

GESTÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS: ESTUDO SOBRE A APRENDIZAGEM DOS DIRETORES NA PRÁTICA

SCHOOL MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOLS: A STUDY WITH DIRECTORS ON LEARNING IN PRACTICE

LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS: UN ESTUDIO CON DIRECTORES SOBRE EL APRENDIZAJE EN LA PRÁCTICA

Vânia Gisele Bessi, Dra.
Universidade Feevale/Brasil
vania@feevale.br

Iracir de Abreu, ESP
Universidade Feevale/Brasil
iraci_abreu@yahoo.com

Caroline Fernanda de Oliveira, BEL
Universidade Feevale/Brasil
kroll.eu@gmail.com

RESUMO

Escolas públicas, em geral, são geridas por professores de carreira, indicados ou eleitos. O objetivo dessa pesquisa é entender como ocorreu a aprendizagem de gestores de escola, referente à assimilação das práticas de gestão quanto estes assumiram os cargos experiência. Mais especificamente identificaram-se os perfis profissionais, as dificuldades e as formas encontradas para superá-las no dia a dia. O trabalho caracteriza-se como pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, desenvolvida através de entrevistas, realizadas com 15 gestores de 14 escolas de ensino médio em uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre/RS. Os gestores entrevistados relataram como principais dificuldades: falta de recursos humanos e financeiros, e dificuldade de relacionamento interpessoal para garantir comprometimento das equipes. Observou-se que a aprendizagem dos gestores ocorre quando começam a vivenciar as experiências com a nova atividade, nas trocas de experiências com gestores de outras escolas ou colegas de trabalho, prevalecendo, portanto, o auxílio dos pares, em comparação ao auxílio formal das estruturas de governo.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Aprendizagem na Prática; Gestores Públicos; Gestão Escolar.

ABSTRACT

Public schools are usually administrate by career teachers appointed or elected to it. The objective of this research is to understand how the learning of school managers takes place, regarding management practices, identifying their professional profiles, their difficulties, and ways found to overcome them in their daily lives.. The paper is characterized as a descriptive research, with a qualitative approach, developed through interviews with 15 managers from 14 high schools in a city in the metropolitan region of Porto Alegre/RS. The interviewed managers reported as main difficulties: lack of human and financial resources, and difficulty in interpersonal relationships to ensure commitment of work teams. The result of the research allowed to conclude that the learning of the managers occurs as they begin to experience the new activity, in the exchange of experiences with managers of other schools or co-workers, therefore, the peer help prevails, in comparison. formal assistance from government structures.

Keywords: Organizational Learning; Learning in Practice; Public Managers; School management.

RESUMEN

Las escuelas públicas, en general, están dirigidas por profesores de carrera, nombrados o elegidos. Al observar este contexto, surgió el objetivo de esta investigación que es comprender cómo se produce el aprendizaje de los directivos escolares, en cuanto a las prácticas de gestión, identificando sus perfiles profesionales, sus dificultades



y las formas encontradas para superarlas en su vida diaria. El trabajo se caracteriza por ser una investigación descriptiva, con enfoque cualitativo, desarrollada a través de entrevistas, realizadas a 15 gerentes de 14 escuelas secundarias de una ciudad de la región metropolitana de Porto Alegre / RS. Los directivos entrevistados informaron de las principales dificultades: falta de recursos humanos y económicos, dificultad en las relaciones interpersonales para asegurar el compromiso de los equipos de trabajo. Los resultados mostraron que el aprendizaje de los gerentes ocurre a medida que viven las experiencias con la nueva actividad, en el intercambio de experiencias con gerentes de otras escuelas o compañeros de trabajo, prevaleciendo así la ayuda de los pares, en detrimento de la ayuda formal de las estructuras del gobierno.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional; Aprendizaje en la práctica; Gerentes Públicos; Gestión escolar.

1 INTRODUÇÃO

Após as mudanças da sociedade do final do século XX e início do século XXI, percebe-se que a escola necessitou de uma série de transformações para suprir as dificuldades na formação de cidadãos mais conscientes e para adequação às diferentes legislações às quais está sujeita. Essas mudanças, no entanto, requerem uma equipe, tanto de professores quanto de gestores escolares capaz de garantir a ampla participação social, sem perder a eficiência como instituição e sua característica de formação.

Como gestor, o diretor de escola é responsável por diversas atribuições relacionadas à administração escolar. No desempenho da função de gestor, o diretor deve verificar a possibilidade da participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões, e entender as dificuldades das relações interpessoais e de seus problemas diários. Também não pode deixar de vislumbrar a qualidade do ensino e o engajamento dos docentes nesse projeto. A gestão escolar, pois, se coloca em um conflito entre a concepção utilitarista e prática da gestão organizacional e a concepção das práticas pedagógicas (PARO, 2010)

No entanto, nas escolas públicas estaduais, como é o caso do estado do Rio Grande do Sul, muitos gestores assumem os cargos sem orientação prévia, ou seja, são indicados ou eleitos para os cargos sem que seja necessária experiência anterior em gestão. Estes profissionais desenvolvem a aprendizagem da função com o tempo, à medida que aprendem a se posicionar, a ter postura de liderança e organizar o processo da tomada de decisão, o que remete à uma ideia de aprendizagem como processo social, a partir das interações estabelecidas (PERRITON; HODGSON, 2012).

Esse processo, em muitos casos, é lento e acontece às custas de severas consequências, que se manifestam, geralmente, em um clima organizacional prejudicado, manifestações de resistência tanto por parte de docentes como dos demais membros da comunidade escolar. Considerando esse cenário, recomenda-se que o gestor escolar tenha estratégias de gerenciamento claras e eficazes e saiba lidar com os conflitos da função.

No entanto, tomando como exemplo o caso de Porto Alegre, pergunta-se: como ocorreu a aprendizagem das práticas de gestão educacional por parte dos diretores? O objetivo da pesquisa é entender como ocorre a aprendizagem de gestores de escola referente à assimilação das práticas de gestão. Para tanto, optou-se, pela proximidade, em investigar escolas de Ensino Médio da cidade, pela percepção de que alguns problemas ocorrem em decorrência dessa carência de conhecimentos em gestão.

A relevância e a contribuição do estudo podem ser destacadas a partir de dois pontos: a importância de estudos que tratem sobre as funções do gestor de escola e a escassez dessas pesquisas (PARO, 2010); o número ainda reduzido de textos que abordem os processos de aprendizagem na prática, a partir de uma perspectiva sociológica da aprendizagem organizacional (DURANTE et al., 2019)

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, classificada como pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, desenvolvida através de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com 15 gestores de escolas de ensino médio, com idades, formação e tempos na função diversos.

Para dar conta do objetivo, o artigo está estruturado da seguinte forma: após essa introdução, apresenta-se o referencial teórico, baseado nos desafios da gestão e nos processos de aprendizagem; a seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos; a apresentação dos resultados da pesquisa de campo e a discussão desses resultados; finaliza-se com as considerações finais do estudo.

