

## **Além dos muros da escola: redefinições no trabalho do diretor escolar**

Eneida Oto Shiroma(UFSC)

Antonio Celso Mafra Junior(UFSC)

Instituição Financiadora : CNPq

### **Resumo:**

Este trabalho deriva de nossa participação numa pesquisa nacional que busca conhecer os impactos das reformas educativas da última década sobre o trabalho docente. Nesta comunicação pretendemos discutir, em especial, o trabalho dos diretores escolares. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com diretores de escolas de Educação Básica no estado de Santa Catarina. Analisamos o perfil sócio-econômico e cultural dos diretores; levantamos as atividades que realizam no tempo de trabalho e também fora dele. Os resultados indicam a intensificação do trabalho e as marcas da divisão sexual do trabalho. Contudo, a despeito da penetração da racionalidade gerencial nas instituições educacionais, ao abordar o papel do diretor na escola, a maioria dos diretores refutou a imagem do gerente e reafirmou a identidade do diretor como um mediador.

**Palavras-chave:** Trabalho docente. Gestão. Diretor escolar. Condições de trabalho.

## **Além dos muros da escola: redefinições no trabalho do diretor escolar**

Eneida Oto Shiroma(UFSC)<sup>1</sup>

Antonio Celso Mafra Junior(UFSC)<sup>2</sup>

Instituição Financiadora : CNPq

### **Introdução**

Estudos sobre políticas educacionais das últimas duas décadas apontaram a similaridade das reformas educacionais em vários países e ressaltaram suas articulações com as demandas do capitalismo contemporâneo (FRIGOTTO, 1998; FERRETTI, SILVA Jr.; SALES, 1999). Nos anos de 1990, pesquisadores (FERRETTI *et al*, 1994; KUENZER, 1998; MACHADO, 1994) dedicaram-se ao estudo dos impactos da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores, as demandas de educação e qualificação. Nos anos 2000 avolumaram-se os estudos sobre as repercussões dessas demandas sobre a política educacional e sobre o trabalho docente realizado no interior das escolas (OLIVEIRA, 2002; BARRETO e LEHER, 2003; SHIROMA, 2004). Resguardada as especificidades, os estudos revelaram que muitas estratégias de gestão visando qualidade e eficácia utilizadas no setor produtivo foram adaptadas no campo educacional. A ênfase na responsabilização, prestação de contas, captação de recursos, produtividade marcaram não só os discursos educacionais, mas as práticas de gestão nas unidades escolares.

Aos poucos incorporamos a cultura da avaliação de modo que índices e metas estão na pauta dos debates educacionais. A despeito da centralidade atribuída aos indicadores quantitativos nas muitas avaliações, Ball (2002) considera relevante ir além da suposta face “objetiva” da reforma tendo em vista examinar também as subjetividades em mudança. Sua hipótese é a de que está em curso um processo baseado na mudança do que significa ser professor, das capacidades e atributos do ser professor. Convém observar que o processo de publicização dos resultados das avaliações, buscando dar mais visibilidade aos indicadores de qualidade, ocorre paralelamente à implantação de novas formas mais invisíveis de regulação da educação. De acordo com Ball (2002, p.7), novos papéis e subjetividades são criados conforme os professores são “re-trabalhados” como empreendedores educacionais e são submetidos

---

<sup>1</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Educação da UFSC. Pesquisadora CNPq.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Letras – Alemão da UFSC. Bolsista IC do CNPq.

a avaliações periódicas e comparações dos seus desempenhos. Novas formas de disciplina são implantadas por meio da competição pela eficiência e produtividade. Trata-se, segundo expressão de Bernstein utilizada por Ball, de novas e invisíveis pedagogias de gestão (BALL, 2002, p.8).

Neste contexto, a gestão do trabalho docente ganha centralidade nas políticas educativas. Iniciativas para profissionalizar a gestão se popularizaram no continente nas últimas duas décadas. Contraditoriamente, enquanto a gestão foi colocada num lugar "reverencial" (ESTEVÃO, 2002), o trabalho dos professores comuns foi secundarizado, visto como um meio de se atingir resultados, um mero fator na equação. Os professores não foram valorizados na mesma proporção que os gestores educacionais. Essa distinção foi registrada no documento *Metas Educativas 2021: A educação que queremos para a geração dos Bicentenários* elaborado para o desenvolvimento do acordo obtido na XVIII Conferência Ibero-americana de Educação celebrada em El Salvador em 19 de maio de 2008

A principal contradição com a qual se encontram os docentes é a que deriva do novo papel que lhes é exigido, sem que, no entanto, seja alterado o seu *status* profissional. Pede-se que eles sejam competentes para dar uma resposta eficaz à diversidade dos alunos, que integrem seu ensino nos parâmetros da sociedade da informação, que sejam capazes de estimular o interesse de seus alunos, de orientá-los e de colaborar com as famílias para que se envolvam numa ação educadora. Todavia, sua formação, suas condições de trabalho, sua valorização social e seu desenvolvimento profissional mantêm-se invariáveis na maioria dos casos. (OEI, 2008, p. 70)

O tratamento diferenciado para diretores e professores proposto pelos reformadores vem recebendo críticas como uma re-taylorização do trabalho docente num contexto pós ou neofordista. Para discutir essas tensões e contradições é fundamental conhecer os impactos dessas reformas no chão da escola.

