

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

Lívia Beatriz Reis

**DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR:
Discurso e Agência na relação direção-professores**

Belo Horizonte

2024

Lívia Beatriz Reis

**DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR:
Discurso e Agência na relação direção-professores**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Daniela Viegas da Costa Nascimento.

Área de concentração: Organizações e Estratégia.

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte

2024

REIS, Livia Beatriz

R375d

Desafios na gestão escolar: discurso e agência na relação direção-professores. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024. 89 p.

Orientadora: Dr^a. Daniela Viegas da Costa Nascimento

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Teoria da Agência - Relação entre Gestão e Professores - Análise do discurso

I. Livia Beatriz Reis II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.406

FOLHA DE APROVAÇÃO



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico Em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) **LÍVIA BEATRIZ REIS**, N.º. 770. No dia de 23 setembro de 2024, às 15:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado “**DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR: Discurso e Agência na relação direção professores**”, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.ª. Dr.ª. Daniela Viegas da Costa Nascimento** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 23 de setembro de 2024. Prof.ª. Dr.ª. Daniela Viegas da Costa Nascimento Centro Universitário Unihorizontes Prof.ª Dr.ª Junia Fatima Do Carmo Guerra UEMG Prof.ª. Dr.ª. Michelle Regina Santana Dutra Centro Universitário Unihorizonte

Belo Horizonte, 23 de setembro de 2024.

Documento assinado digitalmente
gov.br DANIELA VIEGAS DA COSTA NASCIMENTO
Data: 22/10/2024 17:01:44-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof.ª. Dr.ª. Daniela Viegas da Costa Nascimento
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.ª Dr.ª Junia Fatima Do Carmo Guerra
UEMG

Documento assinado digitalmente
gov.br MICHELLE REGINA SANTANA DUTRA
Data: 22/10/2024 19:04:42-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof.ª. Dr.ª. Michelle Regina Santana Dutra
Centro Universitário Unihorizontes

DECLARAÇÃO DA REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR:
Discurso e Agência na relação direção-professores

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

de autoria de

LÍVIA BEATRIZ REIS

Contendo 89 páginas

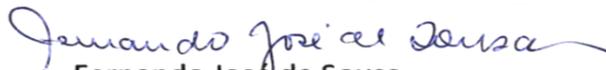
Sob a orientação de

Prof.^a Dr.^a DANIELA VIEGAS DA COSTA NASCIMENTO.

ITENS DA REVISÃO:

- Correção gramatical
- Inteligibilidade de texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 11 de setembro de 2024


Fernando José de Sousa
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014
Licenciado em LETRAS
Centro Universitário de Belo Horizonte
UNI-BH

REVISADO

AGRADECIMENTOS

Venho agradecer a todos que me ajudaram de alguma maneira, direta ou indiretamente, nesta jornada, um tanto árdua, porém muito gratificante.

Em especial agradeço à minha irmã, Rívia, que durante toda esta jornada esteve junto a mim, incentivando-me a cada momento que eu fraquejava não deixando que eu perdesse o foco, ajudando, lendo e relendo minhas escritas, opinando e fazendo críticas construtivas para que pudesse enriquecer meu trabalho. Mais uma vez lhe agradeço muito por sua presença constante em minha vida. Te amo muito.

Não podia deixar de agradecer também à minha mãe pelo carinho e os cuidados a mim dedicados neste período de muito trabalho e estresse.

Agradeço também à Prof.^a. Dr.^a. Daniela Viegas da Costa Nascimento, minha orientadora neste projeto, pela paciência em revisar e me orientar durante a produção dessa dissertação, sendo a pessoa em que me apoiei tendo um porto seguro, buscando instruções e inspirações para dar continuidade aos trabalhos.

Aos meus professores que me ajudaram a entender um pouco mais o que é estar no mestrado, trazendo conhecimentos novos, abrindo uma nova visão para o mundo, novos conceitos, fazendo com que eu revisse muitos dos aos quais eu havia me apegado durante muito tempo, possibilitando mudar a maneira de pensar agregando conhecimentos que irei carregar comigo pelo resto da vida.

Sou muito grata a todos os meus colegas, que junto a mim empreenderam essa jornada, com muitos tropeços, mas também com muita alegria, coleguismo e união.

Agradeço também à Secretaria de Educação de Minas Gerais que, através do Projeto Trilhas, me proporcionou a oportunidade de realizar o mestrado.

“Mesmo quando a relação de poder é completamente desequilibrada, quando verdadeiramente se pode dizer que um tem todo poder sobre o outro, um poder só pode se exercer sobre o outro à medida que ainda reste a esse último a possibilidade de se matar, de pular pela janela ou de matar o outro. Isso significa que, nas relações de poder, há necessariamente possibilidade de resistência, pois se não houvesse possibilidade de resistência, de resistência violenta, de fuga, de subterfúgios, de estratégias que invertam a situação, não haveria, de forma alguma, relações de poder.”

Michel Foucault.

RESUMO

Objetivo: buscou-se analisar como a estrutura social de uma escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte/MG, envolve as relações de poder e o processo educacional revelados pelos discursos da interação entre gestores escolares (principal) e professores (agentes) na Teoria da Agência:

Teoria: esta dissertação explora a Teoria da Agência, a relação entre a gestão da firma, denominado principal; e os funcionários denominados agentes, sendo esses os que trabalharam visando atingir o(s) objetivo(s) proposto(s) pelo principal. Considerado a escola como a representante da firma dentro da Teoria da Agência, que trás soluções para questionamentos com relação ao convívio entre direção (gestão escolar) e professores (agentes), o que trouxe em pauta conflitos de interesse típicos das relações de agências.

Método: realizou-se uma pesquisa qualitativa em uma escola da rede estadual de Belo Horizonte – Minas Gerais. Os sujeitos da pesquisa foram vinte e oito (28) professores, sendo a coleta dos dados realizada através de questionário semiestruturado. A revisão dos dados deu-se através da Análise Crítica do Discurso.

Resultados: a pesquisa nos mostrou que a insatisfação está se espalhando no ambiente de trabalho, ocasionando atrasos no processo e prejudicando o funcionamento da máquina que é a escola. Professores em seus depoimentos reclamaram a falta de apoio por parte da direção, em contrapartida a direção coloca em destaque a falta de interesse dos professores em realizar suas funções pré determinadas em contrato. Percebeu-se também que, apesar dos percalços encontrados dentro da instituição, todos gostam do que fazem e se sentem gratificados em suas profissões.

Contribuições teóricas ou metodológicas: esta pesquisa avança com relação aos estudos da relação de poder existente dentro da escola, possibilitando um melhor entendimento de como são as relações existentes no ambiente escolar, mapeando as dificuldades presentes e analisando-as através da Teoria da Agência, levando-nos ao melhor entendimento das relações existentes.

Contribuições gerenciais e sociais: as contribuições sociais desta pesquisa coloca em pauta as necessidades tanto dos gestores como dos professores, bem como quais as melhorias a serem realizadas para um adequado convívio entre os dois grupos, promovendo um ambiente profissional que levará em conta o bem estar social e a satisfação de ambos dentro do ambiente escolar.

Palavras-chaves: Teoria da Agência. Escola. Relação entre Gestão e Professores. Análise do discurso.

ABSTRACT

Objective: this study sought to analyze how the social structure of a state public school in the city of Belo Horizonte/MG involves power relations and the educational process revealed by the discourses of the interaction between school administrators (principal) and teachers (agents) in the Agency Theory:

Theory: this dissertation explores the Agency Theory, the relationship between the management of the firm, called the principal; and the employees called agents, who are those who work to achieve the objective(s) proposed by the principal. The school is considered the representative of the firm within the Agency Theory, which provides solutions to questions regarding the coexistence between management (school management) and teachers (agents), which brought to the table conflicts of interest typical of agency relationships.

Method: qualitative research was carried out in a state school in Belo Horizonte - Minas Gerais. The research subjects were twenty-eight (28) teachers, and data collection was carried out through a semi-structured questionnaire. Data review was carried out through Critical Discourse Analysis.

Results: the research showed us that dissatisfaction is spreading in the work environment, causing delays in the process and harming the functioning of the machine that is the school. Teachers in their statements complained about the lack of support from the management, in contrast, the management highlighted the lack of interest of the teachers in carrying out their duties predetermined in the contract. It was also noted that, despite the setbacks encountered within the institution, everyone enjoys what they do and feels gratified in their professions.

Theoretical or methodological contributions: this research advances in relation to studies of the power relations that exist within the school, enabling a better understanding of how the relationships exist in the school environment, mapping the present difficulties and analyzing them through the Agency Theory, leading us to a better understanding of the existing relationships.

Managerial and social contributions: the social contributions of this research raise the needs of both managers and teachers, as well as the improvements that need to be made to ensure adequate coexistence between the two groups, promoting a professional environment that will take into account the social well-being and satisfaction of both groups within the school environment.

Keywords: Agency Theory. School. Relationship between Management and Teachers. Discourse analysis.

RESUMEN

Objetivo: buscamos analizar cómo la estructura social de una escuela pública estatal en la ciudad de Belo Horizonte/MG, involucra relaciones de poder y el proceso educativo revelado por los discursos de interacción entre administradores escolares (director) y profesores (agentes) en la Teoría de la Agencia:

Teoría: esta tesis explora la Teoría de la Agencia, la relación entre la dirección de la empresa, llamada principal; y empleados llamados agentes, que trabajaron para lograr el objetivo propuesto por el director. Consideró a la escuela como representante de la empresa dentro de la Teoría de la Agencia, que aporta soluciones a cuestiones relativas a la convivencia entre la dirección (dirección escolar) y los docentes (agentes), lo que puso en primer plano conflictos de intereses propios de las relaciones de agencia.

Método: investigación cualitativa se realizó en una escuela pública de Belo Horizonte – Minas Gerais. Los sujetos de la investigación fueron veintiocho (28) docentes, siendo la recolección de datos realizada a través de un cuestionario semiestructurado. La revisión de los datos se realizó mediante el Análisis Crítico del Discurso.

Resultados: la investigación nos mostró que la insatisfacción se está extendiendo en el ambiente de trabajo, provocando retrasos en el proceso y perjudicando el funcionamiento de la máquina que es la escuela. Los docentes en sus declaraciones se quejaron de la falta de apoyo por parte de la dirección, pero la dirección destacó la falta de interés por parte de los docentes en el desempeño de sus funciones predeterminadas en el contrato. También se constató que, a pesar de los contratiempos encontrados dentro de la institución, todos disfrutaban lo que hacen y se sienten gratificados en sus profesiones.

Aportes teóricos o metodológicos: esta investigación avanza en relación a los estudios de las relaciones de poder existentes al interior de la escuela, posibilitando una mejor comprensión de cómo son las relaciones existentes en el ámbito escolar, mapeando las dificultades presentes y analizándolas a través de la Teoría de la Agencia, conduciendo a una mejor comprensión de las relaciones existentes.

Aportes empresariales y sociales: los aportes sociales de esta investigación ponen en agenda las necesidades tanto de los directivos como de los docentes, así como qué mejoras se deben realizar para una adecuada convivencia entre ambos colectivos, promoviendo un entorno profesional que propicie el bienestar. en cuenta la satisfacción social y de ambos dentro del entorno escolar.

Palabras clave: Teoría de la agencia. Escuela. Relación entre Dirección y Profesorado. Análisis del discurso.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 O que o principal espera do agente.....	26
Figura 2 Sujeitos da pesquisa.....	34
Figura 3 Tópico guia	37
Figura 4 Lista de Entrevistados.....	40
Figura 5 Segmentos da Seção	57
Figura 6 Discurso entre a Direção e os Professores.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS

ASB	Auxiliar serviços da Educação Básica
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
DASP	Departamentos de Administração do Serviço Público
EEB	Especialista em Educação Básica
GC	Gestão do conhecimento
GP	Gestão de Pessoal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IO	Inteligência organizacional
IR	Industrial Relations
NGP	Nova Gestão Pública
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PEB	Professor de Educação Básica
PEUB	Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca
PNE	Plano Nacional da Educação
PPE	Plano Estadual de Educação
SEE/MG	Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais
TI	Tecnologia da Informação

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Administração pública e educação	21
2.2	Introdução à Teoria da Agência: a relação Agente – Principal	24
2.3	Teoria da Agência no Setor Público e o Contexto Escolar	26
2.4	A Teoria da Agência e o poder na relação professor - direção	29
3	METODOLOGIA	33
3.1	- O percurso da pesquisa	39
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	41
4.1	Estrutura da escola e a Teoria da Agência	41
<i>4.1.1</i>	<i>Relação: Vida na escola</i>	<i>41</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Relação gestão e professores</i>	<i>50</i>
4.2	Dimensão Textual Discursiva e Prática Social do Discurso	56
<i>4.2.1</i>	<i>Seção 1 – “Pressionado”</i>	<i>57</i>
<i>4.2.2</i>	<i>Seção 2 – “Cumpra-se”</i>	<i>58</i>
<i>4.2.3</i>	<i>Seção 3 – “Ausência”</i>	<i>59</i>
<i>4.2.4</i>	<i>Seção 4 – “Resistência”</i>	<i>61</i>
<i>4.2.5</i>	<i>Seção 5 – “Discursos entre a direção e os professores”</i>	<i>62</i>
4.3	Intertextualidade e o Discurso como Prática Social: A Ordem do Discurso	64
<i>4.3.1</i>	<i>Convergência</i>	<i>64</i>
<i>4.3.2</i>	<i>Divergência</i>	<i>68</i>
<i>4.3.3</i>	<i>Silenciamento</i>	<i>70</i>
<i>4.3.4</i>	<i>As ordens do discurso</i>	<i>71</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A	83
	APÊNDICE B	84
	APÊNDICE C	85
	APÊNDICE D	87
	APÊNDICE E	89

1 INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento de um país é necessário que se ofereça à sua população uma política pública de qualidade, que possa ofertar serviços prestados por profissionais qualificados dentro de suas respectivas áreas, pois, é por meio dessas atitudes que a democracia vai trazer propostas e ações, mudando assim a vida das pessoas (Pereira, Silva & Resende, 2023). Através dessas ações serão gerados com consequência pontos positivos e ou negativos dentro da vida dos cidadãos. As políticas públicas vão interferir diretamente no cotidiano de todas as pessoas dentro de um sistema que envolve várias instâncias, tais como, social, econômica e organizacional. As escolas públicas estão dentro desta teia de mandos e comandos da administração pública, tendo as suas bases norteadas pelas leis às quais estão submetidas.

As instituições de ensino são consideradas um local onde os discursos trazem em seu conteúdo acertividades e que visam buscar o enriquecimento do conhecimento (Caciano & Silva, 2012). Contudo, colocar neste processo do conhecimento as problemáticas provocadas pelos relacionamentos entre aqueles que estão intrinsecamente envolvidos no processo de aprendizado, inseridos em um cotidiano maçante de obrigações, cobranças e responsabilidades deixam um sentido de dualidade entre os dizeres e a realidade vivenciada. Professores e gestão escolar dividem amores, dissabores, contendas e, acima de tudo, obrigações que são ditadas através da ordem hierárquica existente dentro das escolas (Caciano & Silva, 2012).

As estruturas e as ligações de poder formam uma parte da sociedade e apresentam-se nas afinidades humanas e seus resultados igualitários, o que traz ânimo para a desenvoltura das relações de poder ao longo da história, construindo-se a edificação da veracidade a partir dos vínculos de autoridade (Tragtenberg, 1985). Esta construção vai se formando com o decorrer de novos feitos através de atos que treinam e cunham as relações e as formas de poder, como um emaranhado que irá compor as desigualdades da sociedade (Tragtenberg, 1985). Os reflexos dessa correlação de poder entre as classes sociais modificaram os procedimentos para a democratização das escolas públicas, que passaram a ter em suas dependências alunos de todas as diferentes camadas sociais, pobre, ricos, englobando situações, circunstâncias, elementos sociais e econômicos diferentes. Foi através da observação, do olhar detalhado que se notou um meio de controle dentro das escolas, e é através deste novo campo do conhecimento que se constatou este poder emergente entre os corpos (Tragtenberg, 1985).