2 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar democrática foi estabelecida na constituição Federal de 1988, no artigo número 206, no qual previu-se que as escolas públicas deveriam promover uma gestão que permitisse o acesso de todos os membros da comunidade tendo como compromisso a garantia do ensino. Em 1996, com a Lei nº 9394/96, de Diretrizes e Base da Educação Básica Nacional - LDB -, o governo reafirmou a proposta da gestão democrática, e definiu os moldes que a mesma deveria seguir, levando em consideração a necessidade de integração da comunidade escolar.

Em 2001 o Plano Nacional de Educação - PNE - estabelecido na Lei 10172/ 2001 com o intuito de promover melhores resultados com relação à qualidade da educação no país, propôs objetivos e prioridades para a educação. Entre esses objetivos e metas constam as relacionadas à gestão, que visam garantir a gestão democrática a participação da comunidade, a independência e a desburocratização da gestão, permitindo a autonomia na tomada de decisões das escolas, e que, em um período de cinco anos, 50% dos gestores de escola possuíssem formação profissional em nível superior, e também preferencialmente, especialização na área de gestão.

No âmbito estadual, no estado do Rio Grande do Sul, a Lei n.º 13990/12, define a estrutura de comando da administração escolar, como sendo composta por diretores, vices- diretores, coordenadores pedagógicos. Também prevê que esse grupo de profissionais deve trabalhar sempre em consenso com o conselho escolar. Assim sendo, ao exercer a função de gestor, se torna necessário conhecimento na área administrativa, e uma infinidade de competências, que o auxiliem a desempenhar a liderança, o trabalho em equipe, entre outras competências da administração.

Como lembra Paro (2010), na administração ou gestão escolar, o diretor ocupa uma posição não apenas estratégica, mas também contraditória na chefia da escola. O termo diretor é o mais comumente utilizado, para designar aqueles que tem o poder de decisão no cotidiano escolar. A contradição assinalada pelo autor, estaria na ideia de que a função do diretor de escola se igualaria a de um administrador de uma empresa de qualquer natureza, sem levar em conta as especificidades encontradas nesse tipo específico de organização (PARO, 2010). Para os diretores de escola, como lembra o autor, seria fundamental competências relacionadas à administração escolar.

Por motivos diversos, no entanto, muitos diretores assumem os cargos sem formação na área de gestão, e acabam não indo à busca de formações complementares, mergulhados na rotina da escola, buscando soluções imediatas e já conhecidas para os desafios diários. A grande dificuldade dos gestores de escola é conseguir mudar a forma de ver a administração escolar, abrindo mão da centralização na tomada de decisões, sabendo

delegar funções, com o propósito de promover melhorias tanto pedagógicas quanto nas questões administrativas da escola. Esse posicionamento depende da vivência, experiência e familiarização com o exercício do cargo, pois para que se inicie uma abertura para a participação da comunidade se faz necessário tempo e flexibilização na tomada de decisões (LUCK, 2012).

Diante dessa realidade, a participação da comunidade escolar acaba se resumindo à Associação de Pais, Mestres e funcionários e nos Conselhos Escolares. Essas situações ocorrem por existir uma inexpressiva quantidade de pais dispostos a contribuir com a vivência dos filhos nas escolas, não se fazendo tão efetiva, ou resumindo-se apenas a momentos específicos como, por exemplo, na organização de eventos ou festas para garantir recursos à escola (SILVA, 2009; FRAIZ, 2013).

Somando-se a tantos outros fatores que dificultam o sucesso de uma gestão escolar, está a condição dos profissionais de educação, relacionada à baixa remuneração, as diversas dificuldades e precariedades do trabalho aos quais são submetidos, comprometendo a gestão, uma vez que existe a falta de diversos elementos essenciais que fazem a escola efetivamente funcionar, seja necessidade de material, de profissional ou de estrutura física (LIBÂNEO, 2001). Nesse contexto, a gestão dos recursos humanos e não humanos torna-se um desafio para o diretor de escola, que precisa garantir o bom funcionamento da escola (PARO, 2010).

Quando o gestor possui características como capacidade de liderança, de mediação de conflitos, bom relacionamento interpessoal e sabe trabalhar de forma conjunta e organizada, mantendo o diálogo, integrando e coordenando os interesses da comunidade escolar, para o atingimento das metas e objetivos educacionais, cria um ambiente de aprendizagem que proporciona o desenvolvimento eficaz de sua gestão.

Estudos como o de Gonçalves, Machado e Dalfovo (2017) evidenciam a importância da aprendizagem organizacional para a inovação em instituições de ensino. Entende-se, nesse texto, tal como preconizam Moura e Bispo (2021), que a aprendizagem em gestão no contexto escolar se diferencia da gestão convencional em suas práticas, tendo em conta suas especificidades. É nesse sentido, que se apresentam ideias acerca da aprendizagem organizacional.

3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Ao ingressarem nas organizações, as pessoas passam a vivenciar no seu cotidiano um processo que gera a aprendizagem organizacional. A interação entre os indivíduos permite a soma dos conhecimentos que são gerados nas organizações, promovendo a aprendizagem de forma coletiva, onde compartilhar experiências pode levar a mudanças na forma de agir e pensar o seu trabalho (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

A aprendizagem organizacional pode ser pensada a partir de diferentes perspectivas: uma técnica, que envolve as questões operacionais de compartilhamento de conhecimento, seja no entendimento das formas como as organizações aprendem, seja relacionadas à prescrição de técnicas de aprendizagem organizacional; e uma perspectiva sociológica, onde encontra-se a noção da aprendizagem como construção social, como processo político e como artefato cultural (GHERARDI; STRATI, 2014; DAVEL; OLIVEIRA, 2018).

Para exemplificar essas e outras abordagens, Antonello e Godoy (2010) apresentam suas principais características, que podem ser visualizadas no Quadro 01.

Quadro 1 - Perspectivas sobre o processo de aprendizagem organizacional

Perspectiva	Definição
Psicológica	Visão comportamental - Vê a aprendizagem como uma influência do passado e destaca que as organizações aprendem reunindo deduções a partir das suas vivências; Através da construção social - Em situações concretas, que é nessas situações que se possibilitam a troca, o compartilhamento, a interação de um grupo de pessoas.
Sociológica	A aprendizagem é originária das relações informais dos sujeitos, e que momentos sociais eventuais podem ser experiências muito relevantes e importantes, tanto quanto a aprendizagem formal.
Antropológica	A aprendizagem ocorre nos sujeitos através de construções sociais. Esse aprendizado pode variar de acordo com a natureza, os métodos, a cultura e as situações vivenciadas por esses sujeitos.
Ciência da Administração	A <i>partir da ação</i> a aprendizagem como sendo uma aptidão de organizações que são capazes de sustentar ou aprimorar sua performance fundamentada no conhecimento <i>Perspectiva cultural</i> a aprendizagem vista como um processo que está relacionado com a aprendizagem coletiva <i>Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento</i> , que acredita que os sujeitos que compõem as organizações têm a capacidade de compreender de acordo com o que já possuem de experiência.

Fonte: Elaborado a partir de Antonello e Godoy (2010).