A revisão da literatura nos informa que as políticas de descentralização fortaleceram a idéia da "escola como núcleo da gestão" (OLIVEIRA, 1997), como

ênfatisa o Banco Mundial – BM em sua proposta de *school based management*<sup>3</sup>. A estratégia do BM para o setor de Educação de 2005 recomendou mais foco sobre os resultados (BM, 2006). Em decorrência, várias reformas propostas por Organismos Multilaterais para a reforma da gestão educacional estabeleceram forte correlação entre mau desempenho escolar com uma gestão supostamente ineficiente. Dentre os principais problemas criticados pelos reformadores destacamos: falta de formação dos gestores; ausência de avaliação dos resultados; falta de motivação e ausência de cobrança ou prestação de contas (*accountability*). Esses estudos consideram a motivação dos docentes como atributo dos sujeitos, como uma variável independente das condições de trabalho, carreira e salariais.

Discordando dessa perspectiva que propõe a avaliação de resultados sem considerar as condições objetivas em que foram produzidos, pretendemos focar nesta comunicação os impactos dessas reformas sobre o perfil, as condições de trabalho dos diretores e percepções sobre seu papel na instituição educacional.

Os objetivos deste estudo<sup>4</sup>, realizado no estado de Santa Catarina, foram: descrever o perfil sócio-econômico e cultural dos diretores; conhecer as atividades que realizam e as condições de trabalho e analisar as repercussões das reformas educacionais da última década sobre a identidade profissional dos diretores com base em suas percepções sobre o papel do diretor na instituição educacional.

A pesquisa foi realizada em Florianópolis e em mais quatro municípios de Santa Catarina, sorteados segundo critério populacional, sendo dois municípios de pequeno porte, Imbituba e São Joaquim, e dois de médio porte, Biguaçu e Tubarão. Entrevistamos diretores de 61 escolas também sorteadas segundo critérios de dependência administrativa, turnos e etapas da Educação Básica que atendem. Foram pesquisadas 26 escolas da rede estadual, 30 das redes municipais e cinco instituições privadas de Educação Infantil conveniadas com o poder público.

Os dados foram coletados no período de setembro de 2009 a março de 2010. Além da entrevista, utilizamos a técnica do relógio (DUARTE *et al*, 2008) para coletar informações sobre o uso do tempo dos diretores no trabalho na escola e fora dela. Entregando uma folha com um desenho de um relógio com 24 horas, solicitamos que

---

<sup>3</sup> Documentos e a proposta de *School based management* podem ser acessados no site (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0,,contentMDK:20833367~menuPK:2448377~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:282386,00.html>)

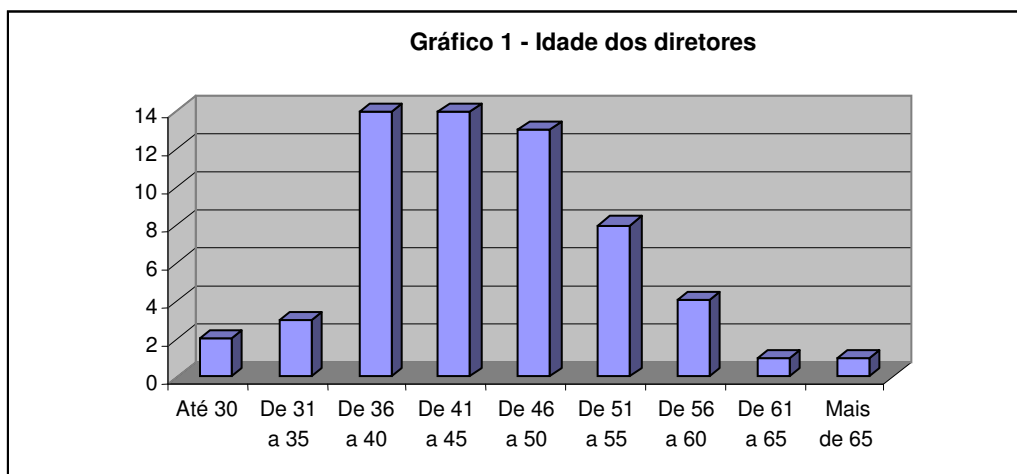
<sup>4</sup> Este estudo deriva do projeto de pesquisa “Trabalho Docente na Educação Básica no Brasil”, realizado em sete estados do Brasil, coordenado por Dalila e Oliveira e Livia Maria Fraga, professoras da UFMG.

cada diretor registrasse como ocupa as horas de um dia típico de trabalho, buscando conhecer as atividades rotineiras que realizam, o tempo despendido com locomoção até o trabalho, tempo dedicado à família, lazer, entre outros. Por meio destas duas técnicas, coletamos dados para analisar o perfil, o trabalho e as condições de trabalho dos diretores de escolas da educação básica em Santa Catarina.

### O perfil dos diretores

O magistério constitui-se historicamente como uma profissão predominantemente feminina. Estudos sobre feminização apontaram que a despeito da imensa maioria da categoria ser composta por mulheres, os diretores, via de regra, eram homens (HYPÓLITO, 1997). Um balanço dos estudos da década de 1990 identificou forte correlação entre a feminização e a proletarização docente na revisão da literatura sobre trabalho docente. Nossa pesquisa indica mudança nesta tendência. Constatamos que 81% dos que ocupavam cargos de direção eram mulheres e apenas 19% eram homens.