Nesse ambiente escolar, repleto de desigualdades de interesses, cada ser humano tem a sua identidade e, na coletividade, impera a riqueza da diversidade (Tragtenberg, 1985). Essa é a

beleza das relações humanas e o desafio encontra-se no ponto de todos trabalharem conjuntamente para o bem comum, buscando o que seria adequado ou correto para todos. Em se tratando de relacionamento, o que seria considerado “correto”? O correto, não é necessariamente guiado pela legislação vigente ou pelas normas da escola, pois trata-se de um conceito subjetivo, ou seja, o que é certo para uns pode ser o errado para outros (Pereira, Silva & Resende, 2023). Utilizando-se desta prerrogativa e no anseio de acertar, mestres e gestores cometem erros, por meio do abuso de poder e indisposições interpessoais. Fica a dúvida se esses comportamentos podem ser considerados aceitáveis, uma vez que o desejo de mudança grita, impelindo estes grupos a procurar maneiras novas através dos erros e acertos de se aceitarem e conviverem de maneira equilibrada (Pereira, Silva & Resende, 2023).

Segundo Tragtenberg (2004), a população é educada de forma a proporcionar mão de obra que irá provir as indústrias, afim de manter e gerar o capital. Ainda, de acordo com Araújo e Matoso (2023), indivíduos que possuem um maior poder econômico terão uma melhor educação. Nesse processo, os professores se tornam instrumentos de formação da mão de obra, visto que a eles cabe dar maior valor ao sistema de exames, sem averiguar conhecimento que cada aluno conseguiu aprender e apreender, trazendo assim a acomodação professoral, transformando o pouco conhecimento produzido em uma forma de controle, trocando-se “o poder da razão pela razão do poder” (Tragtenberg, 2004, p. 12).

O cenário contemporâneo do ambiente escolar parece apresentar um distanciamento do que era antigamente constituído (Hypólito, 1999). Os mestres apesar dos percalços encontrados pela profissão, eram valorizados, mas por outro lado, somente a elite tinha acesso à educação. Atualmente, parece-se observar uma perda de *status* da situação do professor, que se torna uma parte da classe trabalhadora com grande depreciação social (Hypólito, 1999).

Dentro dessa realidade, entender as condições de trabalho, bem como a compreensão da educação proposta pela direção das escolas públicas e da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), no âmbito deste estudo se torna importante. Ao colocar lentes sobre esse trabalho e as condições impostas, bem como as relações diante da direção escolar e sua ligação com a estrutura, gestão e professores estabelecida, elementos da estrutura e da subjetividade podem surgir e, provavelmente, vir a influenciar o trabalho dos docentes, pois podem trazer à pauta seus conflitos e interesses específicos, que nem sempre estão alinhados aos intentos da direção escolar ou, até mesmo, da administração pública.

A infraestrutura das escolas no Brasil tende a ser vista como um dos tópicos de relevante impacto, com base nas metas do Plano Nacional da Educação (PNE) 2014-2024. O país é assinante da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, com destaque para a

necessidade de se melhorar as estruturas materiais das unidades escolares, buscam-se adaptações às necessidades dos alunos, afim de promover o bem social, físico e mental dos que trabalham ou estudam em escolas (Aguilar et al, 2007; Nações Unidas, 2023). Esta é uma das políticas públicas que poderá ajudar o professor a tornar seu trabalho e sua jornada mais suave, trazendo maior conforto e contribuindo para que as relações de poder dentro das entidades sejam mais amenas (Nações Unidas, 2023).

Observando-se o cenário proposto por Pereira, Silva e Resende (2023), formulam-se perguntas sobre as necessidades das instituições escolares, como são praticadas as políticas para que possam melhorar e se ajustar às necessidades das escolas, dentro das relações de poder e as forças expressas na relação professores-direção escolar (Angelis, 2015) na estrutura vigente.

Todas as diferenças vão estar presentes dentro dos muros das escolas, valores, opiniões, interesses, o que traz uma nova realidade para os professores e para a gestão escolar (Oliveira, 2023). Devido a estes fatos surge uma dualidade intensa dentro das escolas: a gestão escolar, que responde diretamente à Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), vai ser pressionada e, conseqüentemente, pressionará os professores a fim de atingir os objetivos traçados pelos altos escalões (Oliveira, 2023).

Considerando esse cenário, esta dissertação explora a Teoria da Agência, a relação entre a gestão da firma, denominado principal; e os funcionários, denominados agentes, sendo esses os que trabalharão visando atingir o(s) objetivo(s) proposto(s) pelo principal. Nesta dissertação, foi considerado as escolas representando as firmas dentro da Teoria da Agência, que trás soluções para questionamentos com relação ao convívio entre direção (gestão escolar) e professores, os agentes, o que trouxe a pauta conflitos de interesse típicos das relações de agências (Jensen & Meckling, 1976).

É preciso ressaltar que seria também possível estudar a relação principal – agência por meio da análise da estrutura do comando da educação em Minas Gerais, campo deste estudo, considerando a Secretaria Estadual de Educação como o principal e as escolas (e sua respectiva gestão) como agentes. Entretanto, como fator diferenciador, busca-se um olhar direcionado para os dilemas de agência dentro da escola, entendendo que o estudo da relação gestão – professores (principal – agente) pode ser frutífero para o entendimento do cenário educacional na prática, no cotidiano da escola, o que pode acarretar benefícios para o processo de ensino-aprendizagem e para o próprio desempenho da escola.

Jensen e Meckling (1976) afirmam que os valores da agência derivam do acontecimento principal, sendo, neste estudo, o relacionamento que ocorre entre o principal (a gestão) e o agente (professor) e, dessa forma, espera-se do agente um procedimento que leve à realização

do firmado em contrato, para que sejam atingidos os objetivos estipulados pelo principal. A Teoria da Agência, além de descobrir os sintomas que vieram a gerar os problemas, indica maneiras para garantir um contrato o mais eficaz possível, para solucionar os problemas que advirão da relação entre agente principal e agente (Martinez, 1998).

Andrade e Rossetti (2004), contribuem abordando que os conflitos de agência raramente serão resolvidos, por duas razões. A primeira trata da falta de contratos completos, que trazem todos os quesitos negociados e tratados pelas partes com relação as obrigações e deveres de ambas as partes, e, a segunda destaca a falta do agente perfeito, aquele que irar atingir a todas as ambições relacionadas no contrato firmado com o principal, trazendo assim uma lacuna para o desencontro entre objetivos afins.

Tem-se que o dilema da agência, ou problema da agência, se dá quando eclodem situações em que os agentes são levados a agir em prol de suas predileções e que é adverso aos interesses do principal. Tais acontecimentos ocorrem quando as duas partes possuem visões diferentes sobre um mesmo tema, o que vai dificultar ao principal a garantia que o agente atue de acordo com seus interesses (Eisenhardt, 1989). Estes desencaminhamentos cometidos pelos agentes com relação aos interesses do principal são chamados de custos de agência, e exigirá do principal maior esmero no monitoramento do comportamento do agente, para evitar que ocorram resultados negativos (Fiani, 2002).

Leva-se em conta que o embate de interesses dentro da agência pode gerar um ambiente pesado de descontentamento, com problemas no clima organizacional, acarretando baixo rendimento do profissional. Por tudo isso, algumas indagações surgem no contexto educacional: Como chegar a um alinhamento entre direção e professores a respeito das especificações a serem exigidas? Qual a melhor forma de se delegar obrigações, sem menosprezar ou desconsiderar os envolvidos? Por que esperar serem delegadas ordens que têm como primícia a rotina do professor? Qual relação de poder é estabelecida nos embates cotidianos na realização das tarefas na escola que interfere nos conflitos de agência?

Destaca-se como questionamento principal deste trabalho a relação de poder dentro da escola (agência), entre direção (principal) e os professores (agentes). Portanto, a pergunta-problema é: como a estrutura social de uma escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte/MG envolve as relações de poder e o processo educacional revelados pelos discursos da interação entre gestores escolares (principal) e professores (agentes) na Teoria da Agência?

Como objetivo geral, buscou-se analisar como a estrutura social de uma escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte/MG envolve as relações de poder e o processo educacional revelados pelos discursos da interação entre gestores escolares (principal) e professores (agentes)

na Teoria da Agência.

Como objetivos específicos tem-se: a) entender as estruturas sociais e relações de poder existentes no ambiente escolar de uma escola pública estadual da cidade de Belo Horizonte/MG; b) mapear, por meio dos discursos e silenciamentos, como a relação entre direção e professores pode afetar a atuação dos professores no ambiente escolar em uma escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte/MG; c) verificar como se dá, no discurso, a resistência dos professores(agentes) frente aos interesses da direção (principal) de uma escola pública estadual da cidade de Belo Horizonte/MG.

Para entender melhor as relações existentes dentro das instituições de ensino entre a direção e os professores, deve-se pesquisar de maneira mais minuciosa como elas se dão. Os interesses destas duas vertentes dentro da escola podem se opor trazendo conflitos dentro da instituição, e a resistência pode ser uma forma de se contrapor aos comandos, deixando o agente principal em desconforto, o que remete à necessidade de estudos para encontrar maneiras de sanar estas pendências. Por este motivo, escolheu-se a Análise Crítica do Discurso como vertente para condução do processo de análise das entrevistas realizadas. Tem-se que na comunicação verbal, as palavras proferidas ou ouvidas vão além de simples termos. Elas representam verdades ou mentiras, coisas aceitáveis ou reprováveis, aspectos relevantes ou insignificantes, agradáveis ou desagradáveis, entre outros. Cada palavra carrega sempre um significado ou um conteúdo, que pode ser ideológico ou resultado de experiências vividas (de Souza & dos Santos Brasil, 2024). Por esse intrincado e completivo conteúdo presente na Análise Crítica do Discurso que a análise foi escolhida como norteadora para a realização desse estudo, que busca o entendimento das relações existente no contexto do ambiente escolar.

O trabalho utiliza a pesquisa qualitativa e busca entender as relações entre a direção como principal e o professor como agente, nesta relação de poder existente dentro de uma escola pública (estadual) na cidade de Belo Horizonte. Através de uma pesquisa exploratória buscou-se realçar as condições em que se apresentam os problemas de agência existentes entre direção (principal) e professores (agentes), tentando assim analisar questões (problemas de agência) que existem dentro das escolas por meio dos discursos dos atores sociais.

Coloca-se também que as relações presentes na Teoria da Agência são apresentadas em vários trabalhos elaborados por diversos autores, tais como: Oliveira e Fontes (2017), Kelm, Bussler, Sausen e Baggio (2017), Ferreira Filho (2023), o que mostra a relevância desta temática. Andrade e Rossetti, (2004) trazem a Teoria da Agência para governança cooperativa, Aguiar, et al (2007) usam a Teoria da Agência para demonstrar as verdades na ordem do discurso no jornalismo. Oliveira e Fontes (2017) trazem os problemas de agências no setor público. Já

Kelm, Bussler, Sausen e Baggio, (2017) referem-se à Teoria de Agência como forma de se solucionar problemas que as governanças públicas enfrentam em relação à universidade comunitária. Ferreira Filho (2023) contribui com um estudo bibliográfico onde foram analisadas as produções científicas em nível nacional sobre a Teoria da Agência.

A diversidade de setores que trazem a Teoria da Agência como base de análise da pesquisa demonstra sua dimensão. E é neste sentido que, nesta pesquisa, a Teoria da Agência será utilizada para auxiliar a análise das relações existentes na estrutura dentro da escola, especificamente, dentro de uma escola da rede pública estadual de Minas Gerais.

Na escola, local onde o diálogo configura grande valor, a Teoria da Agência detém relevância. Nestas instituições trabalha-se com estudantes que estão sendo encaminhados a um desenvolvimento, afim de serem inseridos na sociedade com atributos de indivíduos pensantes, críticos e responsáveis por seus atos. A discussão ressalta a responsabilidade de guiá-los com as características acima citadas, e principalmente, tem-se a missão de criar um ambiente agradável para o convívio comum, respeitando os interesses tanto do principal como do agente, sem deixar de colocar em evidência os interesses das governanças públicas (Ferreira Filho, 2023).

Como contribuição acadêmica, destaca-se que o trabalho colabora para os estudos da agência e do poder no ambiente escolar. Apesar da grande quantidade de artigos escritos sobre a Teoria da Agência e poder no âmbito organizacional, após pesquisa na base Scielo, nota-se que são poucos os trabalhos na área da educação que têm como foco a direção e o professor.

Em levantamento realizado na base Scielo, sobre Teoria da Agência, foram obtidos 143 trabalhos. Ao pesquisar sobre Teoria da Agência e poder, este número cai para 16 trabalhos; e quando a pesquisa é feita com Teoria da Agência e escola há apenas 07 trabalhos. Ainda, na pesquisa sobre Teoria da Agência e relação professores e direção e Teoria da Agência e a relação de poder entre direção e professores dentro das instituições de ensino, não foram encontrados trabalhos. Na base Spell, fazendo a mesma pesquisa para Teoria da Agência, encontram-se 28 trabalhos, quando direcionada às pesquisas Teoria da Agência e poder, Teoria da Agência e escola, Teoria da Agência e relação entre professores e direção e Teoria da Agência e relação de poder entre direção e professores dentro das instituições de ensino, não se obtém nenhum resultado. Ao realizar a pesquisa no Google acadêmico, foram obtidos 530.000 quando pesquisado sobre Teoria da Agência; 516.000 resultados ao digitar Teoria da Agência e poder; 252.000 quando inquerido sobre Teoria da Agência e escolas, 141.000 quando a pergunta feita foi Teoria da Agência e relação professores e direção e 103.000 quando pesquisado sobre Teoria da Agência e relação de poder entre direção e professores dentro das instituições de

ensino.

Por estes motivos, faz-se necessário pesquisar sobre a Teoria da Agência e a relação professores e direção dentro destas instituições de ensino. Compreende-se que a direção escolar, juntamente com os professores, desempenha uma relação de poder muito forte e de grande importância. Acredita-se que o convívio contribuirá para que entre estes dois grupos é que se implementará um plano de organização com a finalidade de orientar os indivíduos ali inseridos. A proposta de analisar, através da Teoria da Agência e a relação de poder entre gestão e professores dentro de uma instituição de ensino, dará uma ideia de como agir para melhorar diversos aspectos organizacionais nas instituições de ensino estaduais ((Macedo, Silva & Sousa, 2021).

A contribuição social desta pesquisa apresenta-se a favor da necessidade de encontrar alternativas para se viver bem no ambiente do trabalho, mantendo-se uma boa relação entre professores e direção escolar. A sociedade tem seus padrões e estipula metas a serem alcançadas pelos indivíduos que dela participam, mas nem sempre são atingidos. Sendo assim, estudar o contexto das relações criadas pela direção escolar e professores contribui para que se possa obter os meios para atingir os objetivos educacionais e de gestão, mantendo um bem-estar coletivo (Macedo, Silva & Sousa, 2021).

Consta como o quarto objetivo do desenvolvimento sustentável da ONU, buscar a educação inclusiva, justa e de qualidade, além de fomentar a aprendizagem contínua para todos, o que implica garantir efetivamente o direito à educação integral (da Silva, 2018). Para isso, é imprescindível implementar políticas públicas que promovam a equidade nos projetos político-pedagógicos, descartando propostas curriculares que são meramente conteudistas e restritas, as quais desconsideram as diversas desigualdades relacionadas à raça e etnia, religião, aos territórios, às gerações, ao gênero e às deficiências, bem como às diferentes realidades educacionais existentes no país. Portanto a busca por entendimento das relações entre os principais e agentes dentro da escola pode ajudar a melhorar a educação.