Observa-se que as perspectivas, destacadas no Quadro 01, evidenciam a aprendizagem organizacional como um processo que pode ocorrer através do meio onde os indivíduos estão inseridos, das relações estabelecidas nesses ambientes, da bagagem que cada um traz ao novo ambiente onde se insere, e também através das construções coletivas. O que não se pode deixar de verificar é que o ambiente organizacional é um local que proporciona a aprendizagem, independente da forma de interação dos indivíduos e essa aprendizagem vai sendo aperfeiçoada com o tempo, à medida que os indivíduos vão adquirindo novos conhecimentos, e aprendem na prática quando o conhecimento que é partilhado.

A definição de espaços de aprendizagem se refere às possibilidades que o ambiente profissional gera, tanto na questão de pessoal quanto na questão material, já os métodos de aprendizagem estão relacionados ao desempenho desses indivíduos em procurar oportunidades de aprender, esforçando-se em encontrar meios para que a aprendizagem aconteça (MORAES; ANDRADE, 2010), porém sempre em interação social.

O indivíduo aprende ao entrar em contato com a prática, e na tentativa de solucionar um problema, quando se procura solucioná-lo, automaticamente, se está aprendendo através de uma motivação externa. A aprendizagem organizacional está ligada ao processo de mudança, que ocorre nas organizações e que tem a participação ativa das pessoas que a compõem (BASTOS; GONDIM; LOIOLA 2004; DIDIER; LUCENA, 2008; ANTONELLO, 2009).

Como mencionam Easterby-Smith, Araujo (2001, p. 19), “a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho” por isso envolve as práticas estabelecidas e a socialização”. Entende-se, a partir dessa concepção, que a aprendizagem em gestão, por parte dos gestores de escola, pode ocorrer no cotidiano do trabalho. Nesse sentido, a seguir, abordam-se aspectos sobre a aprendizagem na prática.

4 A APRENDIZAGEM NA PRÁTICA DE GESTÃO

As atividades exercidas no cotidiano de uma empresa produzem nos indivíduos, interpretações diferentes, que são expressas de diferentes maneiras. Essa rotina induz os indivíduos, por necessidade, ao desenvolvimento de novas capacidades e atitudes referentes às atividades que desempenham no dia a dia (ANTONELLO, 2005).

As teorias de aprendizagem que abordam o contexto da prática social definem que a aprendizagem ocorre no momento em que o indivíduo executa o trabalho, quando ele cria, negocia e renegocia significados, através da interação com outros indivíduos e também através de como esse interpreta suas vivências, levando em consideração a sua bagagem de conhecimento, que está em constante transformação (DIDIER; LUCENA, 2008; GHERARDI; STRATI, 2014; DAVEL; OLIVEIRA, 2018).

Essas teorias procuram compreender a natureza das atividades e seu contexto, identificando o agente, a ação e o contexto como fatores essenciais e conexos para aprendizagens situacionais (LAVE; WENGER, 1991). Se o que for aprendido for sistematizado, possibilita aos novos integrantes da organização aprenderem e melhorarem as suas ações evitando falhas, e principalmente, desenvolvendo-se a gestão do conhecimento organizacional (STRAUHS et al., 2012).

No ambiente de trabalho, assim como em um ambiente de ensino formal, os objetivos da prática são determinantes para o desenvolvimento de qualquer atividade (FULLER, 2006, PARO, 2010; LUCK, 2012; MOURA; BISPO, 2021). O processo de aprendizagem através da prática e das relações entre os indivíduos não é um processo genérico, percebido da mesma forma por todos os participantes da ação que gera aprendizagem. Ela pode ser propiciada tanto informalmente, quanto em formações específicas e pontuais como cursos, seminários ou *workshops* (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

As comunidades de prática podem vir a se formar a partir de grupos de afinidades, estejam dentro ou fora da mesma organização, mas que buscam o mesmo objetivo. Sabe-se da importância da existência, entre os participantes da comunidade, da amizade, confiança e afinidade para que a mesma consiga promover o conhecimento, mas isso não é o bastante para que se consiga o objetivo de conhecer a prática de um determinado processo compartilhado (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008; STRAUHS et al., 2012).

Cada indivíduo dentro das organizações traz consigo sua bagagem, pois cada um deles possui vivências e experiências distintas, que modificam a forma como irão absorver e desenvolver novos conhecimentos. Sistematizar os conhecimentos aprendidos, para facilitar e guiar o processo de aprendizagem de outros indivíduos possibilita a gestão do conhecimento das atividades relacionadas ao trabalho, evitando falhas e favorecendo a aprendizagem organizacional.

A seguir, apresenta-se o percurso metodológico do estudo realizado com diretores de escola de ensino médio na região metropolitana de Porto Alegre/RS.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo dessa pesquisa foi entender como se deu a aprendizagem dos gestores de escola sobre as práticas de gestão, identificando seus perfis profissionais, suas dificuldades, e formas encontradas de superá-las

no dia a dia. Para se atender o objetivo, a pesquisa conduzida pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva, devido à busca do conhecimento da realidade do objeto de estudo, sem interferência no que se refere ao mesmo (TRIVINÓS, 1987).

Quanto aos procedimentos técnicos, esta se caracteriza como uma pesquisa de campo, uma vez que analisa diferentes realidades buscando identificar como ocorreu o processo de aprendizagem dos gestores de escolas de ensino médio na rede pública estadual de ensino. A pesquisa de campo, segundo Prodanov e Freitas (2013), caracteriza-se pela busca de dados, que deem conta de responder o problema de pesquisa proposto.

Quanto à abordagem a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa. O diálogo tem papel de suma importância, pois é por meio dele que é levantada a maior parte do material para o desenvolvimento da pesquisa (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2004).

Foi definido que a delimitação do público a ser analisado para a pesquisa seriam gestores de escolas estaduais de ensino médio em uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre. Essa definição se deu em função da acessibilidade e familiaridade com o campo de estudo. Foram entrevistados quinze gestores de quatorze escolas de ensino médio, conforme se pode identificar no Quadro 02.

Quadro 2 - Público alvo da pesquisa e quantidade de entrevistados

Escola	Número de gestores na escola	Número de entrevistas
01	Um diretor e três vice-diretores	Um
02	Um diretor e três vice-diretores	Um
03	Um diretor e três vice-diretores	Um
04	Um diretor e três vice-diretores	Um
05	Um diretor e três vice-diretores	Um
06	Um diretor e dois vice-diretores	Um
07	Um diretor e dois vice-diretores	Um
08	Um diretor e dois vice-diretores	Um
09	Um diretor e três vice-diretores	Um
10	Um diretor e dois vice-diretores	Um
11	Um diretor e dois vice-diretores	Um
12	Um diretor e três vice-diretores	Um
13	Um diretor e três vice-diretores	Um
14	Um diretor e três vice-diretores	Dois

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A coleta de dados se deu com o uso de um roteiro semiestruturado de perguntas. As perguntas foram definidas a partir de algumas categorias definidas previamente: perfil e trajetória profissional dos entrevistados; dificuldades e desafios encontrados na prática de gestão; apoios recebidos e as formas encontradas para superar as dificuldades; e aprendizagem no exercício da função. No Quadro 03 estão ilustradas as perguntas conduzidas na entrevista e sua relação com as perspectivas da aprendizagem organizacional, como analisados por Antonello e Godoy (2010).