Com relação à idade, os diretores da amostra tinham de 27 a 67 anos sendo que a maioria, 67% dos diretores, estava na faixa de 36 a 50 anos.



Quanto ao estado civil, 64% dos diretores declararam-se casados, 22% solteiros, 11% separados ou divorciados e uma viúva. A maioria possui até dois filhos, mas uma

das diretoras entrevistadas é casada e mãe de sete filhos. Ela tem 67 anos, atua na mesma escola há 27 anos e recebe um salário de R\$ 2.500,00 mensais. Dezesseis diretoras da amostra eram chefes de famílias monoparentais, possuíam filhos e eram solteiras, separadas/divorciadas ou viúvas.

No que tange à formação inicial, todos os diretores possuem diploma de Ensino Superior, 61 % são graduados em Pedagogia e 13% dos diretores realizaram dois ou mais curso de graduação.

**Tabela 1 – Formação inicial dos diretores**

<b>Curso de Graduação</b>	<b>Qtd. diretores</b>	<b>%</b>
Pedagogia	37	61%
Matemática	5	8%
Educação Física	3	5%
História	3	5%
Ciências da Religião	2	3%
Ciências Sociais	2	3%
Letras	2	3%
Serviço Social	2	3%
Artes Cênicas	1	2%
Ciências Biológicas	1	2%
Educação Artística	1	2%
Estudos Sociais e Geografia	1	2%
Psicologia	1	2%
Química	1	2%
Total	61	100%

Dos 61 diretores que compuseram a amostra, 91% realizaram curso de pós-graduação *lato-sensu*, 6,5% realizaram mestrado e uma diretora da rede municipal de Florianópolis concluiu também o doutorado. Além de trabalhar como diretora atua como professora universitária no período noturno.

Os diretores realizaram curso de especialização em diversas áreas: 18% fizeram em gestão, 16% em Educação Infantil e séries iniciais do Ensino Fundamental, 11% em interdisciplinaridade, 8% em psicopedagogia, 6% em supervisão, 3% em integração de especialistas para assuntos educacionais; os demais em outras áreas como educação física, gestão ambiental, Comércio Internacional.

Com relação à formação continuada, a maioria informou ter feito curso de gestão para ser diretor, antes ou depois de eleito. Os cursos mais mencionados foram o Pró-gestão e cursos oferecidos pelas Secretarias de Educação. Além das Secretarias e Gerências Regionais de Educação, as instituições que oferecem formação em serviço mais citadas pelos diretores foram as universidades<sup>5</sup>, Agência de Capacitação Educacional – ACAPED e Sindicato dos Professores e Auxiliares de Administração Escolar de Tubarão – SINPAAET.

Encontramos diretores que estavam há apenas dois meses no cargo e na escola, por outro lado, diretores há 23 anos no cargo. Em alguns casos, era a terceira diretora que passava pela escola naquele ano. Apenas 29% dos diretores estavam no cargo há menos de 24 meses, indicando que 70% foram reconduzidos ou estão voltando ao cargo.

**Tabela 2 – Tempo na direção**

Tempo (em anos)	n. de diretores	%
Menos de 1 ano	11	18%
1 a 2	7	11%
2 a 4	16	26%
4 a 6	12	20%
6 a 8	5	8%
8 a 10	5	8%
Mais de 15	5	8%

### **A trajetória para chegar ao cargo**

Para conhecer a trajetória profissional que os conduziu até o cargo de direção, indagamos sobre as funções exercidas anteriormente na escola. Apenas dois diretores não haviam trabalhado como professores antes de assumir o cargo, ambos eram Supervisores Educacionais. Os demais haviam atuado na docência em várias etapas da Educação Básica, como coordenadores, especialistas, diretores adjuntos e mesmo como diretores.

Embora a maior parte seja concursada e efetiva (73%), seis diretoras eram contratadas em regime CLT, uma diretora de instituição conveniada de Educação

<sup>5</sup> Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PR, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Faculdade Capivari – FUCAP (SC).

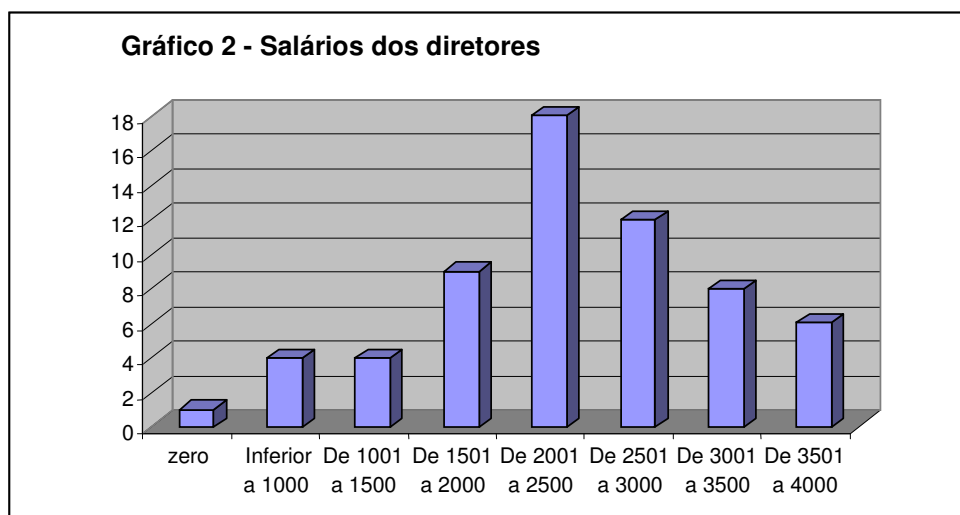
Infantil era voluntária da Congregação, uma diretora da Educação Infantil era estatutária, mas pertencia ao quadro civil e não ao quadro do magistério, e uma diretora de Escola da rede municipal de Biguaçu era contratada "a caráter temporário" – ACT.