Como contribuição prática e aplicada da pesquisa, destaca-se como a gestão escolar e os professores poderão aprimorar os relacionamentos dentro das escolas públicas de Minas Gerais, destacando-se a necessidade de um relacionamento sadio e com a participação de todas as pessoas, visando seu aprimoramento no processo de gestão. Estratégias para impulsionar o conhecimento, melhorando as relações entre os indivíduos poderão ser desenvolvidas, visando solucionar as divergências, que, porventura, venham surgir entre as pessoas inseridas nestas instituições, respeitando-se cada ser envolvido no processo e elevando os índices de valorização dos profissionais.

Para tanto esta dissertação foi organizada em cinco seções, descritas a seguir: a primeira trata da introdução, onde se exhibe o tema dos professores e da direção das escolas públicas sob a visão da Teoria da Agência, sendo posicionados a apresentação do objetivo geral, assim como dos objetivos específicos.

A segunda sessão é destinada ao referencial teórico da pesquisa, onde foram abordados os subcapítulos Administração pública e educação, Introdução à Teoria da Agência: a relação Agente – Principal; Teoria da Agência no setor público e o contexto escolar; e A Teoria da Agência e o poder na relação professor-direção, buscando-se entender como a Teoria da Agência pode ajudar a analisar os conflitos existentes entre professores e a direção.

A terceira sessão cuida da metodologia adotada nesta pesquisa, esclarece que este estudo é qualitativo, exploratório e que se utiliza da análise crítica do discurso para analisar as entrevistas semiestruturadas, afim de obter melhor esclarecimento sobre os conflitos de poder existentes entre direção e professores no ambiente escolar, para assim, atingir o objetivo da pesquisa. A quarta sessão, observa a análise das respostas obtidas durante a pesquisa realizada, utilizando a análise crítica do discurso. A quinta e última sessão encerra a dissertação mostrando suas reflexões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração pública e educação

A Administração refere-se à organização de recursos humanos e materiais após a definição dos planos a serem seguidos, permitindo que estes sejam utilizados de maneira adequada e correta, apoiando processos como a tomada de decisões e a comunicação envolvente, o que viabiliza a realização dos objetivos desejados. Derivado do latim, o conceito de Administração integra regras, normas e princípios bem estruturados, possuindo uma lógica ordenada que garante o bom funcionamento das instituições. Na ausência do cumprimento dessas diretrizes por parte de um organismo público comunitário, pode-se considerar que há uma má administração (Correia, 2024; Chamiça et al., 2023; Fonseca, 2017).

Angelis (2015) esclarece que a Administração pode ser entendida como um campo de estudo interdisciplinar que aborda as questões existentes entre a adoção de uma abordagem racional voltada para a eficácia e eficiência e a inclusão de uma perspectiva política focada em critérios valorativos, com especial atenção ao interesse público e à sua promoção (Correia, 2024).

A ideia de um Estado pesado e incapaz de lidar com os elevados custos associados ao Estado do Bem-Estar-Social – mesmo sem ter sido efetivamente implementado no Brasil – bem como os desafios impostos por uma sociedade globalizada - foi amplamente divulgada no país desde o início do primeiro governo democraticamente eleito, após vinte e um anos de ditadura civil-militar (1964-1985). Essa noção foi solidificada durante a presidência de Fernando Henrique Cardoso (1995-2008), cujas políticas estabeleceram a base legal necessária para essa escolha política (Venco, & Sousa, 2021). Hoje existe um sistema de Políticas Públicas que norteia todo o sistema educacional.

Ao longo da maior parte da história, a educação foi tratada como um tema de caráter privado, não público. A intervenção do Estado na educação começou a se destacar no século XVIII, em paralelo ao surgimento da proposta de criar sistemas nacionais de ensino. Isso estava interligado aos processos político-sociais que contribuíram para a consolidação dos Estados nacionais na Europa, culminando com a implementação do sistema de instrução pública durante a Revolução Francesa, que posteriormente se espalhou pelo mundo (Gallo, 1988).

Silva e Gentili (1996), afirmam que o complexo processo de construção hegemônica ocorre por meio de estratégias de poder que se manifestam de duas maneiras: de um lado, por meio de um conjunto de reformas concretas nas esferas econômica, política, jurídica e educacional e, de outro, por meio de uma série de estratégias destinadas a estabelecer diagnósticos sobre novos significados sociais, apresentando-os como os únicos aplicáveis na

atualidade. A educação representa uma política pública essencial que busca garantir inclusão e justiça social, elementos fundamentais para o desenvolvimento sustentável do país (Neto, & Nez, 2021).

Visando as políticas públicas que regem os assuntos envolvendo as questões das escolas públicas, é fundamental ter em mente que a educação abrange mais do que apenas a escola e seu conjunto de práticas; todo aprendizado que ocorre no âmbito social é considerado educação. Contudo, a educação é reconhecida como escolar apenas quando está em conformidade e dentro dos limites estabelecidos pelo sistema advindo das políticas públicas (Pereira, Santos, & Kubo, 2021)

As políticas públicas educacionais referem-se às medidas que o governo implementa, relacionadas especificamente ao ambiente escolar, enquanto espaço de ensino e aprendizado. Essas medidas envolvem aspectos como a construção de prédios, a contratação de professores, a formação de docentes, a valorização da profissão, a definição da matriz curricular, a gestão das instituições de ensino, entre outros (Pereira, Santos & Kubo, 2021).

De acordo com Schwella (2014), essa estratégia culminou na Nova Gestão Pública (NGP), que prioriza alternativas oriundas do mercado para satisfazer as demandas das políticas públicas. Isso está associado a um aumento considerável no uso pelas instituições privadas ou sem fins lucrativos, além de outras soluções para a implementação de programas públicos. A NGP visa destacar e reforçar os mecanismos de *accountability*¹, bem como aprimorar as práticas de gestão administrativa em busca de resultados mais eficazes (Barberis, 1998).

Conforme Clad (2000), a *accountability* relacionada à busca por resultados, em consonância com a Nova Gestão Pública (NGP), se estrutura principalmente pela avaliação das políticas e programas públicos. Os autores Ghelman, (2023), Maia, Correia., e Resende, (2023), Hallwass, (2023) colocam a NGP como possibilidade de governança cuja proposta se baseia no potencial das relações entre diferentes atores por meio do compartilhamento de idéias, proposições e decisões, prevendo a participação social ou entre os atores envolvidos. Essa abordagem permite quantificar o desempenho e definir critérios para a prestação de contas tanto da burocracia quanto dos representantes políticos. O objetivo dessa contribuição é promover o aperfeiçoamento das ações governamentais de maneira eficaz, eficiente e efetiva (Pereira, Santos & Kubo, 2021).

¹ Conjunto de mecanismos que permitem que os gestores de uma organização prestem contas e sejam responsabilizados pelo resultado de suas ações (Enciclopédia de Significados).

Em Minas Gerais, com a lei 23.197 de 26/02/2018 foi instituído o Plano Estadual de Educação (PPE), para o período de 2018-2027, e em seu artigo 2º são colocadas as diretrizes a serem seguidas para que haja uma educação dinâmica, inclusiva, igualitária que irá formar cidadãos responsáveis, críticos, valorizando e respeitando a diversidade existente em todos os âmbitos sociais.

Art. 2º - São diretrizes deste PEE:

- I – a universalização do direito à educação;
- II – a universalização da plena alfabetização;
- III – a melhoria da qualidade da educação;
- IV – a valorização dos profissionais de educação;
- V – a superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
- VI – a formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
- VII – a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;
- VIII – a promoção humanística, científica, cultural e tecnológica, valorizando e respeitando a diversidade regional e os princípios da sustentabilidade socioambiental;
- IX – a realização de investimentos públicos em educação que assegurem a expansão do atendimento com qualidade e equidade;
- X – o respeito aos direitos humanos e o combate ao preconceito e à violência no ambiente escolar. (Assembleia Legislativa, Lei nº 23.197/2018)

De acordo com esta lei, todos têm o direito ao estudo, para tanto será necessário o investimento nos profissionais do ensino, a fim de que possam contribuir para que haja uma melhoria na qualidade da educação escolar. Tais investimentos visam a qualidade e igualdade dos trabalhos a serem desenvolvidos dentro dos ambientes que observam a educação como sua prioridade (De Oliveira & filho, 2017). As escolas públicas do Estado de Minas Gerais estão colocadas neste patamar, com um local de aprendizado, com o bem-estar social de todos os indivíduos inseridos nestas instituições. Conforme Assis (2024), a principal função da escola consiste em focar no fortalecimento do pensamento crítico do estudante, capacitando-o a identificar por conta própria as imperfeições na alocação de recursos sociais e materiais, além de prepará-lo para exigir melhorias que favoreçam a comunidade, capacitando-o a contribuir positivamente para a sociedade em termos amplos.

É visando as perspectivas da governança presente na NGP e o ambiente do ensino que será abordado o relacionamento entre a gestão escolar e os professores mediante a Teoria da Agência, buscando analisar o convívio dentro da escola, os relacionamentos e as funções exercidas pelos principais e os agentes.

2.2 Introdução à Teoria da Agência: a relação Agente – Principal

A Teoria da Agência, ou *Agency Theory* em inglês, é um campo de pesquisa metodológica em que se tem o gestor como principal, e o agente, o funcionário que vai trazer frutos e capital em nome do principal, sendo eles de grande importância para o progresso da firma em relação ao mercado (Ferreira Filho, 2023). A Teoria tem como marco a apreciação das qualidades elencadas por Berle e Means (1932) tomadas como um balizamento para que a Teoria da Agência pudesse se desenvolver.

A teoria guia a investigação dos fatos, definindo critérios para a observação e determinando o que é relevante para a verificação de hipóteses e a busca de respostas às perguntas de uma pesquisa específica. A principal função de uma teoria é a explicação: ela responde ao porquê, como e quando os fenômenos acontecem. Além disso, a teoria também se encarrega de organizar e estruturar o conhecimento a respeito de um fenômeno da realidade (da Silva, & de Oliveira, 2024).

Jensen e Meckling (1976) colocam a afinidade de agência como um acordo onde uma das partes (o agente) é responsável por fazer uma ação estipulada em função da outra parte (o principal). Põe em evidência a necessidade de se buscar um modelo de contrato que vai melhorar as condições do acordo entre o principal e o agente, estes agindo de forma coerente e estimulados por suas próprias ambições, o que irá amainar as despesas desse contrato. O maior estímulo do principal é assegurar que suas pretensões serão realizadas pelo agente. Este estudo é considerado seminal, apresentando três características principais: 1) cria-se uma teoria onde o arquétipo se baseia nas divergências de opiniões e que podem ser averiguadas através de experimentos; 2) uma nova concepção de custos de agência, que mostra um afastamento entre a propriedade e a autoridade que se vivencia dentro das empresas e uma inovação com relação ao conceito de firma (Saito & Silveira, 2008).

As vantagens do contrato baseadas em um comportamento específico devem ser avaliadas pelo agente, pois, os resultados das concessões são predeterminados. Para os contratos onde o principal tem condições de acompanhar as atuações dos agentes o melhor modelo de contrato é baseado no comportamento do agente, ou então aquele contrato formado que visa a

entrega de resultados (Queiroz, Mendieta, Bueno & Galvão, 2017).

De acordo com Eisenhardt (1989), a Teoria da Agência tem como finalidade solucionar demandas que podem acontecer entre as relações entre principal (acionista) e o agente (gestor), tendo dois problemas de agência. O primeiro aparece quando os interesses e propósitos do principal não são os mesmos que os do agente. O segundo é a dificuldade relativa à divisão dos riscos, que aparecem quando o principal e o agente agem de maneiras desiguais, levando ao coeficiente de risco, por conta de suas preferências ou disposições.

Segundo Machado (2018), os dilemas de agência aparecem decorrentes entre o principal e o agente, que são indivíduos com finalidades próprias, adequadas aos seus interesses. Eles irão usar meios para obter seus interesses e objetivos, sendo assim o agente, que é conduzido pelo principal, pode não realizar tudo aquilo que lhe é determinado. E é com o intuito de diminuir as dificuldades geradas por essas insubordinações que se deve criar regras a serem seguidas pelos agentes, de maneira a atender os objetivos do principal sem maiores conflitos (De Oliveira & Filho, 2017).

Segatto-Mendes (2001) alega que a Teoria da Agência possibilitou uma nova visão em relação às ligações contratuais presentes dentro das instituições, trazendo o conceito do principal (proprietário) e do agente (gestor), sendo que, este segundo irá agir de acordo com as necessidades do primeiro e, em contrapartida, o agente receberá um salário por seus serviços.

Segundo Nascimento e Reginato (2008), o principal consegue conduzir e manter o controle sob uma empresa quando ela vai crescendo de tamanho, tanto em capital quanto em aplicações, fazendo-se necessário um gerenciamento mais amplo afim de atingir suas metas. A empresa necessitará de funcionários preparados, o que proporcionará uma administração mais competente. Automaticamente, com o correr do tempo, os procedimentos vão sendo realizados, tornando-se cada vez mais complicada essa relação. Sendo assim, é necessária a contratação de novos funcionários mais capacitados que irão acompanhar o desenvolvimento das atividades tanto no interior quanto fora de suas dependências.

Na Figura 1, Martinez (2003) descreve de maneira objetiva o que o principal espera do agente. Coloca-se aqui como principal: acionistas, debenturistas, credores, governo, comunidade; e os agentes: gerentes, auditores internos, empregados e fornecedores

Figura 1 *O que o principal espera do agente*

RELAÇÕES		O QUE O PRINCIPAL ESPERA DO AGENTE?
Principal	Agente	
Acionistas	Gerentes	Maximização da riqueza (ou do valor das ações).
Debenturistas	Gerentes	Maximização do Retorno.
Credores	Gerentes	Que assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento.
Clientes	Gerentes	Que assegurem a entrega de produtos de valor para os clientes. Quantidade (maior), tempo (menor), Serviço (maior) e Custo (menor).
Governo	Gerentes	Que assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da empresa.
Comunidade	Gerentes	Que assegurem a preservação dos interesses comunitários, a cultura, os valores, o meio ambiente, etc.
Acionistas	Audidores Internos	Que atestem a validade das demonstrações 8 REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 2, p. 329-342, abr./jun. 2012 – Fonte: Adaptado por Martinez (1998). Ações financeiras (foco na rentabilidade e na eficiência).
Credores	Audidores Internos	Que atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na liquidez e no endividamento).
Gerentes	Audidores Internos	Avaliação das operações na ótica de sua eficiência, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes	Empregados	Que trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos.
Gerentes	Fornecedores	Suprimento das necessidades de materiais dos gerentes no momento necessário, nas quantidades requisitadas.

REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 2, p. 329-342, abr./jun. 2012 –
Fonte: Adaptado por Martinez (1998).

Observa-se que Martinez (2003), faz uma síntese das funções demonstrando o esperado de cada um dos agentes, quando se aplica a Teoria da Agência, tendo deixado claro que independente do tamanho da empresa todos devem obedecer as normas que possibilitam o principal alcançar os objetivos almejados.

2.3 Teoria da Agência no Setor Público e o Contexto Escolar

Através do contexto histórico e de suas constantes reformulações e atualizações, nota-se como a Teoria da Agência teve influência imediata e contínua no processo de mudanças do quadro político-administrativo do país. Mesmo sem, no início, ter a denominação hoje utilizada, pode-se perceber que todo o procedimento hoje identificado na Teoria da Agência estava presente no enredo histórico vivenciado no período (De Oliveira & filho, 2017).