Quadro 3 - Roteiro de Entrevista x Perspectivas de Aprendizagem

Perspectiva	Definição / Objetivo	Questionamentos
Perfil e Trajetória	Identificar o perfil dos gestores escolares. Entender se o diretor tinha uma noção anterior sobre a gestão e a gestão escolar.	Informações sobre: idade, nível de instrução e cursos realizadas. Conte sobre sua carreira profissional, sua trajetória, até assumir o corpo diretivo dessa escola.
Psicológica	Visão comportamental - Vê a aprendizagem como uma influência do passado e destaca que as organizações aprendem reunindo deduções a partir das suas vivências; Através da construção social - Em situações concretas, que é nessas situações que se possibilitam a troca, o compartilhamento, a interação de um grupo de pessoas.	Conte sobre sua carreira profissional, sua trajetória, até assumir o corpo diretivo dessa escola. Se já houve experiência anterior em gestão, como consegue acessa-la para os desafios da gestão dessa escola? A quem costuma recorrer, quando possui alguma dificuldade? Como isso ocorre?
Sociológica	A aprendizagem é originária das relações informais dos sujeitos, e que momentos sociais eventuais podem ser experiências muito relevantes e importantes, tanto quanto a aprendizagem formal.	Você recebeu alguma espécie de formação anterior, para assumir esse cargo? Conte sobre isso. A quem costuma recorrer, quando possui alguma dificuldade? Como isso ocorre?
Antropológica	A aprendizagem ocorre nos sujeitos através de construções sociais. Esse aprendizado pode variar de acordo com a natureza, os métodos, a cultura e as situações vivenciadas por esses sujeitos.	Quais são os principais desafios encontrados no seu dia a dia, como gestor escolar? Como costuma solucionar esses desafios?
Ciência da Administração	<i>A partir da ação</i> a aprendizagem como sendo uma aptidão de organizações que são capazes de sustentar ou aprimorar sua performance fundamentada no conhecimento <i>Perspectiva cultural</i> a aprendizagem vista como um processo que está relacionado com a aprendizagem coletiva <i>Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento</i> , que acredita que os sujeitos que compõem as organizações têm a capacidade de compreender de acordo com o que já possuem de experiência.	Conte sobre sua carreira profissional, sua trajetória, até assumir o corpo diretivo dessa escola. Quais são os principais desafios encontrados no seu dia a dia, como gestor escolar? Como costuma solucionar esses desafios?

Fonte: Roteiro de entrevista com diretores, a partir do objetivo da pesquisa e da síntese de Antonello e Godoy (2010).

Após as entrevistas, realizou-se a análise de conteúdo, a luz das orientações de Trivínos (1987, p.160), que a destaca como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”.

Trivínos (1987) aponta três etapas para a realização da análise de conteúdo: pré-análise com a organização do material; descrição analítica, que começa na pré-análise, o material coletado é submetido a um estudo aprofundado; interpretação referencial apoiada nos materiais de informação, o pesquisador aprofunda sua análise, buscando desvendar o conteúdo latente que os dados possuem.

A seguir, apresentam-se os resultados das entrevistas, a partir das categorias previamente definidas.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta o resultado da análise das entrevistas realizadas com os gestores de escolas. Inicia-se com as informações sobre os perfis dos gestores, sua trajetória no cargo de gestão, desafios e formas encontradas para suprir as necessidades que surgem no cotidiano do cargo, e a aprendizagem na prática da função.

6.1 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS GESTORES

Nesse item identificam-se os entrevistados evidenciando informações sobre idade, tempo de magistério, e tempo de gestão, conforme consta no Quadro 04.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo de magistério	Tempo na gestão de escola
E1	50 anos	27 anos	14 anos
E2	42 anos	18 anos	02 anos
E3	37 anos	07 anos	01 ano e 05 meses
E4	43 anos	21 anos	03 anos
E5	62 anos	38 anos	08 anos
E6	39 anos	21 anos	19 anos
E7	55 anos	24 anos	18 anos
E8	44 anos	12 anos	04 anos
E9	48 anos	30 anos	22 anos
E10	53 anos	20 anos	05 anos
E11	58 anos	17 anos	02 anos
E12	50 anos	24 anos	16 anos
E13	35 anos	12 anos	05 anos
E14	59 anos	29 anos	05 anos
E15	44 anos	18 anos	04 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Percebe-se que existe uma diversidade no grupo pesquisado. A maior parte dos gestores possui mais de doze anos de profissão, e quanto às áreas de formação existentes são de diversos cursos, desde curso técnico de: magistério, eletrotécnica, técnica vocal e teoria musical, processamento de dados, quanto graduações em: pedagogia, biologia, filosofia, educação física, ciências sociais, história, língua portuguesa; especializações em: educação ambiental, gestão escolar, supervisão escolar, gestão educacional, psicopedagogia, além de mestrado tanto em filosofia quanto em biologia.

Com relação à formação acadêmica dos gestores, é possível identificar que há uma diversidade muito maior de formações na graduação do que nos cursos de especializações, essas são na sua grande maioria focados na área de gestão escolar e todos os gestores entrevistados possuem graduação e especialização, e apenas dois dos entrevistados apresentam mestrado concluído. Como menciona Paro (2010), a gestão ou administração escolar exige conhecimento das especificidades do campo de atuação. Daí a importância ampliada ao fato de alguns gestores apresentarem formação complementar nessa área. Para Lück (2000) a formação em gestão se faz necessária diante das necessidades que se apresentam no cotidiano da função, e devendo ser continuada durante

o exercício do cargo, pois assim, se tem a possibilidade de relacionar o teórico e o prático proporcionando à aprendizagem direcionada as necessidades da demanda.

Os interesses e motivações para a procura de formação para além do nível técnico vão desde: a necessidade, após ser solicitada formação pelo governo conforme consta na lei nº 10172/2001, que definiu que os gestores de escola devem ter formação de nível superior; para mudança de nível de acordo com plano de carreira do magistério ou, ainda, a busca de qualificação antes de assumir cargo público no magistério.

Diante das respostas apresentadas pelos gestores entrevistados verifica-se que as motivações para a busca de formações relacionadas à área de gestão de escolar, surgiram por fatores diversos, não pela necessidade ou os desafios apresentados pelo cargo.

6.2 DIFICULDADES E DESAFIOS ENCONTRADOS NA PRÁTICA DOS GESTORES ESCOLARES

Com relação às dificuldades e desafios do cargo de gestão observa-se que os gestores relatam como principais desafios e dificuldades: falta de recursos humanos, falta de recursos financeiros, falta de conhecimento na função e o relacionamento interpessoal para garantir comprometimento das equipes de trabalho.