Foi possível perceber que nas redes municipais (de onde), nove diretores das 30 escolas pesquisadas foram eleitos, o que corresponde a 30%, e três foram escolhidos pela comunidade. Por outro lado, na rede estadual, apenas três diretores foram eleitos, o que corresponde a 12%; os demais foram indicados ao cargo, sendo que oito diretores vieram de outra escola, não eram da comunidade. Para detalhar o tipo de indicação, alguns informaram ter chegado ao cargo por indicação da Secretaria, de deputados, prefeitos, entre outros.

### **Salário, tempo e formação**

No que se refere ao vínculo empregatício, 57 diretores possuem contratos de 40 horas, embora alguns trabalhem mais (45 ou 60 horas semanais), e outros menos, como as diretoras de escolas de Ensino Médio noturnas que trabalham 20 horas e recebem por 40 horas. Este cálculo considera apenas as horas trabalhadas na escola no período noturno. Contudo, as diretoras informaram outras atividades que realizam no período diurno como reuniões na extenso SED e extenso lá encima GERED, compras e correspondência que são atividades inerentes à função. Uma diretora comentou que chega a trabalhar 60 horas por semana, mas seu contrato é de apenas 20 horas, assim, ao se aposentar receberá apenas por 20 horas. Apenas três diretores da amostra possuem contrato inferior a 40 horas: um de 20 horas, uma de 24 horas e outra de 30 horas. Isso gera um impacto sobre os salários.





Os salários dos diretores, contratados por 40 horas, variavam de R\$ 850,00 a quatro mil reais. Do total da amostra, 57% dos diretores ganham até R\$ 2.500,00, o que corresponde a menos de cinco salários mínimos no Estado de Santa Catarina. Nove diretores declararam ter outra ocupação; suas idades variavam de 27 a 51 anos.

Comparando o salário dos diretores entrevistados com mesma titulação, percebe-se que a prefeitura de Florianópolis paga os melhores salários. Em Florianópolis, os diretores da rede municipal com título de Especialização recebem quatro mil reais, enquanto na rede estadual um diretor com a mesma titulação recebe R\$ 3.800,00. Em Tubarão, os salários pagos pelo Estado e Prefeitura se equivalem. Em Biguaçu, os diretores com título de Especialização recebem, na rede estadual, em média R\$ 2.500,00. Nas cidades de pequeno porte, o salário da rede estadual é superior ao da municipal. Em Imbituba, o Estado paga em média R\$ 2.500,00 enquanto os salários do município são em média de R\$ 1.800,00. O mesmo se observa em São Joaquim, os salários da rede estadual são melhores que os da prefeitura. Em suma, a média salarial dos diretores entrevistados da rede municipal é maior que a da rede estadual na capital, equivalem nas cidades de médio porte e são inferiores nas cidades de pequeno porte.

Analisando os planos de carreira, cargos e salários, observamos que concluir os cursos de especialização é um dos fatores que mais impactam a composição do salário para o adicional de pós-graduação. No caso da rede estadual, o adicional em vencimentos é de 13% para os que concluírem a Especialização, 15% para o Mestrado e 19% para o Doutorado. Ou seja, entre a Especialização, de um ano e meio de duração, e o Doutorado, de quatro anos, a diferença final no adicional é de apenas 6% no salário.

Além da variação salarial percebida entre os municípios e entre as dependências administrativas, também constatamos variação no índice de sindicalização dos diretores.

Tabela 3 – Sindicalização dos diretores, por município e dependência administrativa

Dependência administrativa	Municipal	Estadual	Conveniada	Total
Florianópolis	6	2		8
Biguaçu		1		1
Tubarão	3	2	1	6
Imbituba	4	1		5
São Joaquim		1		1
Total	13	7	1	21

Constatamos que 21 diretores são sindicalizados, o que corresponde a 34% do total da amostra. Dos diretores de escolas municipais, 43% eram sindicalizados contra apenas 29% da rede estadual. Alguns diretores de escolas estaduais informaram que eram sindicalizados, mas se desfilaram após assumirem o cargo.

### O trabalho do diretor escolar

Solicitamos que os diretores informassem as atividades que realizam num dia típico de trabalho.

Ao abordarem as mudanças percebidas no trabalho do diretor, muitos referiram-se à sobrecarga, excesso de cobrança e de responsabilidade. Mencionaram a emergência de novos profissionais na escola, como o Assistente Técnico-Pedagógico cuja contratação facilitou, em parte, o trabalho de gestão, mas o *diretor tem que saber todas as funções, a mais difícil é a de Assistente da Educação, pois gera informações para o pagamento, censo escola, tudo teve que aprender* (diretora de EB estadual).

Reportaram-se ao alargamento das tarefas que, embora fujam de sua alçada, acabam realizando. O Quadro 1 apresenta a incidência com que foram mencionadas.