Tendo sido criado para defender as instâncias que poderiam ajudar a coletividade que o criou, o Estado passa a ser incumbido de asseverar o equilíbrio da sociedade e de todos os cidadãos a ela pertencentes (Martins, Da-Silva, De Melo, Marchetti & Da-Veiga, 2016). Há aqui identificadas as relações de agência entre os cidadãos (principal) e os funcionários públicos (agentes), estando esta relação presente em todos os níveis organizacionais das políticas públicas (Monteduro & Allegrini, 2020).

No Brasil, em estudos realizados, observam-se brechas que precisam ser revistas, tendo como uma de suas principais premissas escolher e recompensar os administrados, e também no que se diz respeito à extrapolação, os objetivos a serem atingidos podem fazer com que se chegue a extremos e que pode trazer conflitos sobrepondo as ações dentro das estatais (Fontes-Filho, 2018).

A administração pública possui suas especificidades, com dinâmicas próprias que poderão trazer divergências ao se organizar e aplicar as relações de poder existentes em seus níveis e abrangências (De Oliveira & Filho, 2017). Devido a estas particularidades, tem-se uma infinidade de características que vão moldar os ditames a serem seguidos pelos responsáveis diante das implementações das regras e normas (Angelis, 2015). Na gestão de políticas públicas encontra-se o imperativo de buscar uma conformidade entre o Estado e a sociedade, dividindo entre eles as questões de poder e de importância que diferem da opinião pública, intermediando as relações e contribuições sociais, proporcionando a gestão do conhecimento (GC) e a inteligência organizacional (IO) (Angelis, 2015).

Desde o governo de Getúlio Vargas, que promoveu a primeira reforma administrativa no Brasil e a reforma burocrática no serviço público, criando o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), com a finalidade de promover a estruturação básica do administrativo e concursos públicos, com regras para a admissão e treinamento dos servidores públicos, várias reformas administrativas foram implantadas (Araújo & Pereira, 2012), mantendo-se assim a persistência, que é uma característica das políticas de reformas. Visualizar o quadro histórico do Brasil, as complexas relações entre Estado, sociedade e mercado, vislumbra que o Estado exerce um papel de destaque em relação aos outros setores, proporcionando uma trajetória com várias reformas administrativas, porém em todas elas se manteve a centralização do Estado (Araújo & Pereira, 2012).

A Constituição 1988 pretendeu recriar a república, colocando novos alicerces para a autoridade, regulou a ordem social, a cidadania, as disposições do Estado, as formas de debates coletivos, o financiamento do gasto público, as políticas públicas e a administração pública.

Outorgou ainda uma nova maneira de se discorrer sobre os direitos à cidadania, expandiu os horizontes para a implantação de políticas e participação, ampliou os setores de intervenção

do Estado no âmbito econômico, reorganizou os acessos públicos entre os setores do governo diminuindo os exageros deixados pelo regime militar e oficializou os mecanismos da política social provocando uma verdadeira reforma do Estado (Costa, 2008).

Com esta perspectiva pode-se notar que o Estado passou por várias crises, principalmente a crise de confiança o que proporcionou maior identificação do poder público com a sociedade, harmonizando o desenvolvimento da soberania do Estado com a soberania popular, surgindo as teorias da democracia (Araújo & Pereira, 2012).

As gestões de políticas públicas têm como prioridade construir o consenso entre Estado e sociedade, sobretudo nos compromissos e metas combinadas. Passa-se assim a observar o conhecimento e a influência social pondo em pauta as relações de poder e as instâncias conflitantes nos projetos públicos. Tem, como uma das principais dificuldades, o Estado em se relacionar com o público, a dificuldade em se coletar e aplicar os dados fornecidos pela sociedade, de caráter político social, fazendo-se imperativo e sociocêntrico devido à quantidade de autores autônomos que participam e dão opiniões e sugestões (Araújo & Pereira, 2012).

Como é sabido, para que se tenha democracia é necessário a agregação de políticas integrantes que aumentem as opções de se expressar de um contingente cada vez mais amplo de indivíduos, instruindo-os a dividir este espaço com o exercício do poder político. É com esse conhecimento que se concretiza a democracia, apoiada nos valores democráticos que são executados ao se realizar as atividades corriqueiras pelos indivíduos na sociedade (Faria, 2010).

Além de afirmar a seriedade da dinâmica institucional para que tenha uma democracia forte, coloca-se em evidência a importância da sociedade dentro desta máquina tachada de democracia, comprovando também a acuidade das ações por meio do aprendizado de um conjunto de agitações, arranjos e agregações, fatores que permitirão a formação de uma política que dará um sentido às ações capazes de reconstruir o sentido de democracia e sua arena político-institucional (Parlamento, estruturas burocrático-administrativas dentre outras) (Faria, 2010).

As políticas públicas são constituídas por um universo onde acontece a formulação de um conceito e de uma aspiração democrática (Faria, 2010). Seus pilares sociais são cultivados por uma coletividade civil composta por associações, organizações e movimentos coordenados com repercussões dos problemas associados aos setores da vida privada, que deverão ser passados para os setores públicos. Estas entidades da sociedade civil irão inspirar o significado dos problemas passados para os setores públicos.

Uma vez argumentado, aí, sim, conseguirão ser aceitos pelo sistema político-administrativo conseguirão ser aceitos pelo sistema político administrativo. A esfera pública

permeia uma intercessão entre a sociedade cível e o sistema político-administrativo (Faria, 2010).

A análise deste panorama vai determinar que é através desta visão de democracia que o Estado passa a dividir as funções de administração com as comunidades escolares, respeitando o direito de fala e argumentação dos indivíduos inseridos no contexto destas instituições. É ele o organizador das normas que irão reger todos os níveis de trabalho indo do macro ao micro em suas especificações, sem deixar obsoleta a democracia ou as cláusulas da constituição brasileira. Delega-se o poder, mas vigia-se para que as instituições não fiquem sem o devido controle do Estado (Faria, 2010).

Fez-se necessário a criação do Sistema Nacional de Educação devido a vários quesitos e dentre eles está o imperativo de se tornar autônomo o campo educacional, principalmente no que diz respeito ao campo político. Agora se invertem as relações de poder entre o Ministério e o Conselho Nacional de Educação, deixando as matérias curriculares a seu cargo, tirando esta função das mãos dos parlamentares federais, estaduais e municipais, assunto que provocava fúria e descontentamento (Cunha, 2013).

Demonstra-se todo o enquadramento dos segmentos da Teoria da Agência, no decorrer dos processos que levaram à transformação do poder dentro do caminho histórico e pode-se continuar observando o funcionamento dessa engrenagem, continuamente ao se observar as rotinas e procedimentos no cotidiano das escolas e demais instituições providas pelo Estado.

2.4 A Teoria da Agência e o poder na relação professor - direção

Dentro das escolas públicas, aqui representada como a agência deste estudo, há toda uma estrutura de poder. Olhando para essa organização de maneira mais simplificada, pode-se colocar o Estado em destaque. A seguir, incluem-se os órgãos componentes, como a Secretaria de Educação (SEE), dentre outros órgãos que irão regular e gerir as normas a serem utilizadas. Os Educandários compõem a estrutura: primeiramente o diretor, seguido por seus vices, as supervisoras, os professores, os alunos e estas categorias são permeadas pelo pessoal da secretaria, da limpeza, da merenda, todos juntos fazendo as engrenagens dessa instituição de ensino funcionar (Tragtenberg, 1985).

As relações de flexibilidade e serventia que se observam dentro das escolas podem ser consideradas uma maneira de domínio que tem sua sustentação com a criação do campo do conhecimento onde se observa uma nova forma de poder sobre os corpos. Este poder se acumula quando se tem maiores informações e se amplia de acordo com as contribuições realizadas através de cada sujeito deste campo de saber, através dos hábitos dos princípios disciplinatórios e

é por meio de observação contínua que se detém o controle e os resultados almejados (Tragtenberg, 1985).

É importante refletir como ocorre este relacionamento de poder entre estas pessoas, quais são os princípios do poder, que serão colocados em prática para o desenvolvimento e o alcance dos anseios de todos e a estrutura envolvida. Segundo Apple (1999) deve-se deixar de lado a política do reconhecimento ou a da redistribuição, abrindo mão das possibilidades que ambas oferecem, buscando-se as soluções para as problemáticas que porventura venham a surgir. Deste modo, pode-se analisar com minúcia as perspectivas e práticas dominantes, trazendo equilíbrio entre a biblioteca teórica e o realizar de outras atividades, respeitando-se cada indivíduo daquela comunidade escolar.

Apple (1999) traz que a casta dirigente, o principal centro da teoria da agência, colocará os seus conceitos na forma de um todo e retratá-las-á como sendo as singulares ideias coerentes e globalmente legítimas. Para o autor, em uma escola, o governo dita as regras a serem cumpridas, impondo que se cumpram as normas e regulamentos, mas sem, muitas vezes, ver suas realidades, trazendo assim uma série de dificuldades aos membros destes educandários para realizar tais tarefas. Em outro ponto, Apple (1999) coloca que as relações de poder em nível cultural e no Estado vão trazer características únicas para a educação. São estas características que irão determinar os conceitos de relação de poder entre toda a hierarquia envolvida na educação, possibilitando, ou não, maior aproximação de todos os níveis enredados nos sistemas de ensino (Apple, 1999).

Olhando-se o indivíduo por esse prisma, observa-se o ser que pode ser moldado de acordo com as necessidades da sociedade. Aprender aquilo que é necessário de acordo com os princípios das instituições em que estão inseridos, poderá contribuir tanto para a política como para economia. Agora, o homem não vai gerar lucro somente com o trabalho, mas também através de conceitos embutidos em mentes adestradas a obedecer (Cassiano & Silva, 2012).

Segundo Cassiano e Silva (2012) esta disciplina começou há muito tempo nos colégios medievais, mas só a partir do século XVIII é que ela foi levada para as escolas, exércitos e hospitais. Por esta linha de pensamento observa-se como as escolas são organizadas afim de obter uma melhor disciplina: em sala de aula as carteiras são dispostas em fileiras, desejando-se desta maneira, coibir a conversa e a bagunça, facilitando o controle da turma pelo professor.

A escola se torna uma máquina de aprender, no qual o aluno, o nível e a série devem ser combinados adequadamente (Caciano & Silva, 2012). Da mesma maneira pode-se colocar toda a cadeia de comando da escola, a Secretaria de Educação ditando normas, para que os diretores, munidos dessas instruções, mantenham todos níveis de funcionários da instituição sob controle. Não se pode sair das normas. Por sua vez, os professores recebem as regras da direção e as passam

para os alunos, de maneira a levar a ordem e a organização até as escolas. Todos seguem regras impostas como horários e datas. Se houver uma quebra dessa cadeia, as consequências podem ser desastrosas, pois, não foi somente uma regra que deixou de se cumprir, ocorreu uma ruptura na cadeia de comando que poderá atrasar ou até mesmo inviabilizar todo um processo de organização. Olhando-se esta cadeia de hierarquias existentes dentro das escolas, observa-se a direção (o principal) cobrando e organizando os professores (agentes) para chegarem aos seus objetivos (Ferreira Filho, 2023).

Na atualidade, quando se fala em educação, é imperioso lembrar que se vive em um país democrático, que defende o livre direito de pensar, e que deve assegurar essa liberdade. Por este motivo, existem as relações que constroem os sujeitos que se quer formar para a sociedade. Este é um processo que ostenta vários níveis da relação do poder envolvidos, devendo ser construídas para todos as instâncias dentro de uma escola. As relações de poder devem ser reconhecidas em todos esses níveis, por exemplo, alunos e professores, professores e gestão escolar e assim consecutivamente. Se estas relações são bem construídas pode-se obter uma forma democrática para as relações acima mencionadas (Gabriel & Pereira, 2018). Esta democratização não é fácil de se conseguir. A relação entre o principal e o agente vai influenciar o processo de ensino aprendizagem e em todos os setores da escola, praticando a democracia, concedendo o direito de falar e ser ouvido, abarcando todos os envolvidos no processo (Attila, 2012).

Há aqui o outro lado da moeda que deve ser analisado. O professor, agente responsável por ministrar as regras sociais e formador de cidadãos críticos, depende dos movimentos sociais existentes fora dos muros das escolas, principalmente em períodos de mudanças sociais. Para mudar as condições de trabalho, o que pode gerar movimentações que irão contra os interesses da direção, tais como a greve, paralizações dentre outros, é que se buscam melhorias para suas vidas. As escolas são ambientes paradoxais, onde os professores tendem a questionar e pressionar para conseguir os interesses almejados, contrapondo os interesses do principal (Tragtenberg, 1985).

Nas escolas da rede estadual de Minas Gerais, visando estes direitos e a democracia, concebe-se como sistema de eleição da direção, a eleição direta para a escolha de diretor e dos vice-diretores, que atuarão durante quatro anos na escola. Aos indivíduos eleitos é permitido construir, o que assenta um processo de aprendizado, e irão aprender como ser gestores (principais) da organização escolar e como conviver com as relações de poder que o cargo impõe. Em contrapartida, os professores (agentes), desta instituição, agora também aprenderão a conviver e a se enquadrar em um novo cenário e a nova forma de como serão ditados os mandos e comandos da eleita gestão (Nascimento & Reginato, 2008).

O poder forçado no dia a dia pode ser um recurso para se obter o desejado das pessoas

que se tem sob comando. Em contra partida, a resistência a este poder é uma forma de relação de poder (Macedo, Silva & Sousa, 2021). O que traz ao pensamento de como deve ser essa relação de poder entre direção e seus subordinados, principalmente entre professores? Até que ponto essa relação pode influenciar o ensino ministrado dentro das escolas? Utilizando a Teoria da Agência, busca-se entender um pouco mais sobre o assunto, adentrando neste mundo incerto das relações de agência e de poder entre o principal (direção) e os gestores (professores).

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, realizou-se uma pesquisa qualitativa em uma escola da rede estadual de Belo Horizonte – Minas Gerais. Essa abordagem foi utilizada em razão de a pesquisa descrever a complexidade da disputa de agência e poder existente dentro da escola, ao analisar as interações das variáveis, para tentar compreender a dinâmica do comando, como ele ocorre e como é recebido, para que seja possível, dessa maneira, chegar a um nível maior de entendimento, possibilitando assim sugestões de mudanças que resultem em melhorias para o ambiente desta instituição (Raupp & Beuren, 2006).

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como básica. Desta forma, pode-se citar Lopes (1991), que coloca como os estudos básicos são vitais para a prosperidade, pois, assim irá surgir conhecimento tanto nas áreas sociais como nas econômicas, podendo alavancar o conhecimento para o desenvolvimento de grandes projetos. Essas pesquisas têm como objetivo a geração de conhecimento.

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória, pois ela enfatiza a criação e acréscimo de conjecturas que apontam o fenômeno e as condições para o seu aparecimento (Gasque 2007). O estudo é também o aprofundamento de conceitos idealizados. Tendo em vista essas definições, utilizou-se o procedimento das entrevistas semiestruturadas que buscam suporte em teorias predefinidas para responder perguntas através das experiências dos entrevistados selecionados, a fim de responder às questões que são o alvo da pesquisa (Duarte, 2005).

O recorte de pesquisa centrou-se em uma escola da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, denominada Escola X, e que faz parte de uma das regionais Metropolitanas. Para fins de entendimento, as regionais no ensino estadual no estado de Minas Gerais são divididas em: Metropolitana A, corresponde a parte central, de Belo Horizonte, mais 37 municípios de Minas Gerais; Metropolitana B, região oeste, mais Betim, Contagem, Esmeralda, Ibirité, Igarapé, Juatuba, Mário Campos, Mateus Lemes, São Joaquim de Bicas e Sarzedo; Metropolitana C, região Norte de Belo Horizonte, Jaboticatubas, Lagoa Santa, Morro do Pilar, Pedro Leopoldo, Ribeirão das Neves, Santa Luzia, Santana do Riacho, São José da Lapa, Taquaraçu de Minas e Vespasiano.