A lei 10172/ 2001 do PNE, prevê um processo de menos burocracia para administração escolar, com o intuito de permitir mais autonomia para a utilização das verbas destinadas para as escolas. Na prática existe uma demanda grande de documentos que necessitam ser apresentados para que um determinado fornecedor possa vender algo diretamente às escolas. Segundo o gestor E4 “quem tem que provar a idoneidade do fornecedor sou eu, eu tenho que buscar pra saber se ele é limpo”, o gestor E10 menciona: “as compras são muito burocráticas né? Tudo que a gente precisa comprar é uma burocracia muito grande, às vezes a gente precisa de papel pardo pra fazer trabalho acabou, aí tu tem aquela função de orçamento, são coisas que a gente aprende a fazer com tempo”.

A falta de recursos para manutenção da escola, para reformas que são necessárias, foi identificada durante as entrevistas com os gestores ao se observar as escolas. Na entrevista com o gestor E3 havia baldes na sala para apagar as goteiras do telhado e infiltração nas paredes. Outra situação semelhante foi encontrada na escola do gestor E4 onde os muros foram concertados, existe necessidade de reparo nas salas, parte externa, e quadra dos alunos. Parte do prédio da escola do E6 precisa de reparos e existe uma área que ainda aguarda reforma.

As práticas de gestão ficam prejudicadas uma vez que o funcionamento da organização, no caso estudado a escola, não está em plenas condições de funcionamento. Na escola do E12, por se tratar de uma escola técnica e possuir um espaço físico de grande extensão, foi possível identificar necessidades de reparos na infraestrutura do prédio onde ocorrem as aulas, e nos espaços de uso e circulação dos alunos.

Essas demandas são, muitas vezes, supridas por ações que envolvem professores, alunos e comunidade escolar. O envolvimento da comunidade é possível identificar na fala do gestor, quando ele menciona que “semana passada fizemos meio frango na escola, pais, os professores todo mundo vendendo meio frango para poder fazer o galpão, eu já tô lá com 90% das madeiras”. Ao acrescentar que parte das madeiras foi recolhida devido à ajuda de pais que a cederam e que o próprio diretor foi buscar, demonstra a interação entre equipe e comunidade para a solução da necessidade de espaço de lazer coberto já que a escola não possui e o ginásio coberto que foi prometido há anos ainda não foi concretizado.

Quando ocorre a interação entre gestores, suas equipes e comunidade no desenvolvimento de atividades que geram o funcionamento da organização, proporcionando a busca conjunta de formas de solucionar os problemas e permitindo a colaboração dos agentes envolvidos na comunidade, geram-se mudanças na organização (BASTOS; GONDIM; LOIOLA 2004; DIDIER; LUCENA, 2008; ANTONELLO, 2009).

Outros desafios que foram mencionados de forma semelhante pelos gestores estão relacionados à abordagem com os colegas professores. Os gestores E2, E4, E11, E13, E14, ressaltando que a forma de “chegar no professor”, comunicar-se de forma assertiva, sabendo envolver ele e mostrar a importância de caminhar junto é um grande desafio. Segundo palavras da E8 “é saber se conseguiria atingir o professor [...] se daria conta de saber dizer sim e não, com jeito, a forma de falar isso determinava o progresso das relações”. O gestor E10 mencionou “um dos principais desafios é trabalhar com professores desmotivados, pais descomprometidos com a educação dos filhos e trabalhar com alunos adolescentes”. O gestor E2 também destaca essa falta de comprometimento das famílias com seus filhos, como um desafio para o exercício da função.

Os desafios e dificuldades são em relação às práticas de gestão, a parte mais burocrática, merenda, chamada pública, prestação de contas, vida funcional dos funcionários e professores da escola, entre outros procedimentos. Todos os gestores mencionaram que a aprendizagem ocorre quando entraram em contato com as rotinas do trabalho, e foram aprendendo no exercício da função. A ajuda recebida dos demais membros da equipe diretiva, e dos demais conhecedores das rotinas da escola, identificam-se com práticas colaborativas no ambiente de trabalho, possibilitando aos novos gestores aprendizagem.

A abordagem sociológica da aprendizagem organizacional é tida como um processo de interação, de construção social (ANTONELLO; GODOY, 2010; GHERARDI; STRATI, 2014; DAVEL; OLIVEIRA, 2018). Nesse sentido, professores e a própria comunidade escolar se constituem como elementos importantes para o processo de aprendizagem da gestão nas escolas.

As maiores dificuldades mencionadas foram com relação à busca de fornecedores dentro dos padrões estabelecidos pelo Estado, o passo a passo dado e que foi instruído pelos profissionais da 2ª Coordenadoria Regional de Educação - CRE -, segundo gestor E3 “se o funcionário que receber for um diferente do que lhe passou as instruções, pode ser que a orientação mude”.

Os desafios mencionados pelos gestores destacam as dificuldades relacionadas ao desconhecimento da função e também com relação à administração do tempo. A carga horária para função parece não ser suficiente diante de todas as necessidades que a mesma demanda. Isso pode ser visualizado nos seguintes relatos do E2 “quando a gente assumiu a escola, a transição não foi tranquila, não tinha nada anotado e só uma de nós já tinha sido vice-diretora em outra escola, mas a gente buscou ajuda, leu bastante e procurou como fazer”, e do E4 “a carga horária de 20h passou a ser pequena quando se sai da sala de aula e vai assumir um turno de uma escola, mas nós quatro da equipe, um ajuda o outro”, menciona que apesar de se ter muitas coisas a serem feitas muito se consegue quando existe a divisão de tarefas.

Dos gestores entrevistados E3, E4, E8, E10, E13, E14 mencionam que quando iniciaram nas equipes diretivas receberam suporte dos demais diretores que já possuíam experiência com a função, no entanto a dificuldade ia desde administrar o tempo, saber pedir ajuda quando não se consegue dar conta, como relato da E13 “tudo é muito burocrático, muita cobrança da Coordenadoria, parece que não vai dar conta”.

Dos gestores entrevistados, três mencionam que o governo proporciona formação (curso de extensão), relacionada à gestão democrática, sendo que apenas o E5 está realizando o curso. Segundo o gestor E3 ressaltou:

“Essas formações muitas vezes não são padrão sendo que depende muito de quem está passando (...) se a responsável X do financeiro te passa uma orientação e entra de férias, caso depois te surja uma dúvida e outra pessoa te atenda, é possível que a orientação mude aí você deve fazer conforme a pessoa que vai te receber solicita”.

Com relação às formas de acesso ao cargo de gestão apenas os entrevistados E2 e E11 mencionam que foi formada na escola segunda chapa para concorrer à direção. Sendo que os demais entraram em equipes que já tinham experiência na função, seja por falta de pessoas com perfil adequado e que queiram concorrer para o cargo, seja por conhecer o pessoal que fazia parte da equipe e ter sido convidado. Observa-se que por mais que as chapas sejam formadas e eleitas pela comunidade escolar, existe baixa procura, por parte dos professores concursados, que poderiam e que desejam assumir o cargo, para administrar a escola.