Quadro 1 – Atividades dos diretores

<b>Atividades</b>	<b>incidência</b>
Atividades burocráticas	36
Atender pais	34
Conversar com professores	29
Contato com a SEC, SME ou GERED	24
Organizar o cardápio (merenda)	20
Atividades externas (fora da escola)	16
Orientação pedagógica (pais e/ou alunos)	15
Passar nas salas	14
Reuniões pedagógicas	14
Abrir a escola	10
Fazer o trabalho de secretária (atender telefone, emails)	11
Resolver manutenção da escola	6
Reuniões administrativas (APP e outras associações)	5
Limpeza da escola	4
Atividades da escola (alunos)	3
Cuidar da presença de estranhos	3
Reunião com funcionários	3
Reuniões entre direções	3

O diretor faz de tudo um pouco, desde assumir a sala de aula até trabalhos na cozinha. *Varre banheiro, ajuda na alimentação, socorre vendaval, junta telhas. [...] Cuida de tudo, da abertura ao fechamento, nada passa despercebido. [...] Tudo recai sobre a diretora: brigas, famílias, aluno, professor que não corresponde, merenda, espaço físico, banheiro, caixa d'água.. .A diretora responde por tudo – porta da escola, pedreiros, reformas.*

Os diretores de Imbituba ressaltaram aspectos das relações pessoais com professores e alunos, menor autoritarismo, atua várias funções, até dar aulas quando professor falta.

Os diretores de São Joaquim assinalaram que as mudanças ocorridas no trabalho de diretor tornaram-no mais difícil, implementar a gestão democrática exige mais formação e ocorre maior responsabilização do diretor. No trabalho do diretor: tudo o que se refere ao financeiro da escola – atualmente isto fica tudo sob a responsabilidade do diretor –, elaboração de orçamentos, execução e prestação de contas. Isso se associa à perda de profissionais especializados – orientadores e administradores escolares. Destacam as dificuldades em atender plenamente as duas funções – pedagógica e administrativa.

Os diretores de Tubarão ressaltaram as mudanças ocorridas nas relações de trabalho na escola. Observaram que hoje o diretor está mais presente, mais próximo da comunidade escolar.

*Hoje a direção está mais aberta, mais acessível. A figura do diretor é a do gestor, não mais a figura do chefe.* (Diretora de escola estadual)

*Hoje não se pode mais ser diretor de “atrás de mesa”.* (Diretora de escola municipal)

*Hoje mais responsabilidades são atribuídas aos diretores, quando há qualquer problema, a Secretaria chama os diretores para eles repassarem aos funcionários.* (Diretora de escola estadual)

Na rede municipal de Florianópolis, em que os docentes conquistaram a eleição direta para diretor, ao comentarem as mudanças, ressaltaram os avanços da gestão democrática.

*O processo de eleição direta. A tentativa de construção democrática, a questão da tomada de decisão coletiva.* (Diretora de escola municipal)

### **As condições de trabalho do diretor**

Alguns diretores teceram considerações sobre o tempo gasto com deslocamento até chegarem à escola; 33% informaram gastar cerca de uma hora ou mais com transporte. Um diretor de Florianópolis gasta três horas diárias para chegar ao local de trabalho.

A maioria dos diretores afirmou que as condições de trabalho dos professores afeta diretamente o seu trabalho. Na rede estadual, a principal reclamação é com os baixos salários, com a precariedade das instalações físicas da escola. Algumas diretoras

expressaram preocupação com a falta de motivação dos professores, insatisfação que se manifesta nas relações de trabalho e provoca adoecimentos.

*Se eles tivessem uma boa escola, bons materiais e professores contentes... Tem professor que não dá um sorriso. Se o professor não é motivado, aluno também não é. Se a sala é bonita, o aluno não risca, não quebra. Se a escola fosse inteirinha... Se o professor ganhasse o que deveria.... O servente diz que sou uma cobra, eu brigo. O vigia falou que tem um professor que há oito anos não diz bom dia, boa noite. Tem professor que está ficando doente. (Diretora de escola estadual)*

Sob estresse, tensão, má remuneração, o índice de absenteísmo e atestados é grande em algumas escolas. Para lidar com essa situação os diretores precisam: juntar turmas, deslocar auxiliar para assumir a classe, recorrer ao professor readaptado, contratar plantão pedagógico, mexer no horário para antecipar aulas dos mais velhos para liberá-los antes do horário e evitar que os menores fiquem sem aulas, pois não podem dispensá-los. Não raro as diretoras deixam a direção para assumir o trabalho com alunos em sala de aula.

Com relação às condições de trabalho para o exercício da função de diretor, observamos que os diretores mencionam indistintamente as condições de trabalho que afetam os professores e funcionários e o seu próprio trabalho, pois é impossível separá-los. A precariedade do prédio, falta de professores, de especialistas ou de funcionários (uma diretora é quem tira *xerox* no turno da noite numa escola estadual), a infraestrutura deficitária (falta de laboratórios, auditório, sala de informática, de biblioteca, quadras cobertas, de espaço para pesquisa; ventiladores quebrados, falta de cortinas, falta de adaptações para alunos com deficiência), a ausência de manutenção e escassez de recursos financeiros afetam negativamente o trabalho das diretoras.

*Falta tempo para o trabalho coletivo*, nas séries iniciais não há hora-atividade. Os professores ficam esgotados. Falta de motivação dos professores, carga horária de 60 horas, trabalho em dois ou três estabelecimentos, o vínculo temporário (ACT) dificulta a continuidade de projetos. Numa escola pesquisada, os professores ACTs chegam a 50% do total. Uma diretora manifestou preocupação com a ausência de um profissional para fazer acompanhamento pedagógico de professores e alunos, cuja escola tem 400 alunos.