A escola X, situada em um bairro de Belo Horizonte, possui mil cento e setenta e dois (1.172) alunos matriculados no ano de 2024, cento e dezessete (117) funcionários, sendo distribuídos da seguinte forma: quarenta e oito (48) regentes de aula, vinte (20) regentes de turma, duas (2) eventuais e dez (10) apoios. O restante se divide em: vinte e um (21) auxiliares

de serviços da Educação Básica (ASB), oito (08) assistentes técnicos de Educação Básica (ATB), cinco (5) especialistas da Educação Básica (EEB) e três (3) professores para Ensino do Uso da Biblioteca (PEUB).

As dependências da escola são bem amplas possuindo dois prédios de salas de aula, duas quadras, campo de futebol, área verde, cantina e ainda os pátios um e dois, o que torna complexa a organização de seu funcionamento devido a esta divisão e organização dos alunos nos espaços. Tem como público alvo alunos do Fundamental I (anos iniciais, do primeiro à quinta série) e Fundamental II (anos finais: do sexto ao nono ano).

A escola foi escolhida para o estudo devido às características acima demonstradas e, além disso, outro ponto que foi levado em consideração foi a quantidade de professores, que é expressiva e que vai poder contribuir para que a pesquisa seja mais condizente com a realidade vivida pela classe. Também foi levada em consideração a facilidade encontrada pela pesquisadora para realizar esse estudo, pois possui fácil acesso aos entrevistados e às acomodações da escola. O objetivo foi entrevistar 30 pessoas entre o quadro docente e da gestão escolar, abrindo o leque de informações para que se possa ter uma visão mais ampla do problema.

Os sujeitos desta pesquisa são a gestão escolar da Escola X, sendo esta composta de um diretor e três vice-diretores, que foram eleitos em processo de escolha do servidor para o cargo de provimento em comissão de diretor no final do ano 2022. Também foram entrevistados os membros da equipe pedagógica da escola, composta por cinco supervisoras e que estão diretamente ligados à cadeia de poder existente na escola. O corpo docente desta escola é formado por sessenta e oito (68) professores. Foi delimitado um recorte dos sujeitos da pesquisa a serem entrevistados, conforme a Figura 2 abaixo.

Figura 2 *Sujeitos da pesquisa*

Sujeitos de pesquisa	Quantidade	Função	Entrevistados
Direção	04	1 Diretor, e 3 vice-diretores	04
Especialistas em educação básica (EEB)	05	Coordenadores	05
Professores Fundamental I	48	Professores de 1º ao 5º ano	09
Professores Fundamental II	20	Professores de 6º ao 9º ano	09
Eventuais	02	Professores que ficam disponíveis para substituição em caso de falta ou doença.	01

Apoio	10	Professores que acompanham crianças que possuem algum tipo de deficiência (física ou mental).	01
Professores para ensino do Uso da Biblioteca (PEUB)	03	Atuam na biblioteca	01

Fonte: Dados fornecidos pela escola em setembro de 2024

Para esta pesquisa foram entrevistados os quatro representantes da direção, os cinco especialistas, nove professores do fundamental I, nove professores do fundamental II, uma eventual, um apoio e uma professor(a) da biblioteca, assim envolvendo professores de todos os setores da escola, a direção e a coordenação, afim de se buscar entender as relações de agência existentes.

Foram elaborados dois roteiros de entrevista, um para a gestão escolar, abrangendo as perguntas direcionadas à direção e à supervisão, e outro direcionado para os demais participantes, em profundidade, elencando todos os tópicos para serem averiguados no decorrer da pesquisa. Os roteiros foram apresentados ao Comitê de Ética do Unihorizontes, de acordo com o parecer número 2024030322640, e somente após a sua aprovação foram usados para realização das entrevistas.

Após elaborados os roteiros, foi realizado um teste, onde foram entrevistadas três pessoas que entendiam sobre o assunto aqui pesquisado, e que estariam familiarizados com a realidade das escolas estaduais, podendo assim ser efetivadas as correções de eventuais erros e novas formas de se melhorar as perguntas, procurando alcançar os objetivos da pesquisa de maneira precisa e sem erros.

Depois de prévia autorização da SEE/MG, através do parecer número 87547723, e após a obtenção das assinaturas dos termos de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C), as entrevistas foram marcadas com antecedência, respeitando os horários e disponibilidades dos envolvidos.

Foram utilizados aparelhos gravadores e celulares para gravar as entrevistas e assim poder manter a integridade de suas respostas. Quando necessário, também foram utilizadas câmeras de vídeo e programas como *Meet*² e ou correspondentes, que possam ajudar na

² O Meet é o serviço de videoconferências do Google, que permite a realização de reuniões com várias pessoas ao mesmo tempo, através de um link compartilhado pelos participantes para que possam ingressar nas reuniões sem precisar ter uma conta ou plug-ins específicos.

apreciação dos gestos e feições dos entrevistados, possibilitando assim a análise minuciosa das conversas.

No intuito da melhor visualização do processo demonstra-se, através do Figura 3, o esquema da pesquisa buscando facilitar o entendimento.

Figura 3 Tópico guia

Objetivo Geral	Objetivos	Evidências	Questões	Categorias da Análise	Autores	Cronograma Para coleta
Analisar como a estrutura da escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte/MG envolve as relações de poder e o processo educacional considerando a interação entre gestores escolares (principal) e professores (agentes) na Teoria da Agência	a) entender as estruturas social e relações de poder existentes no ambiente escolar de uma escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte/MG;	Pesquisa	1-Como você se vê? 2-Me conte como é sua vida na escola? 3-Como é a relação interna na escola entre as pessoas em todas as instâncias? 4-Como é sua relação com a Secretaria de Educação? Você se sente pressionado? 5-Como você enxerga sua relação com os professores? (explorar se a relação é diferente com os demais funcionários). Por que?	Relacionamento; Poder	Teoria da Agência Ferreira Filho, 2023, Jensen e Meckling, 1976, Queiroz, Mendieta, Bueno, & Galvão, 2017, Segatto-Mendes 2001,	22/04/2024
	b) mapear, por meio dos discursos e silenciamentos, como a relação entre direção e professores pode afetar na atuação dos professores no ambiente escolar em uma escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte/MG:	Pesquisa	6-E como você é visto pelos professores? 7-Como é sua relação de comando junto aos professores? 8-Você percebe resistência por parte dos professores? A) Qual tipo de resistência? B) Você pode me dar um exemplo? C) Como isso acontece em sua escola? D) Era diferente antigamente? E) Houve melhora ou piorou?	Ambiente de trabalho; Motivação; Prejuízos no trabalho	Fairclough, 2010, Araújo & Pereira, 2012, Angelis, 2015, Costa, 2008, Araújo e Pereira, 2012, Cunha, 2013 Faria, 2010, Tragtenberg,1985,	22/04/2024
	c) verificar como se dá, no discurso, a resistência dos professores (agentes) frente aos interesses da direção (principal) de uma escola pública estadual da cidade de Belo Horizonte/MG.	Pesquisa	9-O que acontece se eles oferecerem resistência? 10- Quais as consequências dessa relação? A) No coletivo? B) No pessoal? 11- Como você imagina que seria um cenário ideal na escola com relação à direção e professores? 12- Tem alguma informação a acrescentar que não foi abordada	Cobranças x desempenho	Apple 1999, Cassiano e Silva 2012, Gabriel e Pereira 2018, Nascimento e Reginato, 2008, Macedo, Silva & Sousa, 2021	22/04/2024

As análises dos dados foram iniciadas, utilizando-se de documentação, a princípio, para análise do currículo escolar, os contratos de trabalho e outros diretamente ligados ao assunto da pesquisa, entendendo esses documentos como oficiais, determinados pela administração pública, o que contribui para uma maior minúcia dos dados coletados, dando-lhes maior integridade.

Para as entrevistas com o corpo docente, foi utilizado sistema *transkriptor* que ajudou a transcrever as falas dos entrevistados, assessorando a organização dos discursos, visando uma transcrição minuciosa e possibilitando, assim, que as respostas dos entrevistados fossem ponderadas de maneira assertiva com base no estudo realizado sobre a técnica de análise crítica do discurso proposto por Fairclough (2010).

A análise crítica do discurso (ACD) é a apreciação das normas existentes dentro do discurso (deve-se colocar o olhar sobre todas as formas de linguagem, tais como a linguagem corporal, e as imagens visuais, dentre outros). A ACD está interessada nas alterações sociais da atualidade, como o discurso está sendo expressado, as formas como o discurso pode assumir diante das práticas sociais a serem analisadas, a fim de que possam assumir a função de discurso (Fairclough, 2010).

O discurso é representado de três modos: primeiro - como parte da realização coletiva dentro de determinada ação, como, por exemplo, desempenho de funções; segundo - figura nos modelos, tais como atores sociais, assim como representações reflexivas, agrupando a própria prática em diferentes colocações de sua opinião, o que irá possibilitar a criação social de práticas configurando-se a representação; terceiro - o discurso vai incorporar os modos de ser e a construção da identidade (Fairclough, 2010).

A análise crítica do discurso possibilitou capturar as nuances do discurso dos entrevistados, as leituras das entrelinhas do que foi dito, ou que, através de gestos ou expressões, foi indicado a respeito das relações de poder existente dentro da escola (Fairclough, 2010). Este processo possibilitou maior confiabilidade para a análise.

Depois da apreciação de todo o material compara-se seus resultados com os objetivos da pesquisa, buscando amparo na Teoria da Agência, fonte para o embasamento deste estudo, obtendo-se conhecimento teórico sobre as relações de poder entre a direção e os professores, respondendo às perguntas que merecem maior atenção e de maneira não danosa, e que poderão ajudar as relações dentro da escola, trazendo harmonia e participação dos membros envolvidos para a melhoria da instituição. O resultado dessa pesquisa poderá ser utilizado em outras escolas públicas em Belo Horizonte ou nas demais localidades do estado ou país.

3.1 - O percurso da pesquisa

A pesquisa em campo iniciou-se no dia seis de maio de 2024, com entrevistas presenciais na escola, porém, foi observado que os entrevistados não estavam à vontade para falar naquele ambiente, o que levou a uma mudança na forma como seriam realizadas as entrevistas. A partir de então, as entrevistas foram feitas via ligação de vídeo pelo *WhatsApp* ou pelo *Meet*, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, afim de possibilitar privacidade, o que originou maior liberdade e veracidade em suas respostas. A pesquisa de campo teve como dia final das entrevistas em primeiro de junho de 2024. As entrevistas foram gravadas com consentimento através do aparelho celular o que possibilitou fazer sua transcrição de maneira integral. Ressalta-se que para total seguimento aos parâmetros da pesquisa as entrevistas foram autorizadas via Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) e realizadas em videochamadas, em busca da observação das feições e gesticulações, mas para conforto dos entrevistados, somente o áudio foi gravado.

O cronograma para o número de entrevistas foi respeitado, tendo sido entrevistados os quatro membros da direção (diretor e os três vice diretores), dos cinco membros da supervisão (Especialistas em educação básica (EEB)), foram entrevistados apenas quatro, devido ao fato de um dos supervisores se recusar a participar, alegando que assumirá o cargo a uma semana e não se sentindo capaz de responder as perguntas adequadamente. Os nove professores do fundamental I, assim como os nove do fundamental II, responderam prontamente ao chamado para a entrevista, também foram entrevistados um professor eventual, um apoio (nesse cargo deveriam ser 2 professores entrevistados, porém como a maioria deles trabalha em dois turnos na escola, sendo em um turno como regente de turma e no outro apoio, não foi possível entrevistar dois professores que exercessem somente a função de apoio), um professor para Ensino do Uso da Biblioteca (PEUB), como havia sido estipulado.

Na Figura 04, que segue abaixo, consta lista de entrevistados, sendo os nomes preservados pelo sigilo, substituídos por letras, sendo identificadas no seguinte ordenamento: direção (D + nº), supervisão (S + nº), professor de educação básica I (PI + nº), professor de educação básica II (PII + nº), professor de apoio (PA + nº), professor de biblioteca (PB + nº), o que facilitará a sua denominação durante as análises, dada a realização das entrevistas, tempo de realização de cada uma, assim como alguns dados que podem facilitar o entendimento da análise.

Figura 4 Lista de Entrevistados

FUNÇÃO	DATA	DURAÇÃO	TEMPO NA PROFISSÃO	TEMPO NA ESCOLA
D 01	08/05/2024	26 min e 41 segs.	14 anos	10 anos
D 02	08/05/2024	22 min e 37 segs.	30 anos	15 anos
D 03	08/05/2024	38 min e 59 segs.	33 anos	17 anos
D 04	15/05/2024	30 min e 12 segs.	25 anos	17 anos
S 01	08/05/2024	32 min e 34 segs.	20 anos	05 meses
S 02	14/05/2024	17 min e 49 segs.	01 ano	06 meses
S 03	22/05/2024	25 min e 12 segs.	15 anos	07 anos
S 04	13/05/2024	20 min e 17 segs.	17 anos	08 anos
PI 01	01/06/2024	16 min e 14 segs.	26 anos	24 anos
PI 02	28/06/2024	19 min e 42 segs.	13 anos	9 anos
PI 03	24/05/2024	37 min e 25 segs.	29 anos	29 anos
PI 04	09/05/2024	31 min e 04 segs.	08 anos	08 anos
PI 05	22/05/2024	15 min e 32 segs.	08 anos	08 anos
PI 06	07/05/2024	20 min e 21 segs.	10 anos	09 anos
PI 07	21/05/2024	20min e 10 segs.	12 anos	08 anos
PI 08	14/05/2024	14 min e 50 segs.	18 anos	13 anos
PI 09	22/05/2024	13 min e 47 segs.	12 anos	08 anos
PII 01	06/05/2024	21 min e 30 segs.	14 anos	08 anos
PII 02	01/06/2024	09 min e 23 segs.	30 anos	18 anos
PII 03	10/05/2024	30 min e 07 segs.	29 anos	08 anos
PII 04	15/05/2024	14 min e 06 segs.	15 anos	11 anos
PII 05	17/05/2024	20 min e 45 segs.	22 anos	17 anos
PII 06	13/05/2024	16 min e 07 segs.	23 anos	08 anos
PII 07	14/05/2024	16 min e 21 segs.	33 anos	20 anos
PII 08	17/05/2024	19 min e 24 segs.	26 anos	18 anos
PII 09	17/05/2024	27 min e 04 segs.	21 anos	08 anos
PA 01	25/05/2024	17 min e 57 segs.	00 anos	04 meses
PB 01	08/05/2024	13 min e 36 segs.	06 anos	04 meses
MÉDIA		21 min e 47 segs.	18 anos e 2 meses	13 anos e 9 meses
TOTAL		28 entrevistas		

Após o termino das pesquisas, com a auxílio do *transkryptor*, um *site* que transcreve as entrevistas orais para o formato de texto, as informações obtidas foram tratadas em cada uma das entrevistas preservando a integridade das falas e buscando organizá-las de maneira a encaminhar os trabalhos de análise. O *corpus* de texto analisado compôs-se de 110 páginas de transcrição, que se somam à observação e vivência da pesquisadora nesta escola.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Estrutura da escola e a Teoria da Agência

De acordo com os procedimentos de análise crítica do discurso, para que os resultados da pesquisa possam ser atingidos, de acordo com os objetivos propostos a serem alcançados neste trabalho, é preciso analisar as entrevistas nas fases textuais e do coletivo. Através da Teoria da Agência buscou-se esclarecer questões que pudessem ajudar nas soluções dos problemas encontrados dentro das escolas referentes ao relacionamento entre a gestão (principal) e os professores (agentes), utilizando para tanto as análises dos discursos coletados nas entrevistas realizadas na escola pública estadual, que foi tratada por Escola X.