Quanto à visão dos gestores com relação ao pouco interesse de professores em participar da equipe diretiva, os mesmos relacionaram o fato da existência de diversos desafios que a administração escolar apresenta, devido se tratar com tantas pessoas, os escassos recursos disponíveis, associado a isso, a pouca diferença salarial para tantas responsabilidades que o cargo de diretor requer, não tornando o cargo atrativo. Todos esses elementos estão presentes na análise de Paro (2010), quando analisa o papel do gestor escolar.

6.3 APOIOS RECEBIDOS E AS FORMAS ENCONTRADAS PARA SUPERAR AS DIFICULDADES

Os principais locais de apoio que mencionam os gestores entrevistados são: a CRE que dá suporte através de funcionários encarregados tanto das áreas financeiras, quanto de recursos humanos; a própria equipe diretiva, funcionários da escola como secretárias que estão há mais tempo na escola e conhecem a rotina; o grupo de professores e ex-diretores; e em determinadas situações a comunidade.

Dentre os entrevistados durante a pesquisa, apenas dois gestores mencionaram que formaram chapas para concorrer à direção das quais não possuíam membros para equipe com totais conhecimentos das práticas de gestão escolar. Os demais gestores mencionam que foram convidados a fazerem parte de chapas para concorrer à direção de escola, participando de equipes que eram compostas por outros profissionais que já possuíam conhecimento das práticas da gestão escolar.

Observa-se nos relatos dos gestores, que a aprendizagem se desenvolve através da interação, apoio e suporte dos demais colegas das equipes diretivas, através das vivências trocadas no ambiente de trabalho, pelos novos e antigos gestores, sendo os novos, instigados a terem atitudes diferentes perante as rotinas de trabalho gerando-se assim, novas aprendizagens (FULLER, 2006; ANTONELLO, GODOY, 2010).

Com relação às práticas de gestão, e a forma encontrada para conseguir realizar as atividades burocráticas o gestor E10 menciona que “o trabalho tem que ser em conjunto com a diretora e as supervisoras, sempre juntas apoiando, se não tiver trabalho em equipe na direção de escola, tu não tem direção de escola”. Em concordância com a visão do gestor E10, os gestores E1, E2, E3, E4, E12, E14, E9 também destacam a importância da equipe coesa para a tomada de decisões necessárias ao funcionamento da escola.

Considerando as falas dos gestores, identifica-se que na visão deles, o que contribui para que o trabalho de gestor de escola funcione, é o fato da equipe diretiva trabalhar em conjunto. No entanto, percebe-se que embora existam leis que determinam que ocorra a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisões nas escolas, a comunidade escolar como um todo, nesse contexto, não foi mencionada.

A dificuldade de identificar a necessidade de diálogo com a comunidade escolar como um todo, de identificar na mesma um apoio no processo de tomada de decisões importantes para o ambiente escolar, e a pouca participação dos pais na vida escolar dos alunos, tem contribuído para que o trabalho da gestão escolar acumule tantas atribuições burocráticas que não facilitam ou permitem a participação dos mesmos, de forma mais significativa, nas questões pedagógicas e necessárias as escolas (SILVA, 2009; FRAIZ, 2013).

Quando questionados sobre os apoios recebidos para desempenhar atividades mais burocráticas no cotidiano, o suporte inicial citado além da CRE, logo que assumiu o cargo, o gestor E12 menciona que o que contribuiu para a sua atividade na função de gestor, foi além das suas experiências profissionais, a interação com os colegas de trabalho ao falar que “eu trabalhei em banco, então né? E já tinha, eu tinha uma noção da parte financeira, e tinha uma pessoa que ficou da direção anterior que ajudou bastante, que já estava dentro da escola, foi a que deu suporte pra gente aprender e tocar a bola pra frente”.

A experiência profissional, de cada pessoa é vista como algo que contribui para que se proporcione a aprendizagem na prática, uma vez que permite aos que estão aprendendo estabelecer ligações entre o que se aprende e o que já se sabe, a partir de outras experiências que possuem em outras atividades profissionais, gerando novas conexões, conhecimentos, aprimorando suas capacidades que podem vir a contribuir tanto para ele próprio quanto para próprio local, ou ambiente e trabalho (ANTONELLO, 2005; ARAÚJO, NETO, 2014).

Os gestores E2, E5, E6, E11, e E14 relacionam que além do apoio da equipe diretiva, o que foi fundamental na superação das dificuldades do cargo de gestão, é o fato de terem ido em busca de materiais complementares, informações que os ajudassem, fosse na lei, no sistema, ao buscar auxílio com funcionários, ou grupo de professores que já tivessem alguma experiência na função de direção.

Conforme mencionado pelos gestores, de um modo geral, uma forma de superar as dificuldades que surgem no cotidiano do trabalho de gestão escolar, é saber delegar, dividir as atividades mais burocráticas para que o trabalho possa fluir. Segundo E7: “hoje a gente busca sempre a coordenadoria, é a referência para suprir dificuldades, só os fornecedores que a gente vai seguindo a indicação, de pegar quem já tá dentro de um padrão que é aceito pela coordenadoria, a gente não vai entrar numa barca furada, de pegar alguém que nunca teve experiência nisso”.

Os gestores E1, E6, E8, E10, E13, E14 mencionam que os contatos entre os diretores de escola são algo que ocorre muitas vezes para sanar dúvidas, ou com relação a questões que não sejam necessários o respaldo da CRE, e que não possam comprometer um determinado processo.

Observa-se que o gestor E9 destaca que pouco há interação entre os gestores de outras escolas, relatando “que esse trabalho é meio solitário, meio cada um trabalhando no seu quadrado, sua escola, a gente trabalha meio sozinho” expõe que as trocas entre as escolas, não são tão evidentes. Sendo assim, é possível perceber que embora a maior parte dos gestores afirme a existência de troca de informações, conhecimentos e ideias, isso não é regra entre os gestores.

6.4 APRENDIZAGEM NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

A partir das respostas dos gestores, sobre o processo de aprendizagem em gestão escolar, foi possível identificar que todos os entrevistados contam que não receberam formação para o exercício da função em gestão, logo a aprendizagem ocorreu a partir do momento em que iniciaram a prática da função.

O processo de aprendizagem dos gestores de escola ocorre na prática, ao vivenciarem situações novas e procurarem resolvê-las, contando com o apoio de outros gestores, colegas, ou da CRE. Receber ajuda para o desenvolvimento das atividades pertinentes ao gestor, possibilita o desenvolvimento da aprendizagem na prática, gerando um novo conhecimento (ANTONELLO, 2005; ANTONELLO; GODOY, 2010; ARAÚJO; NETO, 2014; GHERARDI; STRATI, 2014; DAVEL; OLIVEIRA, 2018; MOURA; BISPO, 2021).

A partir dos relatos dos entrevistados, sobre a aprendizagem no cargo de gestores escolares, foi possível identificar que as motivações mais citadas pelos mesmos, para a busca de formações, surgiram devido à determinação da lei; por conta do interesse em investir na própria carreira no magistério do Estado (para possível mudança de nível, e melhores ajustes salariais), ou ainda, por interesse de aperfeiçoamento antes mesmo, de se inserirem no magistério da rede pública estadual.

