedagógica – em que cabe aos gestores implementar de forma eficaz e eficiente, a luz dos princípios da NGP.

Quando perguntados se a escola participa de políticas ou projetos externos, todos disseram participar de ao menos um. Perguntados sobre as políticas e projetos que a escola participa, os diretores responderam:

"Todos que aparecem. Os programas estruturantes, né, que o governo trouxe pra gente, TAL, a FACE. Do programa bolsa presença, né. Que o governo tá mandando pra os alunos, então a gente participa desse daí do federal, da OBMEP... (Diretor 7)

"[...] tem também esses projetos que vêm de fora, da própria Secretaria. Os meninos participam da Olimpíada da Matemática, do SAEB, outras Olimpíadas também". (Diretora 1).

". [...] tem o Mais Estudo, que a gente abraça. Tem um o projeto de Ciência nas Escolas também, que é estadual". (Diretor 5).

"Já. Aqui foi escola piloto. Nós fomos a primeira escola da Bahia a desenvolver o projeto (Projeto do Novo Ensino Médio)". (Diretor 10).

No que se refere à natureza das propostas encaminhadas à escola, a diretora 1 faz referência às avaliações externas (SAEB) e há também projetos onde as preparações para as provas é central, a exemplo das Olimpíadas de Matemática. A diretora 10 ainda citou a implantação do Novo Ensino Médio como um projeto que acarretou em mudanças na organização do seu trabalho.

Quando questionados se esses programas e projetos aumentam as demandas de trabalho, as respostas foram as seguintes:

"[...] acredito que sim porque são mais projetos que a gente precisa tá coordenando na escola, então tudo que tá dentro da escola tem que passar pela gestão pra está ali fazendo esse monitoramento". (Diretor 6)

"[...] sim. Basicamente, a questão administrativa. Intensificou muito mais pra gente." (Diretor 2).

"Ô, só... E como! [Risos] Agora, o gestor tem que... Nesse instante mesmo, mudou o sistema da secretaria estadual de educação. Antes, era um, e agora é o SIGAEDUC., [...] se tínhamos um trabalho que já achávamos que era desumano, depois, com a pandemia, eu acho que a nossa carga de trabalho triplicou." (Diretor 12)

"Eu digo, acrescenta trabalho. Mas a gente assume assim, numa boa, não é?" (Diretor 3).

A análise de todas as entrevistas aponta para a intensificação do trabalho dos diretores das escolas, principalmente após a pandemia, como sinaliza o diretor 12. Chama atenção a fala do diretor 3, quando ele sinaliza que "a gente assume assim, numa boa, não é?", evidenciando que o processo de sobrecarga de trabalho advindo dessa situação também é naturalizado e percebido como uma condição intrínseca ao trabalho do diretor. Concordando com Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 725) os diretores:

(...) acabam por se ver como são descritos nos manuais que os instruem, como um verdadeiro "articulador" e "mediador de conflitos", "um exemplo", desdobrando-se para cumprir metas e objetivos sobre os quais nunca foram convidados a opinar.

Considerações Finais

A lógica da NGP também alcançou a organização do trabalho pedagógico das escolas e cada vez mais os diretores têm agido como gerentes, à luz das diretrizes empresariais. Para tanto, a autonomia das escolas tem sido regulada por meio de diferentes estratégias e a implementação de programas e projetos que não foram pensados pelas comunidades escolares tornou-se uma constante no cotidiano dos gestores.

Consideramos fundamental que o poder público garanta as condições, principalmente financeiras, para que as escolas possam exercer sua autonomia. Contudo, as respostas sinalizaram que os programas que incidem sobre a organização do trabalho pedagógico da escola têm exigido cada vez mais esforços dos diretores, resultando na intensificação do seu trabalho. Ressaltamos ainda que, em que pese essa sobrecarga de trabalho e o controle velado sob o seu trabalho, os diretores tendem a naturalizar essa situação em consonância com os ditames da NGP.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, set. 2011.

LIMA, Licínio. A Gestão Democrática das Escolas: Do Autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária?. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 42, e249276, 2014

MARTINS, Erika Moreira. **Todos pela Educação? Como os empresários estão determinando a política educacional brasileira**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2016.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 707-726, 2017.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 32 (5):173-199. set./out., 1998.