Os elementos discursivos foram organizados, *a priori*, para tornar possível o reconhecimento de formações discursivas. A seguir, essas informações foram analisadas de maneira a vislumbrar as entrelinhas, permitindo a análise da ordem do discurso, ou seja, as particularidades discursivas, mostrando as perguntas ideológicas, assim como o poder que uma pessoa exerce sobre as outras.

Portanto, a análise do discurso feita através dos conteúdos extraídos da pesquisa, onde o tema das relações de poder entre o principal (gestão) e os agentes (professores), trouxe à tona informações evidentes, bem como as que se mantinham veladas, tornando possível desvendar o que se esconde nos sentidos ocultos, como o silêncio e a omissão.

A análise desses objetos discursivos como parte das informações, proporcionaram juntamente com as práticas sociais melhor visão e compreensão acerca das relações de poder existentes nas escolas.

4.1.1 Relação: Vida na escola

A maioria dos entrevistados está na escola há bastante tempo, o que pôde ser observado na figura 05 apresentada acima. Este fato proporcionou maior conhecimento da escola e do seu funcionamento por parte destes profissionais. Boa parte dos respondentes está atuando na escola em mais de uma gestão, isto é, considerando-se o tempo de 04 anos para um ciclo de gestão escolar, os entrevistados, em grande parte, passaram por mais de um perfil de gestão, o que propiciou a possibilidade da comparação entre as gestões com propriedade e minúcias.

Através da captura dos elementos que compõem a estrutura da entrevista, verifica-se a presença de vários fatores que descrevem situações, buscas, ansiedades, preocupações, positivities, neutralidades e vários outros sentimentos que refletem o variado cotidiano da

escola. A seguir os relatos vão trazer à tona esse diversificado quadro de itens formadores do contexto em estudo.

O ambiente na escola é colocado como bom, agradável, fazendo com que a alegria ao se ir trabalhar faça parte do cotidiano dos membros que compõem o quadro de funcionários. Tanto os membros da gestão como os professores comungam a ideia de que a escola é um ambiente onde a busca pelo bom desempenho dos alunos é considerada como objetivo primordial. Abaixo algumas falas dos entrevistados a esse respeito.

D 01 – ... eu sempre busquei e agora não tá sendo diferente, na direção, sempre buscando o melhor para os alunos, então assim sempre tive este compromisso, essa responsabilidade, este cuidado com os meninos, um carinho imenso com os meninos, são os nossos meninos, então desde que eu fiz a licenciatura que eu entendi o que era ser um professor.

PI 05 - A minha vida na escola? É um momento prazeroso para mim, porque eu gosto de ser professora. Aparecem alguns desafios, com certeza, que toda escola tem, mas eu tento sempre solucionar esse desafio junto com os meninos da escola.

Os entrevistados acima nos trazem uma busca do bem estar dos alunos, com o compromisso e a determinação de tornar a vida de seus pupilos melhores, também deixa claro que para alcançar o objetivo tem que se ultrapassar desafios, mas que eles não são impossíveis, basta ter persistência para alcançar o que se deseja. É possível observar que os entrevistados apresentam uma certa abstração com relação a realidade vivida dentro da escola, são colocados os desejos, esquecendo-se das conturbações do ambiente vivido para expor somente o idealizado pelos entrevistados.

Nota-se que em seus dizeres apresentam certa incoerência sendo colocado somente o que seria o ideal, entretanto em seus discursos também é mencionada a falta de estrutura, de engajamento e até mesmo de união entre os envolvidos no processo educacional, como transcrito abaixo:

PII 05 - A vida na escola? São 36 horas por semana, né? Eu acho isso pesado. com a clientela difícil, né? Que a gente vem lutando pra... Que vem lutando pra tentar ajudar todos esses indivíduos, que os meninos estão vindo muito defasados, né? De aprendizado,

os meninos hoje são mais pobres, são mais carentes. Onde que eu vejo que a disciplina é muito difícil, então é assim que eu vejo isso tudo acontecendo lá.

PII 05 - A escola está ficando muito desorganizada. eles estão perdendo o fio da meada, isso é a consequência. O professor tá insatisfeito, eu não tô trabalhando direito e a escola tá só caindo, essa é a consequência. A escola tá caindo demais.

Os entrevistados, no mesmo momento, apresentam traços de contentamento e resignação pela escolha da profissão, com o desejo de renovação e mudanças que promovam melhorias ao ambiente. Informam que na atualidade a vida na escola está conturbada, e é preciso destacar o termo “clientela” citado pelo entrevistado PII 05, que remete à ideia capitalista de exploração do trabalho para satisfazer o mercado. Relatam que, após a mudança da gestão que ocorreu em 2022, eles ainda estão tentando se adaptar, o que muitas vezes pode ser difícil devido às mudanças advindas das novas ideias que acompanharam a nova gestão. Este processo de mudanças muitas vezes pode ocasionar desânimo e decepção com relação aos comandos.

Percebe-se um certo descontentamento por parte dos professores, com relação a forma como a escola está sendo gerida, gerando um fracionamento de todos os setores, deixando a desejar, não havendo o entrosamento que deveria ter dentro da escola, a fim de promover a unificação do todo, desestimulando os funcionários e os deixando ansiosos por um melhor engajamento das partes envolvidas no processo. Isso pode demonstrar o distanciamento entre o discurso e a prática, já que não se trabalha feliz, onde não se tem um ambiente propício para tanto. O termo “caindo”, repetidamente utilizado, demonstra a relação com um antes melhor, e o agora pior. Também reflete uma posição de desfalecimento, de difícil recuperação diante do contexto vivido, pois revela certa desesperança por meio do discurso.

PI 04 – Eu vejo uma relação muito fragmentada, vou usar essa palavra, porque como eu enxergo a escola como todo, como uma comunidade, eu imagino, para quem está de fora vendo, que essa relação ela deveria ser uma coisa só, desde lá da portaria, quando a gente entra, até na instância superior, que seria a direção da escola.

Observa-se também que os professores estão em busca de um maior entrosamento da equipe, sentem falta de uma linguagem única de seus gestores, sentem falta de uma gestão que os conduza sem deixarem as situações soltas, reclamam de estarem em um ambiente em que se faz aquilo que se quer, não respeitando as regras e as normas. Diante dos argumentos colocados

pelos professores percebe-se que a gestão não está colocando de forma coesa o que se deve realizar para que seus objetivos sejam alcançados, levando desconforto aos professores, que aparentemente não se sentem seguros para realizar os comandos pois eles podem não ser assertivos. Percebe-se que este tipo de comportamento pode trazer insegurança deixando um relacionamento fragilizado e difícil entre as partes. Percebe-se também a necessidade de um direcionamento para se gerir a escola, pois, dessa forma, consegue-se a cumplicidade nos objetivos traçados, como a fala do entrevistado PI 06.

PI 06 – Olha, esse ano eu tenho visto, e ano passado também, que não tá tendo entrosamento entre as equipes de ASB, professores, direção, não falam a mesma língua. Cada um pensa uma coisa e age da forma que quer. Não se tem uma gestão que imponha. Não é uma questão de respeito, na verdade, mas estão deixando tudo muito solto.

Nesse sentido reflete-se a relação entre o principal e agentes (Eisenhardt, 1989) que se espera uma gestão norteadora, dentro de uma estrutura hierarquizada, não sendo os agentes capazes de conduzir seus próprios direcionamentos. Na escola em questão, a dependência construída frente aos poderes de comando torna o espaço estruturado e constituído, de forma que quando a gestão é mais aberta e tem menor controle, eles se sentem largados. Há que se considerar que este perfil de gestão pode refletir um distanciamento da realidade, uma fuga, que, por sua vez, não é benéfica à instituição.

No trecho da entrevista transcrito abaixo, observa-se claramente que a vida na escola é uma caixinha de surpresas, cada dia é uma experiência nova tendo momentos bons e ruins, que se deve buscar o melhor de cada situação, evidenciando também a necessidade de estar preparado para situações inusitadas, onde as competências e interações serão testadas a todo o momento. São desafios que todos os dias são encontrados, novos ensinamentos a serem aprendidos, não há uma rotina nos acontecimentos do cotidiano da escola, cada dia é um dia diferente que deve ser vivido com olhares aguçados para os fatos, desejando ou buscando sempre o melhor de cada situação. Nas falas dos entrevistados pode-se identificar a dificuldade de se programar o dia a dia da escola. Percebe-se que dentro da escola cada minuto é uma experiência nova, por isso tem que haver uma versatilidade muito grande, e esse tipo de exigência traz grandes desafios para todos da equipe, sobrecarregando-os com uma contingência maior de trabalho o que pode prejudicar tanto psicologicamente como estruturalmente o desempenho da equipe diante dos desafios impostos pelos dilemas do cotidiano. Para exemplificar esta situação faz-se o uso das falas do entrevistado D 02

D 02 – ...olha quando eu venho para a escola eu venho pensando como vai ser meu dia, porque não existe uma rotina, cada dia é um dia diferente, todos os dias eu aprendo uma coisa aqui na escola, e os acontecimentos são diversificados. Então assim, a gente nunca pode falar que hoje vai ser igual amanhã, não é nunca. Para o gestor de uma escola desse tamanho, cada dia é um dia diferente.

Essa falta de constância revelada no discurso retrata certa insegurança, desconfiança e até receio diante do que enfrentar nessa estrutura, sobretudo com a pressão dos agentes, que demandam e que cobram posicionamentos. Apesar de citar o aprendizado, a abordagem da fala não é carregada por termos positivos. Nesse sentido, há que se considerar um afastamento da realidade não dito, porém, sentido pelos agentes diante dessa fala. Esse afastamento do dia a dia da escola pode significar uma maneira de proteção, ou seja, “não estou presente, então não tenho como gerir, então não sou responsável pelo que está acontecendo”.

Outro ponto interessante levantado nessa pesquisa é a importância dada à formação do ser humano dentro da escola. Busca-se por um indivíduo pensante, que saiba dar opiniões sem medo de represálias, que tenha condições de lutar pelos seus ideais e para que isso aconteça tenta-se dar aos pupilos desta instituição pelo menos o mínimo exigido para uma boa formação, tendo em vista suas necessidades e suas carências sociais. Contudo nota-se nas falas dos entrevistados que, apesar dessa preocupação, na maioria das vezes os professores encontram sérias dificuldades em lidar com os alunos, havendo demonstração da insatisfação com relação ao pouco envolvimento das famílias no processo. Permeiam em seus relatos falas que levam a entender que os papéis estão sendo trocados, os professores estão recebendo funções que deveriam ser dos pais, onerando-os ainda mais, criando empecilhos que os inibem de atingir os objetivos almejados. Este fato pode vir a contribuir com o sentimento de frustração que aflora em suas falas. O entrevistado D 04 deixa esta visão bem clara em suas palavras:

D 04 – Então eu me preocupo muito com formação, não só a formação pedagógica, mas também a formação do ser humano, então eu busco isso, e hoje na gestão eu vejo como que é importante. Às vezes me dá vontade de falar com os professores, pare o conteúdo, para tudo, meu aluno não está precisando de conteúdo não, a formação tá mais importante no momento.

Como coloca Monteduro e Allegrini (2020) a Teoria da Agência pode ser observada em qualquer ambiente mostrando sua necessidade e sua funcionalidade. Dentro da escola existe a gestão escolar como o principal e os agentes como os outros funcionários, principalmente os professores trabalhando para conseguir um ambiente agradável e funcional. No entanto, estes relacionamentos também podem ser bem complicados, os entrevistados mostram em seus depoimentos que, apesar de as interações entre a equipe possam ser consideradas tranquilas, existem pendências entre os grupos funcionais, o que traz descontentamento provocando sentimentos conflituosos.

Com relação aos relacionamentos dentro da escola, em sua grande maioria, os entrevistados colocam como bom, tendo alguns percalços, mas em se tratando da equipe percebe-se que eles convivem bem, tendo liberdade para conversar e resolver os problemas de maneira agradável sem maiores barreiras. Apesar das afirmações, pode-se observar que existe um dualismo em suas falas, pois, no mesmo momento que relatam um relacionamento bom dentro da escola, logo a seguir expressam seu descontentamento para com a gestão e a forma como seus colegas se comportam, deixando transparecer antagonismos constantes, fazendo com que essas relações fiquem desgastadas, deixando-os desmotivados e sem firmeza em seus propósitos dentro da escola.

PII 01 – Eu não tenho problema, graças a Deus, eu não tenho problema com a gestão, eu não tenho problema com os outros professores, eu sou muito comunicativo Então, não tenho problema.

S 03 – A minha vida na escola ela é boa, assim eu gosto, eu saio de casa feliz sabendo que vou para lá, chego lá sou feliz, me relaciono muito bem com as pessoas, claro que em todo lugar tem pessoas que a gente tem mais afinidade, mas isso aí a gente vai aprendendo.

S 03 – A minha vida na escola é uma vida boa, eu às vezes fico chateada com essas coisas que eu estou falando, eu enxergo a falsidade, eu não sei se seria falsidade o certo, a escola é isso de repente o outro está olhando só pra ele, pra sala dele então assim eu tenho essa dificuldade, mas no geral eu sou feliz lá.

PII 09 - Hoje, a relação tá muito complicada, sabe? A gente não vê praticamente direção na escola. A direção fica trancada dentro da sala. Então, a gente tem muito pouco contato

com a direção. Eu sinto que dentro do grupo de professores, isso tem gerado um grupo como todo, tanto no turno da manhã, que eu estava no passado, como esse no turno da manhã e no da tarde, que agora eu estou, a sensação é a mesma. A gente está sozinho, meio que abandonados, assim. Eu percebo, com o corpo técnico, elas querem estar mais próximas de nós, principalmente o pessoal do serviço de escrituração, que são os ATBs. Eles querem estar mais próximos a nós, mas parece que eles não estão conseguindo. E eu sinto um distanciamento do pessoal dos ASBs, que são o pessoal da limpeza, eles se fecham dentro de um grupo deles próprio e não permite que ninguém entre, que ninguém interaja então é muito comum você passar e dar boa tarde, bom dia e eles olham na sua cara e não respondem, sabe, esse tipo de situação acontece. Então, porque são várias esferas funcionais dentro da escola. Então, nessas de ASB eu tenho sentido, sim, uma maior restrição e também na restrição dos diretores, que a gente praticamente não vê na escola.

De acordo com Gabriel e Pereira (2018), é fundamental que exista um bom relacionamento entre todos os participantes da comunidade escolar para que haja um efetivo engajamento. Isso implica em cultivar um ambiente democrático, onde o direito à expressão é garantido, favorecendo um maior envolvimento de todos.

Outro ponto a ser observado, é a relação entre o principal e os agentes. Percebe-se que os vínculos existentes entre as partes estão conturbados, os entrevistados deixam transparecer certa carência em relação às orientações da direção, o que pode dificultar a gestão em obter o êxito para atingir os objetivos traçados a serem cumpridos pelos professores (Ferreira Filho, 2023).

Os entrevistados, quando questionados sobre seus relacionamentos dentro da escola, demonstraram incertezas, apresentadas através de frases incompletas, bem como a insatisfação ou seu inconformismo diante de algumas situações, manifestando suas frustrações mediante as dúvidas com que se tem que conviver no dia a dia. É através destas frases incompletas que se percebe a pressão velada que os entrevistados trazem em seu cotidiano. Percebe-se que existe uma necessidade de resolver algumas ocorrências, mas que, devido às aparências que devem ser mantidas, deixam de colocar as claras episódios que deveriam ser resolvidos, a fim de manter um convívio aceitável, mesclando adversidades e decepções aos relacionamentos sem de fato elucidar o almejado.