Na fala do gestor E9 é possível identificar que a sua formação foi determinante para que tenha tantos anos de exercício do cargo de gestor: “eu fiz a minha formação em supervisão escolar, pedagogia em supervisão escolar, e eu não sei se foi está formação que eu tive que eu sempre trabalhei nessa questão, de gestão em escolar “. Já E5 ao falar da formação que está cursando, informa que “a formação em gestão democrática ajuda, mas as coisas necessárias a gente vai fazendo de acordo com a necessidade, a gente faz e busca informação quando precisa”, relatando que as necessidades do cargo são supridas de acordo com as demandas.

A aprendizagem das práticas de gestão é desenvolvida no exercício do trabalho, no cotidiano, nas interações e colaborações que ocorrem entre os indivíduos que sejam ou não membros da equipe diretiva, que é composta por diretores, vice-diretores, coordenação pedagógica e supervisão. O local de trabalho proporciona momentos de trocas, em que se desenvolvem aprendizagens e conhecimentos tanto para as organizações quanto para o indivíduo (ANTONELLO, 2005; ARAÚJO, NETO, 2014).

A descrição dada pelo gestor, à aprendizagem no desempenho da função, é de que a mesma é uma construção, algo positivo e que se adquire com o tempo, com as vivências e relações que se estabelecem. Segundo relato do gestor E2 “Tu tem que correr atrás, não existe ninguém que te ensine”, já o E12 “Aqui na escola o diretor que sai fica sempre à disposição do que entra seguidamente se contata com o diretor anterior, sempre tem o suporte do anterior”. O gestor E9 menciona “entrei com uma equipe nova, e aprendi convivendo e passando pelas dificuldades do dia a dia, a gente aprende apagando incêndio”.

A partir das histórias relacionadas, observa-se que a aprendizagem na prática ocorre através da interação entre os indivíduos que estão envolvidos diretamente com o ambiente de trabalho, mas também através da busca de suporte, sendo esses muito além da busca de informações através de outras pessoas, gerando diferentes interpretações, e diferentes resultados (LAVE, WENGER, 1991; MORAES, ANDRADE, 2010; MOURA; BISPO, 2021).

Outra característica é que apenas dois deles, os gestores E2 e o E11, afirmam que possuem registros dos conhecimentos desenvolvidos no exercício da função. Uma curiosidade perante a esse dado, é que ambos iniciaram em equipes diretivas com integrantes com pouca experiência em gestão, tendo que ir a busca de suporte, principalmente com a coordenadoria. O gestor E2 criou uma forma de sistematizar os procedimentos burocráticos do sistema, e também das rotinas administrativas que necessitam um pouco mais de conhecimentos em legislação, e da área mais administrativa. Conforme relata o gestor E2: “nós temos um arquivo onde cada procedimento novo aprendido é guardado, e tudo é registro, aí a gente foi montando ao longo do tempo, as

pastinhas com toda parte do RH e formulários, [...] temos o caderno passo a passo com todas as coisinhas coladas, tipo caderno de professor. Ai a gente foi montando um guia, como não nos foi passado nada”.

Segundo relatam treze gestores entrevistados, uma das justificativas para que não se sistematize os conhecimentos aprendidos é que as atribuições são divididas, sendo assim cada um se torna responsável pelas suas rotinas de trabalho, devendo dar conta delas. Quando se mudam as equipes diretivas, essas rotinas são repassadas de forma oral, e as possíveis anotações pessoais dessas rotinas, se perdem não servindo de suporte para novos gestores. Essa situação fica evidente no relato do E14, que expressa:

Aprendi na direção que cada um tem suas tarefas, a gente sabe como tem que fazer, a gente tem uma rotina a desenvolver, telefones que preciso [...] não trabalho sozinha, na minha ausência os vice-diretores conseguem resolver, porém, não existe nada anotado, o diretor que vier terá seu jeito diferente de trabalhar, a gente dá suporte um para outro.

A sistematização do conhecimento facilita o processo de aprendizagem. Mesmo que a orientação oral contribua para a troca de vivências e experiências entre os indivíduos e gere conhecimento, registrar o que se aprende possibilita criar um guia que orienta a aprendizagem dos novos funcionários, limita as falhas e permite maiores sucessos no desenvolvimento do trabalho, promove melhorias no processo de aprendizagem, e gera a gestão do conhecimento (STRAUHS et al., 2012; MOURA; BISPO, 2021).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi traçado como objetivo de pesquisa, que foi entender como ocorre a aprendizagem de gestores de escola, referente às práticas de gestão, identificou-se elementos da aprendizagem a partir das perspectivas psicológica, antropológica, sociológica e das ciências da administração. Percebeu-se que a aprendizagem ocorre, principalmente, por meio das interações entre novos gestores e gestores mais experientes, em que há troca de informações, conhecimentos e experiências, resultado da aprendizagem na prática da função.

Nesse contexto a partir da pergunta que norteou a pesquisa foi possível identificar as respostas através das entrevistas realizadas com quinze gestores da rede pública estadual de ensino médio, quando se identificou que a aprendizagem em gestão ocorre com o tempo, com as vivências das rotinas de trabalho, e que mesmo sem a formação adequada, o contato com as demandas diárias e a busca de soluções imediatas aos problemas que se apresentam no cotidiano, proporciona a aprendizagem do trabalho.

Para se chegar à resposta do problema de pesquisa, e atingir o objetivo do estudo, se fez necessário compreender o universo estudado, entender e conhecer um pouco sobre a trajetória profissional; identificar as dificuldades encontradas na prática dos gestores escolares; e por fim analisar os apoios recebidos e as formas encontradas para superar as possíveis dificuldades.

Analisando-se a trajetória profissional dos gestores percebe-se que embora todos possuam formação acadêmica na área das licenciaturas, e pós-graduações nas áreas relacionadas à gestão escolar, existe ainda a deficiência nos conhecimentos de gestão, da parte administrativa da escola, que as formações em gestão escolar realizadas não conseguiram suprir. Isso em função dos desafios impostos por decisões administrativas de órgãos superiores ao comando da escola (governador, prefeito, secretários de educação, etc.). Essas decisões que

seguem vieses políticos afetam diretamente o trabalho dos diretores de escola, impondo-lhes desafios (como a gestão de recursos escassos), para os quais, em geral, não estão preparados.

Esse é um aspecto determinante e que contribui na compreensão dos resultados encontrados, pois relaciona-se diretamente às dificuldades encontradas na prática de gestão. Foram identificados por todos os gestores, entre as principais dificuldades que enfrentam, as faltas de recursos humanos, recursos financeiros e de conhecimento da função para desenvolvimento do trabalho. Esses fatores influenciam diretamente no resultado do trabalho do gestor.