Na mesma linha, outra diretora ressalta uma contradição interessante sobre a formação de professores que afeta diretamente o trabalho dos diretores. Comenta a necessidade de mudanças na parte pedagógica, mas ressenete-se de professores cada vez menos preparados; então os diretores têm que dar assessoria, mais atenção aos pais, apoio psicológico às crianças, cuidar da documentação, relatórios. Com isso, reconhecem que a sólida formação inicial dos professores é fundamental para o bom andamento do trabalho do próprio diretor.

A morosidade da GERED ou Secretaria de Desenvolvimento Regional para resolver os problemas reportados, manutenção, pequenos consertos, reposição e obras, é outro problema que prejudica o trabalho dos diretores.

É interessante destacar o papel central atribuído ao envolvimento dos pais com a escola; alguns diretores mencionaram como ponto forte, positivo, que viabilizam suas condições de trabalho, enquanto outros mencionaram a omissão de pais como um dos aspectos negativos que dificultam o trabalho de gestão.

Também comentaram as desvantagens em assumir o cargo de direção: perde a hora atividade que tinha como professor ou especialista, financeiramente não compensa para quem já possui títulos e as preocupações com a carga de responsabilidades, processos que recebe, tem que responder às denúncias e acusações. Ademais lidam com situações delicadas sem contar com assessoria técnica e jurídica, conforme relato de diretoras:

*A escola recebe crianças em situação de risco, ameaçados, crianças do bairro com problemas psiquiátricos. Alguns passaram por outras escolas que não os aceitaram. A promotoria entra com ação contra essas escolas e pede que a nossa escola aceite o aluno. Neste caso a orientadora educacional informa a professora e é feito um trabalho com a classe para receberem o novo aluno. Como o aluno veio sem laudo, a escola teve que pagar um psiquiatra para ele até obter o laudo e conseguir o segundo professor. Ele fica nessa sala de aula. A escola recebe também jovens que estão cumprindo pena alternativa. Há um ex-aluno, e a justiça encaminha para a escola (Diretora de escola estadual)*

*O diretor tem que estar pronto para ouvir ofensas, elogios, lidar com pais, traficantes. Tem que ter cuidado no que vai falar para que não piore a*

*situação da escola, e não traga problemas para as crianças. (Diretora de escola estadual)*

### **Regime de colaboração sem colaboração**

A precariedade da infra-estrutura, tanto em termos de equipamentos quanto de espaço físico, e contingência de recursos financeiros geram consideráveis problemas para quem administra o cotidiano da escola. A entrega da merenda acarreta um problema para diretores de escolas que não dispõem de despensa ou geladeira.

Outros problemas de relações de trabalho foram reportados por diretores de escolas que compartilham um mesmo prédio, abrigando num período uma escola municipal e em outro uma escola estadual. Algumas situações relatadas exemplificam a falta de "colaboração". Numa escola a sala de informática da escola municipal que funcionava no período diurno não podia ser utilizada pelo pessoal do Ensino Médio noturno, permanecendo trancada por anos. Em outra escola, as relações entre o pessoal do municipal diurno e da escola estadual noturno ficaram estremecidas especialmente depois que o pessoal do diurno organizou uma festa comemorativa no período noturno e não avisaram a diretora da noite. Naquele dia o pessoal do noturno tinha aula e começou a música e movimentação. Nessa mesma escola, o computador na biblioteca pertence à escola municipal de Ensino Fundamental que funciona no período diurno. Uma professora readaptada que trabalha na biblioteca no noturno revelou que a bibliotecária do diurno deixa bilhetes no computador dizendo que ele não pode ser utilizado. Assim, todo o trabalho de controle de empréstimo e consultas do Ensino Médio noturno é feito com registros manuais em fichas, no mesmo espaço da biblioteca compartilhada por alunos e docentes do estado e município. Uma diretora desabafa, considera um aspecto negativo a divisão do espaço da escola com outra da rede municipal.

*“É uma escola conveniada; parece que está de “favor”, nem sempre as relações são recíprocas (Diretora de escola estadual)*

Estes aspectos da precariedade material não podem ser negligenciados na discussão das propostas de colaboração. O que se compartilha? Recursos ou carências? Do mesmo modo, os efeitos dessa colaboração ou falta dela sobre as relações de

trabalho entre docentes não devem ser menosprezados posto que afetam diretamente o trabalho docente e, por conseguinte, os resultados escolares.

### **Atividades após o trabalho**

Por meio da técnica do relógio, solicitamos que os diretores registrassem também as atividades que realizam nas 24 horas do dia, incluindo, portanto, as que realizam fora do tempo de trabalho.

A maioria das diretoras são mães e possuem uma segunda jornada em casa. As informações coletadas por meio do relógio das preenchido pelos diretores expressa a marcante divisão sexual do trabalho: as mulheres fizeram referência aos trabalhos domésticos (arrumar a casa, lavar, passar, cozinhar, buscar filho no colégio entre outras). Nenhum homem fez referência a estas atividades, referiram-se mais ao lazer e auto cuidados (caminhar, esporte). Somente os homens é que declararam sair com os amigos, num típico dia de semana enquanto quatro diretoras reportaram dedicar tempo às atividades religiosas.