S 04 – ..., mas eu vejo que na escola tem realmente alguns pontos de conflitos, talvez e algumas coisas que possam ser resolvidas com um diálogo mais aberto pra todos e não pra alguns, porque o que me incomoda, o que gera um pouco de..., não é de insatisfação, mas é de..., é a falta de comunicação mesmo.

Destaca-se o descontentamento demonstrado pelos professores com relação aos posicionamentos da direção muitas vezes evasiva, a sua falta de entrosamento e até mesmo a forma de gerir. Os entrevistados colocam a direção da escola como tendo pouco pulso para comandar, deixando as coisas correrem soltas, fazendo com que muitas vezes os próprios professores tenham que assumir papéis que não lhes cabem, acarretando sobrecarga e o esgotamento físico e mental. Cobram da gestão a posição de norteadores, o que possibilitaria facilitar e melhorar o ambiente de trabalho.

Diante dos argumentos colocados pelos entrevistados, pode-se observar que o descontentamento com a direção está direcionado à sua falta de posicionamento e de presença física, o que imputa a supressão de direcionamento aos comandados. Outros sim, nota-se a necessidade de um comando mais direcionado, disponibilizando seus funcionários de maneira a desempenhar seus afazeres sem deixar dúvidas, estabelecendo a relação entre agentes e principais, determinando as funções dos cargos, sem deixar que outros tenham que acumular cargos ou funções. A seguir trechos de entrevistas, aqui transcritos, deixam evidente esse descontentamento provindo dos agentes:

PI 02 – Para todas as instâncias é necessário que cumpra seu papel com eficiência para que o trabalho do outro possa fluir. Então em todas as pessoas eu trato dessa forma que eu trato, se tem alguma coisa que está atrapalhando meu trabalho é lá que eu vou exigir, não exigir como se eu fosse lá e colocasse o dedo, não, não é isso, eu vou pedir que seja cumprido.

PI 03 – Eu acho que é a inexperiência da equipe, eu tenho notado que tá todo mundo cansado, nessa altura do campeonato já cansados e eu acho faltando um norteador, pra nos apoiar, e muita gente vem e comenta comigo isso.

Por outro lado, temos os gestores que pregoam que é justamente a necessidade de um comando mais centrado, sem deixar margens para discussões é que pode estar causando descontentamento entre os professores, tornando o ambiente pesado. Contudo cabe lembrar que

compete ao principal ter um bom manejo da equipe para atingir seus objetivos, provocando o mínimo de resistência possível, através de uma relação bem construída de maneira democrática (Gabriel & Pereira, 2018).

É neste ambiente que se percebe o dualismo das informações. Os professores apregoam a falta de comando, enquanto a gestão coloca a tentativa de trazer os comandos de forma a normatizar os afazeres e funções dos funcionários. Muitas vezes as tentativas de se minimizar os comandos pode deixar brechas para entendimentos dúbios e trazer descontentamento, não sendo atingidas as metas idealizadas, fazendo com que as diretrizes predeterminadas não sejam realizadas.

D 01 – ...eu acho assim o cargo hoje no qual eu ocupo, como direção exige algumas atitudes algumas cobranças que isso traz uma certa insatisfação em alguns funcionários, servidores...

D 01 – ... eu procuro orientar, encaminhar e eu falo que eu sempre peço. Teve uma discussão aqui numa reunião aí falaram que o professor está mandando, eu sempre brinco eu não mando nada, não tô mandando nada, eu estou te pedindo uma vez que isso também você tem que ter o entendimento de que isso é sua obrigação, eu só estou te orientando o que eu preciso pra agora, então eu sempre tento delegar, fazer esse comando.

PI 03 – Olha este ano eu tenho notado todo mundo à flor da pele, todo mundo pisando em ovos. Tenho notado e muita gente vem até mim falando que não está gostando, não estão satisfeitos, com o que tá acontecendo com a gestão atual, como a maneira de levar, está muito solta.

Percebe-se uma relação complexa entre principal e agentes. Em uma relação que poderia ser fluida e produtiva, com autonomia e espírito democrático frente ao convívio e às decisões, percebe-se um completo sentimento de angústia revelado nos discursos. De uma parte, a sensação de abandono (agentes) e de outra parte, o sentimento de cobrança (principal) que não produzem um ambiente profícuo.

Outro ponto interessante desse relacionamento entre principal (gestão) e agentes (professores) são as reclamações constantes da falta de diálogo entre os gestores. Os professores colocam uma necessidade maior de interação, pois os desencontros de informações acabam

provocando balbúrdia, não havendo um nivelamento das informações a serem passadas, deixando todos sem entender o que se deve fazer, concedendo a seus comandados uma noção vaga e cheia de dúvidas sobre o que realmente se deseja com determinado comando.

Através das falas dos entrevistados, pode-se averiguar que a comunicação está deixando a desejar dentro da escola, percebe-se que este tipo de comportamento deixa a todos meio perdidos, muitas informações são passadas de maneira disforme. Percebe-se que esta situação pode ser um dos motivos de insatisfação dentro da escola, não se tem uma fala única que vai trazer segurança para a realização das ações que deverão ser desenvolvidas dentro da escola.

PI 04 – ...a falta de comunicação e as tratativas, elas fazem com que essa relação seja cada dia mais fragmentada e principalmente entre os vários setores, porque a escola ela precisa dessa junção entre vários setores, para ela poder realmente funcionar. Então, a partir do momento que falta gente na recepção das pessoas, que é lá na portaria, que falta uma secretária, que falta pra nós professores e chega até a direção, essa relação ela vai se perdendo desde lá do portão. Então, vai prejudicando o trabalho de todos nós até chegar no nosso maior interessado que é o aluno.

Muitas vezes as orientações são colocadas de maneira a contradizer o que o outro membro da gestão havia determinado, deixando brechas para discursões, descontentamento e julgamentos, transformando em momentos complicados as relações de comando, não deixando claro o que se deve fazer. Observa-se, pelas entrevistas, que esse fator é gerado pela falta de diálogo entre os membros da gestão, antes mesmo de darem as diretrizes para os agentes. Percebe-se nas entrevistas que uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores e professores é a comunicação, todo o processo para um bom convívio dentro da escola é baseado justamente em conversas, e, como está sendo abordado pelos entrevistados, as partes envolvidas não estão conseguindo cumprir este objetivo.

4.1.2 Relação gestão e professores

Durante as entrevistas foram observadas dualidades entre as informações com relação à forma de relacionamento entre os membros da gestão e os professores. Estes conflitos estão colocados como uma forma de queixas dentro da escola. Tragtenberg (1985) coloca que dentro das escolas se encontra uma constante procura de poder entre os membros das equipes buscase o conhecimento afim de se obter maneiras de sobressair. E é nesta constante disputa entre o

principal (gestão) e os agentes (professores) que se apercebe montado um quadro onde o relacionamento muitas vezes se torna complicado, dificultando chegar às diretrizes almejadas pelo principal.

Observou-se nesta pesquisa a maneira como são dados os comandos, e como estes são recebidos dentro da escola. Durante a pesquisa notou-se que os entrevistados, abaixo citados, convivem com uma contínua dificuldade para se manter os comandos e ao mesmo tempo tentam manter um bom relacionamento entre a comunidade escolar, deixam transparecer como é difícil comandar sem ferir sentimentos. Em suas falas expõem a necessidade de se utilizar artifícios que corroborem seus objetivos para se atingir os fins. Esta situação demonstra um grande desafio trazendo para os entrevistados um sentimento de desconforto, levando-se em conta que, na maioria das vezes, as ordens dadas são obrigações pré-estipuladas para os funcionários (agentes) realizarem aquela demanda. Observou-se também que estes dizeres provocam um desencontro de informações, pois, ao se entrevistar os professores houve um choque de informações. Em seus discursos pode-se observar que eles percebem os comandos da direção como imposição, o que contradiz os discursos dos entrevistados da gestão (principal).

D 01 – Tento manter esta mesma postura no sentido do respeito e do acolhimento, mas como eu falei na pergunta anterior, o lugar que eu estou hoje me exige algumas, tem algumas atribuições que é mesmo de fiscalizar, de cobrar né, a minha orientação, eu sempre falo que estou orientando ou estou pedindo, eu peço uma coisa, eu oriento, eu encaminho, entretanto muitas vezes eu não sou atendido por ser entendido como impositivo, ou que estou com pouco diálogo, então isso eu tenho percebido na minha relação enquanto diretor. É algo que eu estou tentando ajustar até que ponto isso. , quando chegam as coisas a gente tenta refletir sobre, então até que ponto eu estou sendo impositivo mesmo, até que ponto o outro lado também não está cumprindo com aquilo também que sabem que já são atribuições, que são obrigações.

D 03 eu passo pro supervisor as questões pedagógicas todas para o supervisor e vou passando as orientações para o supervisor passar para os professores...

Desta maneira fica evidente que, como apregoa Machado (2018), os interesses destacados pelo principal podem trazer impasses com relação aos agentes, pois esses interesses nem sempre estão representando todos os envolvidos, possibilitando trazer contendas entre as

partes. É importante exigir deste principal atitudes mais rígidas coibindo as manifestações de rebeldia.

Os entrevistados deixam bem claro que esse tipo de função pode mudar a maneira como são vistos pelas pessoas. O tato que é necessário para se passar um comando pode ser desgastante, a gestão deixa transparecer em seus discursos que este “pisar em ovos” para se realizar os trabalhos pode ser frustrante, mesmo utilizando-se destes artificios eles são vistos como chatos e prepotentes, o que mina as relações prejudicando a forma como trabalham.

D 03 – ...e é igual eu falei tem coisas que quando a gente mexe no comodismo os professores não gostam, nenhum funcionário gosta, mais eu vou com uma relação de exercer o meu papel de organizar, assim em muitas das apresentações nas reuniões de modulo eu deixo que os professores se expressem e é assim que eu faço.

S 03 – Sabe eu não me vejo neste papel de chefe e de comando então eu tenho uma certa dificuldade nisso aí também, porque..., igual hoje eu tive uma reunião de módulo então é assim uma coisa tão natural, eu tenho essa dificuldade de posicionar hierarquicamente sabe eu não tenho esta postura de chefe. O meu comando não é tão profissional seguindo uma hierarquia dentro da instituição, de repente é até uma postura que eu deveria adquirir, pra até mesmo os professores me levarem mais a sério...

Como segue abaixo nas falas do entrevistado S 04, pode se observar que na busca pelo bom convívio há aqueles dentro da instituição que procuram o diálogo a fim de conseguir o que se almeja, de maneira mais amistosa procurando causar menos conflitos, buscando com que se cumpra as obrigações sem imposições. Esta postura pode abrir um leque para uma maior interação entre as pessoas fazendo com que os laços entre o grupo fiquem mais firmes, o que pode trazer maior participação entre os envolvidos, tanto o principal quanto os agentes do processo. Contudo percebe-se que, em outros discursos, que esta mesma postura é interpretada como uma falta de aptidão para o comando, falta de pulso firme, o que leva a questionar se esta postura é realmente a correta.

S 04 – ...eu sou bem aberta ao diálogo, se tem alguma coisa que eles não concordam, ou tem outras sugestões, a gente sempre discute, sempre muito em grupo. Não é nada imposto, então a gente sempre tem diálogo, a gente sempre escuta sugestões de um, de outro, a gente vai se ajustando, se organizando, pra tudo funcionar certinho.

Tragtenberg (1985) aponta que as relações de maleabilidade e utilidade percebidas nas escolas podem ser interpretadas como uma forma de controle, sustentada pelo surgimento de um campo de conhecimento que introduziu uma nova modalidade de poder sobre os corpos. Esse poder se intensifica, à medida que se acumulam informações, que se expandem conforme as contribuições de cada indivíduo nesse campo do saber. Isso ocorre por meio dos hábitos e princípios disciplinares, estabelecidos por meio de uma observação constante, permitindo o gerenciamento e os resultados desejados. Vê-se nos discursos acima a diária necessidade da utilização do conceito explanado por Tragtenberg (1985), pois é através do saber comandar e da ininterrupta vigilância, mesmo tendo a necessidade da participação de todos, a necessidade do saber direciona a conduta e ordem dos agentes.

Em contrapartida, na opinião dos professores, a gestão não os valoriza como deveria, deixando de ver o potencial de cada um, não incentiva a uma ação conjunta dentro da escola, não se tem uma interação gestão e professores, o que vai em oposição aos dizeres dos diretores, que dizem buscar o melhor dos funcionários, incentivando-os e estimulando-os, a fim de obter maior participação de todos. Foi observado nos discursos, principalmente nos professores dos anos iniciais (PI), um sentimento de abandono, o que muitas vezes os desestimula a trabalhar de maneira adequada. Observou-se nos discursos que falta certa cumplicidade nas atitudes tanto da gestão como dos professores, atitudes que, quem sabe, obteriam maior adesão nos projetos implementados na escola.

PI 03 - ...Às vezes eu sinto também que ele não gosta do que eu falo, por exemplo, a gente está notando que dêz do início está diminuindo, aluno dos primeiros e dos segundos anos lá do fundamental I, e eu o procurei, procurei vices diretoras pra falar sobre uma possível colocação de facha pra falar que a gente tem vaga, ele me ouviu, falou que ia fazer, não fez, ninguém tomou providências. Então assim eu não estou sabendo muito bem, a impressão que dá, eu estou sendo muito sincera aqui, é que ele não está nem aí pro fundamental I, não tá valorizando, não quer nem saber, ele não sabe nem o que ocorre lá em cima, então é nesse sentido, eu não estou achando legal.

PI 04-..., mas não veem, muitas das vezes, o potencial que eu poderia estar ali fazendo junto com todos, vamos falar assim. Por falta de tempo, eu gostaria, da mesma forma que eu gostaria que a gente fizesse mais junto, eu penso que eles poderiam estar mais próximos da gente, professor, estou te falando mais dos anos iniciais, porque a gente quase não tem contato com o diretor, principalmente...

Outro ponto muito comentado pelos professores, isso de forma geral, tanto os professores do Fundamental I quanto pelos professores do fundamental II, foi a falta de comunicação entre os membros da gestão. Não se tem uma fala única, fato que provoca conflitos e abre brechas para questionamentos sobre os comandos e as formas como eles têm que ser cumpridos. Durante as entrevistas pode-se observar que a maioria dos relatos traz à tona a falta de comunicação entre os gestores, o que deflagra constantes desavenças entre os membros do corpo de funcionários da escola. Esta falta de harmonia entre os discursos deixa espaços para interpretações equivocadas, instigando movimentos de resistência, devido a mal-entendidos, ou a falta de entendimento do que se quer. Percebe-se também que os relacionamentos ficam prejudicados. As falas dos entrevistados abaixo deixam claro essa situação, onde os mandos e desmandos imperam deixando confusão entre os agentes.

PI 05 – Eu vejo no comando, igual eu tô te falando, falho. A falta de comunicação entre eles é muito falha. Um fala uma coisa, o outro vai e fala outra. Você não sabe quem está falando e quem você vai obedecer. É muitas falas e sem resolução.

PI 09 – Eles ficam meio que aguardando a sugestão de cada um pra poder decidir depois. Eu acho que eles não são muito firmes assim, não, nos ditames deles, não.

PII 01 – ..., é uma falta de comunicação entre eles, entre os gestores, no caso entre direção e vice direção, e muitas vezes até supervisão. Eu vejo uma falta de..., sabe, deles terem mais proximidade no que eles passam, no que eles pensam. Eu sinto que cada um pensa de um jeito.