Para superar as múltiplas dificuldades, seja no processo de aprendizagem, seja no gerenciamento de recursos existentes, foi possível perceber que alguns gestores mantêm suas escolas com o apoio da comunidade escolar. A participação da comunidade é visível através das atividades promovidas, sejam ações entre amigos, atividades de voluntariado, buscas por doações, tudo que possa envolvê-la na busca de recursos para manter as necessidades essenciais da escola.

Após análise de resultados, conclui-se que embora se perceba a necessidade de formações mais direcionadas às questões administrativas que o cargo de gestor exige, muitos gestores não se motivam a buscar tais formações, talvez por não vislumbrarem como suas decisões podem afetar o todo do contexto educacional. Esses fatores ainda se associam à rotina atribulada do cargo frente às diversas demandas da escola, seus problemas com necessidades de soluções muitas vezes, imediatas, uma rotina dinâmica e que exige muita dedicação.

Foi possível analisar apoios recebidos e formas encontradas para superar possíveis dificuldades. Identifica-se que os demais colegas gestores e a CRE são os principais apoios buscados para suprir dificuldades que surgem no exercício da função. Colegas da equipe diretiva, gestores antigos e a CRE são suportes para aprendizagem dos processos necessários ao funcionamento administrativo da escola, reforçando as perspectivas relacionais da aprendizagem. As formas de aprendizagem desses processos ocorrem de forma oral, sendo passado de um gestor para outro e evidenciando-se pouca preocupação dos gestores em registrar o que aprendem, com o intuito de sistematizar o conhecimento desenvolvido, para que no futuro novos gestores possam utilizar esses dados.

Sobre limitações da pesquisa, pode-se dizer que elas estão relacionadas à falta de acesso a informações sobre o ambiente de trabalho dos gestores, para compreender, nas suas rotinas, quais os momentos que ocorreram e como ocorre a aprendizagem na prática. A observação dos locais de trabalho aconteceu no momento das entrevistas. Outro limitador refere-se à aplicação da entrevista, já que um número maior de gestores poderia ter ampliado o escopo de análise.

Como estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja estendida a todas às escolas públicas municipais e estaduais, com o intuito de identificar quais são as variáveis conjunturais que caracterizam esse processo de aprendizagem. Entende-se que essa identificação possa fornecer subsídios para a orientação de futuros gestores escolares, no exercício de suas funções.

A pesquisa contribuiu para compreender que a aprendizagem dos gestores escolares de escolas públicas estaduais pesquisados, desenvolve-se no exercício da função, e que embora possuam diversas deficiências, seja no conhecimento das rotinas administrativas, seja relacionada à escassez de recursos, os gestores encontram em ex-colegas gestores o apoio necessário para o cumprimento de suas atividades com êxito. Percebeu-se que, em geral, os gestores empenham-se para manter a estrutura mínima e essencial de suas escolas, e, nesse aspecto, o

apoio da comunidade escolar é fundamental para o alcance de melhores resultados. A lacuna que fica para ser preenchida é o oferecimento de cursos na área de gestão escolar pública ou, mesmo, a ampliação desses conhecimentos em disciplinas de cursos na área da administração.

Artigo submetido para avaliação em 24/11/2020 e aceito para publicação em 20/01/2022

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. Sc. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 49, n. 3, set. 2009. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 jan. 2020.

_____. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 2, abr. 2010. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a08.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020

ARAÚJO, E. S.; DA SILVA NETO, J. M. A aprendizagem pela ação: uma abordagem introdutória em uma universidade pública federal. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0008.pdf. Acesso em: 18 mar. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977. p. 225. (v. 70).

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16796/aprendizagem-organizacional-versus-organizacaoes-que-aprendem--caracteristicas-e-desafios-que-cercam-essas-duas-abordagens-de-pesquisa>. Acesso em: 24 nov. 2019.

BRASIL, **Plano Nacional de Educação:** Lei nº 10.172 de Janeiro de 2001. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/tecnico/legisla_tecnico_lei10172.pdf. Acesso em: 04 jun. 2020.

DAVEL, E. P. B.; OLIVEIRA, C. A. de. A reflexividade intensiva na aprendizagem organizacional: uma autoetnografia de práticas em uma organização educacional. **Revista Organizações & Sociedade – O&S** - Salvador, v. 25, n. 85, p. 211-228, Abr./Jun. 2018.

DE SOUZA, Y. S.. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

DE SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E.. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 39, n. 1, 2005.

DIDIER, J. M. D. O. L.; LUCENA, E. D. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Organizações e Sociedade**, v.15, n.44, Jan./Mar., 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n44/07.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

DURANTE, D. G., VELOSO, F. R., MACHADO, D. Q., CABRAL, A. C. A., SANTOS, S. M.. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: Revisão da produção científica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, 2019. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190131

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: Oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J., ARAUJO, L. (Org.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5196/3930> . Acesso em: 15 nov. 2019.

FRAIZ, R. C. C.. **O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar**. 2013. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Campus de Araraquara. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101520/fraiz_rcc_dr_arafacl.pdf?sequence=1 Acesso em: 24 nov. 2019.

FULLER, Alison. Aprendizagem Participativa através do Trabalho – Formação em regime de aprendizagem em ensino superior a tempo parcial. **Revista Européia de Formação Profissional**, n. 37, p. 73-87, 2006. Disponível em: <https://www.cedefop.europa.eu/files/37-pt.pdf> . Acesso em: 30 mar.2020.

GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e Aprendizagem na Prática**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2014.

GONÇALVES, A.; MACHADO, M. M., DALFOVO, M. S.. Um Estudo do Ambiente de Inovação em uma IES sob Reforço da Aprendizagem Organizacional. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 425-443, jan./dez. 2017

LAVE, J.; WENGER, E.. **Situated learning**: Legitimate peripheral participation. Cambridge university press, 1991.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa. 2001. p. 123-140

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.7, n. 3, set. 2003. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000300010&lng=pt&nrm=iso . Acesso em: 11 jan. 2020.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000. Disponível em: <http://www.emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/issue/view/230> . Acesso em: 15 nov. 2019.

_____. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.

MORAES, V. V. de; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Relacionada ao Trabalho. 2010. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 112–128. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/22213/20151> . Acesso em: 24 nov. 2019.

MOURA, E. O. de Moura; BISPO, M. de S.. Compreendendo a Prática da Gestão Escolar pela Perspectiva da Sociomaterialidade. **Revista Organizações & Sociedade**. v. 28, n. 96, p. 135-163, 2021.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, p. 763-778, 2010.

PERRITON, L.; HODGSON, V. Positioning theory and practice question(s) within the field of management learning. **Management Learning**, v. 44, n. 2, p. 144-160, 2012

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.576**, de 14 de novembro de 1995 (atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012). Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Porto Alegre, 14 nov. 1995. Disponível em: http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/eleicao_lei_10.576_comp_20151110.pdf . Acesso em: 28 maio 2020.

SOUZA, S. P.. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 175-176, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a10.pdf> . Acesso em: 03 de jun. 2020.

SOUZA-SILVA, J.C.; SCHOMMER, P. C.. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 105-127, 2008. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10939/7865> Acesso em: 28 de maio 2020.

STRAUHS, F. do R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf> . Acesso em: 03 de jun. 2019.

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