A carga diária de preocupações e intensificação do trabalho tem provocado adoecimento e sofrimento não só aos professores, mas também em diretores. Dezoito diretores informaram que dormem seis horas ou menos, dois declararam ter insônia, dormem apenas quatro horas por noite. Uma diretora concluiu o registro das atividades do dia, fechando o quadrante do relógio e dizendo "vou pra cama, ter pesadelos."

A maioria dos diretores almoça na própria escola. Apenas três diretoras informaram ter duas horas para almoço período em que ficavam com seus filhos. 44% das diretoras tinham intervalo de uma hora a 90 minutos para almoço e cinco diretores declararam que almoçam em menos de meia hora.

Pouco é o tempo que resta a auto-cuidados, dedicados à saúde, bem estar na rotina da maioria dos diretores. Apenas 12 diretores informaram realizar alguma atividade com esta finalidade como caminhar, ioga, massagem, natação, futebol e outras atividades físicas durante a semana.

Apenas 16 diretoras e 1 diretor registraram na "atividade do relógio" o tempo que desfrutam com os familiares.



Quadro 2 – Atividades realizadas após o trabalho

<b>Atividades</b>	<b>mulheres</b>	<b>homens</b>
tempo com a família	16	1
assistir TV	11	2
ler	9	
ir a igreja	2	
jornal	2	1
costurar	1	
tear	1	
ir à doutrina	1	
ler a bíblia	1	
fazer artesanato	1	
internet	1	
sair com os amigos		2

### **Além dos muros da escola: percepções sobre o papel do diretor**

Solicitamos que os entrevistados explicitassem suas percepções sobre o papel do diretor numa instituição educacional. Um grupo referiu-se ao trabalho do diretor:

*"É tudo um pouco: é amigo, pai, servente, supervisor, professor, psicólogo, tudo um pouco". É psicólogo, bombeiro, faz papel de padre às vezes"*

*"Alguém que direciona e distribui as funções no intuito de chegar às ações planejadas"*

*tem que dar direcionamento e coordenar o andamento da escola, gerenciar todas as outras funções"*

*"Diretor tem que estar voltado à prática pedagógica, tem que promover grupo de estudos com os profissionais. Tem que procurar não impor, fazer uma decisão coletiva" "Diretor tem que estar no grupo"*

*"Está aqui para amenizar um pouco os problemas, dar uma opinião, o aval"*

*"Faz trabalho de mediação com as famílias e Conselho tutelar"*

*"Tem que lidar com conflito aluno-professor-pais".*

Destacamos o uso reiterado da palavra "tudo" e "todas" nestes depoimentos dos diretores, indicando que tudo recai sobre o diretor, referindo-se ao peso que carregam neste cargo. Esta responsabilidade sobre "tudo" os obriga a estar em contato com

"todos" acompanhando o que ocorre nos múltiplos espaços da escola, do portão à despensa, precisam estar sempre alerta.

*"Cada sala tem um caderninho para um diário que o diretor lê. Um aluno é escolhido para escrever esse diário. Com base nele o diretor toma medidas"*  
(Diretor de escola estadual)

As responsabilidades do diretor se estendem para além dos muros da escola, com familiares, conselho tutelar, atendimento com médicos, psicólogos, especialistas, procuradoria, ministério público e outros órgãos do estado.

Os diretores referiram-se às características que consideram desejáveis ao diretor escolar: ter ética, ser justo, responsável, democrático, batalhador, persistente, ativo, uma pessoa acessível, *"maleável, ter jogo de cintura, abertura para que os pais possam vir a escola"*. Tem que estar pelo pátio, conversar com as crianças, tem que contornar, conhecer. Tem que ter excelente relacionamento interpessoal, imparcialidade, tratar todos de modo igual. Ter capacidade de direção e gostar da atividade. Trabalhar em conjunto e dividir tarefas. Tem que lidar com diversidade, tem que aceitar as diferenças. Tem que ter muita força de vontade, *saber lidar com pais, professores e com o público. Tem que ser responsável, competente, dinâmico, de "bem com a vida"*.

Após mencionaram uma imensa lista de atributos do diretor, alguns alertaram

*"Não se é diretor sozinho"... , [ser diretor] "é, por obrigação, ser democrático!"*

Apesar de considerarem importante a transparência e democracia na tomada de decisões, referiram-se à dificuldade de operacionalizar este princípio da gestão democrática diante das demandas do Estado.

*"É contraditório, às vezes as decisões são para ontem e não dá tempo de consultar" (diretora....).*

Em síntese, definiram o papel do diretor como um líder, o diretor é o numero 1, uma pessoa chave, o pilar que sustenta, cacique, o chefe de grande importância, a "cabeça, o principal. Dividido entre as funções de um administrador e um pedagogo, o diretor foi assemelhado a um gestor, orientador, norteador. Apenas três diretores

referiram-se ao diretor escolar como um gerente. Surpreendente foi a referência ao diretor como "um alvo" numa referência às demandas e cobranças vindas de todas as direções. Em outras palavras, nos indicou que as demandas dirigem o diretor.

Cumpra ressaltar as percepções do diretor como um coordenador, o "elo" que junta todos, um articulador das ações; organizador, intermediador; "um grande mediador entre alunos, professores, comunidade e a SED".

### **Considerações Finais**

Ao contrário do que indicam os reformadores sobre os problemas da gestão, a pesquisa nas escolas de Santa Catarina revelou que os diretores são bem formados, 91% realizou especialização e a grande maioria fez curso de gestão para assumir o cargo. Também são diretores muito cobrados e assumem responsabilidades crescentes. Tanta carga de trabalho não é devidamente recompensada. Algumas diretoras ressentem-se do reconhecimento tanto da Secretaria de Educação quanto dos colegas professores. O plano de carreira não estimula que professores assumam o cargo de direção; financeiramente chega a ser desvantajoso aos que possuem muitos títulos de pós-graduação, pois a gratificação é pequena e perdem a hora atividade, o diretor trabalha 40 horas na escola, ao passo que como professores ou supervisores tinham direito a hora-atividade, menos responsabilidades e cobranças.

Essa carga não é aliviada ao fim da jornada de trabalho. A maioria das diretoras, casada e com filhos, possui a segunda jornada de trabalho em casa. Embora os dados não tenham evidenciado diferenças salariais entre diretores homens e mulheres, as tarefas realizadas no tempo extra-trabalho, no espaço doméstico ou de lazer, guardam as marcas da divisão sexual do trabalho. As tarefas domésticas e compromisso com filhos foram reportados pelas mulheres, enquanto o uso do tempo para realizar atividades com os amigos foi citado apenas por homens.

Por fim, as entrevistas com diretores nos revelaram que seu trabalho é completamente dependente do trabalho coletivo realizado pelos professores e funcionários da escola. As condições de trabalho dos professores afetam diretamente as atividades dos diretores indicando, assim, o equívoco das recomendações internacionais de se supervalorizar e qualificar os diretores, por um lado, aligeirando a formação, precarizando e intensificando o trabalho dos professores, por outro.

Apesar do discurso ideológico e práticas de avaliação e controle que tentam introduzir nas escolas uma racionalidade gerencial e construir uma nova subjetividade docente (LLAVADOR, 2003) foram raros os diretores que se viam como gerentes. Lamentaram sim o crescimento das atividades burocráticas que tomam tempo e espaço do pedagógico no cotidiano de seu trabalho. Contudo, nos depoimentos sobre seu trabalho, ressaltaram o papel de articulação, de organizador, de mediador dos diretores, ressaltando o compromisso político com a escola e a comunidade.

## Referências

- BALL, Stephen J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. *Revista Portuguesa de Educação*. Braga: Universidade do Minho. 15(2), 2002, p.03-23.
- BARRETO, Raquel e LEHER, Roberto. Trabalho docente e as reformas neoliberais. In: OLIVEIRA, Dalila A. (org.) Reformas educacionais na América Latina e os trabalhadores docentes. Belo Horizonte: Autêntica, 2003. p.39-60
- DUARTE, Adriana C. et all. Envolvimento docente na interpretação do seu trabalho: uma estratégia metodológica In: *Cadernos de Pesquisa*, v. 38, n. 133, p. 221-236, jan./abr. 2008
- ESTEVÃO, Carlos A.V. Gestão educacional e formação. In: MACHADO, Lourdes M. e FERREIRA, Naura S.C. *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.83-106
- FERRETTI, C. et all 1994 FERRETTI, C. J. ; DAGMAR, M. L. Z. ; FELÍCIA, R. M. ; FRANCO, M. L. P. B. . Novas Tecnologias, trabalho e educação. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FERRETTI, C., SILVA Jr. E OLIVEIRA, M.R.. Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola? São Paulo: Xamã, 1999.
- FRIGOTTO, G. Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HYPOLITO, A. M. Trabalho docente, classe social e relações de gênero. Campinas: Papyrus, 1997.

LLAVADOR, Francisco B. Organización postfordista y régimen de producción de los nuevos sujetos docentes. In: FERREIRA, Naura S.C. (org.) *A gestão da educação na sociedade mundializada: por uma nova cidadania*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p.101-125.

MACHADO, Lucília Regina de Souza . A Institucionalização da Lógica das Competências no Brasil. *Pro-Posições* (Unicamp), Campinas, v. 13, n. 1, 2002. p. 92-110.

OEI. Organização dos Estados Iberoamericanos. Metas educativas 2021: a educação que queremos para a geração dos bicentenários. Madrid: OEI, 2008.

OLIVEIRA, Dalila A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, Dalila A. e ROSAR, Maria de Fatima Felix (Org.). *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p.125-143.

OLIVEIRA, Dalila Andrade ; GONÇALVES, G B.B., ; MELO, S D. G., ; FARDIN, V L., ; D, M. . Transformações na organização do processo de trabalho docente e suas conseqüências para os professores. *Trabalho & Educação* (UFMG), Belo Horizonte, n. 11, p. 44-51, 2002.

OLIVEIRA, Dalila. Regulação educativa na América Latina: repercussões sobre a identidade dos trabalhadores docentes. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 44. p. 209-227. dez. 2006

SANTA CATARINA. SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. Procedimentos administrativos e computacionais adicional de pós-graduação. 2009. Disponível em: [www.portaldoservidor.sc.gov.br/index.php](http://www.portaldoservidor.sc.gov.br/index.php) Acesso em: 20/03/2010

SHIROMA, Eneida Oto. Implicações da política de profissionalização sobre a gestão e o trabalho docente. *Trabalho & Educação* (UFMG), Belo Horizonte, vol.13, n.2, ago/dez.p.113-125, 2004.