PI 08 – Os acontecimentos da escola, eu acho que eles têm essa falha em estar comunicando com a gente, sabe? É porque chega assim, você vai trabalhar tal coisa, mas não tem um projeto para a gente desenvolver.

PII 05 – Olha, eu tô achando-os muito autoritários, autoritários, manipulando as coisas, não querendo saber, não olhando o lado humano, cobrando muito e ao mesmo tempo eles não estão, com exceção de um vice-diretor, eu tô achando que eles também não estão tão dedicados assim não, mas eles cobram bastante.

Observou-se também, que os professores notam nessa gestão certa falta de presença de direção, deixando as coisas correrem soltas, não estando presentes na escola com a assiduidade necessária para conter os atritos e incentivar uma interação entre todos os grupos de funcionários da escola. Isso também pode ser um dos motivos para os atritos existentes. Contudo pode-se observar nos discursos da gestão um certo afincamento em tentar calibrar, a gestão é nova na escola e está tentando acertar. Contudo, devido às críticas incessantes e às diversas formas de resistências, não está sendo possível progredir como gostariam. Percebe-se que há certo contraste nas falas, é como se fosse um jogo de empurra: a gestão coloca nas barreiras impostas pelos funcionários o motivo para as dificuldades encontradas por ela. Em contrapartida, os professores colocam a culpa dos problemas na falta de amadurecimento da gestão.

PI 03 - Eu estou fazendo essas críticas e é assim, vai falar, mas quem critica tem que trazer uma solução. Eu sei o quanto deve ser difícil, uma gestão de uma escola, ainda mais, grande do jeito que é a nossa. Eu não estou falando que essas falhas são propositais. Eu acredito que não. Mas era preciso ter mais dinamismo. A palavra eu acho que é essa, dinamismo. é ser dez em um. Felizmente, quando a pessoa é eleita, ela tem que estar preparada para o que vem. Apesar da inexperiência, mas sabendo-se que é uma escola muito grande, muitos professores, muita gente para trabalhar, muito ego para ferir. É isso. Eu acho que precisava mais conhecimento, mais presença no nosso dia a dia e mais dinamismo no geral.

PII 04 – A impressão que eu tenho é que ainda falta quase que uma aptidão para a profissão. Não vejo neles um tom para aquilo. Parece que é uma coisa que eles ainda estão aprendendo. Acredito que são pessoas inteligentes, pessoas dedicadas, mas que ainda não vejo domínio numa direção escolar, principalmente numa escola desse porte.

Segundo Apple (1999), é importante abandonar tanto a política do reconhecimento quanto a da redistribuição, aproveitando as oportunidades que ambas apresentam. Isso permite a busca por soluções para eventuais problemas que possam surgir. Dessa forma, é possível examinar as perspectivas e práticas predominantes, promovendo um equilíbrio entre a fundamentação teórica e a realização de outras atividades, sempre respeitando cada membro da comunidade escolar. Apesar de a gestão ser nova na escola, os professores estão utilizando este argumento para promover os desacordos entre eles, não cumprindo com suas obrigações e tendo

isto como impedimento. Afinal, os professores têm sua autonomia dentro da instituição, que requer o cumprimento de suas funções para com a gestão mesmo que esta apresente falhas.

Presume-se que se deve deixar de lado todo esse artifício de obediência aos deveres, atendo-se aos interesses a serem atingidos através de ações implantadas pelos dirigentes, assim como amparar aqueles que querem e necessitam de apoio, trazendo equilíbrio na realização de tarefas, a fim de atingir os objetivos pré-estabelecidos pelo principal, com a harmonia e a ordem necessárias dentro da comunidade escolar.

4.2 Dimensão Textual Discursiva e Prática Social do Discurso

A fim de identificar os objetos discursivos das entrevistas realizadas fez-se uma análise do vocabulário utilizado pelos entrevistados. Durante as entrevistas foi observado que algumas palavras se sobressaíram nos discursos, o que mostrou a necessidade de uma análise mais apurada no contexto dos diálogos a fim de elucidar o porquê de estarem presentes em tantas falas.

Assim foi constatado as seguintes classes discursivas: (1) Comunicação, (2) medo, (3) ausência, (4) omissão, (5) presença, (6) divergências, (7) o saber liderar, (9) busca de reconhecimento, (10) posicionamento, (11) insatisfação, (12) imposições, (13) interação, (14) recusa, (15) conflito, (16) oposição, (17) respeito, (18) dualismo, (19) dificuldade, (20) abandono, (21) falta, (22) presença.

A seguir foi observado a intertextualidade despontada quanto à forma, facilitando assim a observação da ordem do discurso.

Tendo sido usadas em diversas ocasiões, foram empregadas palavras complementadas por figuras de linguagens (como metáforas e metonímias) e figuras de pensamento (como hipérbolos e eufemismos) que robusteciam posturas, dando ênfase às opiniões, tais como “pressionadíssimos”, “totalmente”, entre outros.

Para tanto os segmentos desta seção foram divididos onde foram utilizadas palavras mencionadas com ênfase entre os entrevistados conforme demonstramos na Figura abaixo.

Figura 5 Segmentos da Seção

SEGMENTO	DESCRIÇÃO	OBJETOS DISCURSIVOS
1- Pressionado	Essa seção agrupa os objetivos discursivos que norteiam o sentido de pressão que é exercido entre os membros que compõem a escola.	- Medos - Dificuldades - Imposição - Poder - Comunicação
2- Cumpra-se	Essa seção agrupa os objetivos discursivos que norteiam o sentido de poder existente dentro da escola	- Poder - Insatisfação - Imposição - Saber liderar - Ausência
3- Ausência	Essa seção agrupa os objetivos discursivos relacionados a falta de presença	- Omissão - Abandono - Falta - Interação - Presença
4- Resistência	Essa seção agrupa os objetivos discursivos relacionados com a luta contra os ditames	- Recusa - Conflitos - Oposição - Busca de reconhecimento - Divergências
5- Discursos entre a direção e os professores	Essa seção agrupa os objetivos discursivos a uma perspectiva relacionada ao olhar	- Dualismo - Respeito - Interação

Abaixo seguirão seções com as análises dos seguimentos contidos na Fiogura 5, para que tenhamos um melhor entendimento, sendo utilizada a Análise Crítica do Discuso (ACD), possibilitando um maior aprofundamento nas temáticas.

4.2.1 Seção 1 – “Pressionado”

Na seção 1 “Pressionado” foram identificadas pressões sofridas dentro da escola. Como a definição nos diz, o sentimento desses funcionários revela que se mostram coagidos, em busca de maneiras para melhor se posicionarem perante as exigências e imposições.

Tanto a gestão como os professores colocam situações onde se sentem pressionados. A Secretaria de Educação pressiona a gestão, e, por consequência, a gestão pressiona os professores criando um ciclo vicioso, onde os sentimentos de angústia são demonstrados por todos.

D 02 – ...eles estão pressionando a gente demais, as coisas todas, tudo o que eles passam pra gente, uma avaliação que passa pra gente, é tudo feito assim de última hora, a gente tem que resolver as coisas muito rápidas.

Da mesma forma, as exigências feitas à direção pela SEE/MG deixam a gestão de mãos atadas, causando estresse e fazendo com que passem adiante os comandos, pressionando seus comandados como uma bola de neve.

PII 05 – ...totalmente pressionada com os ditames da Secretaria. Assim, por mais que eu esteja fazendo as coisas direitinho, sempre vem uma ordem lá e as coisas muito impostas, muito que você tem que se virar do dia pra noite. Eu acho cada dia que ela tá ficando cada dia mais opressora.

PII 08 – Totalmente pressionada. Tudo chega assim muito rápido, de um dia para o outro, a gente tem que... A Secretaria mandou fazer isso, a gente tem que fazer sem preparar aulas. Então, às vezes, a gente tem que dar conta de um dia para o outro, fazer tudo que eles mandam. Eu sei que a escola também recebe de um dia para o outro, mas é assim que funciona. Eu acho que é desse jeito mesmo, pelo menos é o que eles falam, que tudo chega assim de repente, eles têm que passar pra gente e a gente tem que executar.

Em seus discursos os professores deixam transparecer que a maneira como são cobrados os deixam ansiosos, coibindo-os e fazendo com que seu trabalho fique em um nível inferior ao que deveria. Exigências em cima da hora trazem como consequência a falta de planejamento, causando desorganização, tornando notórios os efeitos da pressão exercida sobre eles. Divisa-se que não há um diálogo entre o principal e os agentes, tendo como consequência trabalhos feitos sem a devida apreciação e deixando a desejar, impedindo que se atinja os objetivos do principal.

4.2.2 Seção 2 – “Cumpra-se”

Nesta seção encontram-se os atos de comando, onde se coloca o significado da palavra “cumpra-se”, que vem da palavra cumprir, que significa, segundo dicionário *on-line* de português (DICIO), “executar; realizar uma determinação ou obrigação previamente estabelecida: cumpriu o aviso prévio”. Os professores colocam as ordens da direção com essa prerrogativa, sem uma justificativa ou instrução para tanto, deixando em suas mãos como se organizar ou realizar a tarefa. Reclamam eles também da falta de organização da direção, com relação à delegação de funções. Colocam que, para conseguir fazer o que lhes é pedido, muitas

vezes há necessidade de realizar as tarefas que são de outra área, demandando tempo, causando estresse e frustração em muitos, como mostra os entrevistados abaixo.

PII 09 – É sempre “se cumpra” quando que você pede para poder ser avaliado em questões funcionais você não tem resposta, você sempre precisa ficar indo atrás. E aí é como se fosse a primeira vez que você estivesse novamente fazendo o pedido então hoje não existe uma relação com a direção, hoje na escola não existe uma relação com a direção.

PII 06 – Algumas coisas são pontuadas muito em cima da hora, e aí eu já não gosto. Infelizmente, às vezes vem em cima da hora para a gente também. E a gente sabe disso. Acho que a comunicação tem de ser boa. Na realidade, a comunicação tem de ser excelente, tem de ser bem clara, com antecedência, para que a gente possa programar e poder estar executando o nosso trabalho com perfeição.

Segundo os professores suas prioridades não são respeitadas, deixando-os com um sentimento de aflição, pois não estão sendo orientados para realizar as tarefas a eles propostas. Usa-se o “cumpra-se” para determinar aquilo que deve ser feito. Não se pode deixar de observar certo sentimento de abandono nos discursos acima citado. É complicado ter que executar as demandas passadas com destreza se não há uma orientação adequada. Em seus discursos clamam por ajuda para uma maior eficiência em suas atividades.

Segundo Attila (2012), a conquista dessa democratização não é tarefa simples; a interação entre o gestor e o agente impactará o processo de ensino e aprendizagem, abrangendo todos os aspectos da escola. É fundamental exercer a democracia, garantindo que todos os participantes tenham o direito de se expressar e de ser escutados ao longo desse processo.

4.2.3 Seção 3 – “Ausência”

Ausência tem como definição: ação de se afastar, de não estar em casa ou nos locais que costuma frequentar (dicionário *on-line* de português). É neste sentido que é colocada a seção 3 – “Ausência”: os professores mostraram em seus dizeres durante as entrevistas que sentem falta da presença da direção na escola, causando um sentimento de abandono, como se a escola estivesse andando sem comando. Passa também uma insegurança aos professores, pois, se a direção não está presente, em quem seus funcionários irão se apoiar para solucionar as

demandas do dia-a-dia? Esta falta causa insatisfação e muitas vezes provoca a rebeldia, trazendo, como consequência, a indisciplina.

PII 09 –. A direção fica trancada dentro da sala. Então, a gente tem muito pouco contato com a direção. A gente vai movimentando, mas não tem quem guia, sabe?

Os professores colocam que estar em uma sala dentro da escola não quer dizer estar presente, os representantes da escola têm que estar presente de “corpo e alma”, não basta saber que uma pessoa está na escola. Eles têm que interagir, buscando resolver os problemas que por ventura apareçam, de forma participativa, contribuindo com o bem-estar da escola.

PII 03 – ...não, a presença mais frequente do diretor, do vice-diretor, na sala de professores, ouvindo o professor, tendo esse contato mais de perto, acho que isso daria mais segurança para nós, professores, e mostraria que está presente, que está trabalhando junto, é o apoio, é o suporte mais próximo dos professores e para o andamento da escola de uma maneira geral, para que as coisas não desandem, que a disciplina é *a priori*, para que a organização não seja. Fica desorganizado.

Os discursos acima citados demonstram que a falta corpórea da direção no cotidiano dos professores traz o sentimento de ausência. Interpretam essa atitude como uma demonstração de desinteresse pelas atividades realizadas, deixando-os desmotivados e sem estímulos ao realizarem as atividades. Os professores buscam uma resposta do porquê desse distanciamento e, em retorno, o que eles deixam passar nas entrelinhas é: se não ligam para gente não temos que ligar para eles. E esse contexto de “não temos que ligar para eles” toma a forma de negligência com as funções cotidianas, fomentando a oposição passiva às diretrizes da gestão, provocando uma avalanche de problemas pontuados por todos.

Tragtenberg (1985), em seu discurso discorre que, através da organização das camadas de categorias funcionais existente dentro das escolas, é que se possibilita o bom andamento das engrenagens da instituição de ensino, sendo esse o pivô para atingir os objetivos do efetivo funcionamento do todo.

Nesse sentido deduz-se dos discursos dos professores certa postura de inocência e de dependência com relação à necessidade da presença do principal, pois a luta da classe tem como uma de suas diretrizes a liberdade de autonomia. Entretanto, o que a situação remete é justamente a contraposição do almejado, visto que, dentro de uma brecha para maior

desenvoltura, ocorre a apatia dos agentes, perdendo o interesse pelas atividades cotidianas, até mesmo a falta de organização para a exposição das insatisfações relacionadas à postura da gestão, uma vez que não foi levantada, mesmo que em forma de solicitação ao principal por parte dos agentes, a necessidade de uma reunião, onde o problema possa ser exposto em busca de soluções.

4.2.4 Seção 4 – “Resistência”

A seção 4 – “Resistência”, sua definição: “recusa de submissão à vontade de outrem; oposição” (DICIO), trazendo à tona como é vivido o cotidiano na escola. Averigua-se a resistência colocada pelos professores como forma de protesto aos ditames vindos da gestão, quando a direção repassa ordens da SEE/MG ou aqueles avisos vindos da própria direção, causando conflitos de opiniões entre os professores. Neste momento a escola está passando por modificações na estrutura de comando, abrindo margem para essas manifestações. Os entrevistados abaixo citados deixam claro esse comportamento.

PII 08 – Vejo muita resistência, até uma fala, sabe? Eu acho que muitos professores querem mandar mais do que o próprio diretor. Percepção de certos professores, eles querem mandar mais, opinarem mais do que o próprio diretor. Então, eu percebo isso por parte de alguns colegas.

PII 01 – Alguns professores resistem bastante. Esse ano foi pesado, tivemos denúncias..., muitas denúncias, tem conversas, tem brigas, tem discutido, muitas vezes vão lá conversar, chamar a inspeção, reclamar com o inspetor.

Os próprios professores falam das resistências constantes por parte dos colegas. Eles protestam sobre os comandos feitos pela gestão e, em seus discursos, apontam as vezes em que essas resistências se tornam exageradas, passando o protestante a se portar como se o comando estivesse em suas mãos.

PI 07 – Aqui, eu acho que ainda a gestão não olha muito do lado das pessoas, mas a grande maioria da escola não concorda, sabe? Com o que a escola passa, o que a escola passa para gente fazer. Eu acho que a maioria dos profissionais não gosta, questiona, acha ruim, não quer fazer.

D 03 – ...apareceu aqui quatro ou cinco professores, ..., olha aqui nós viemos conversar, eu falei assim ok, os alunos de vocês estão com quem? não tá com ninguém não? Aí na hora eu tive que ser vice. Então por gentileza, vocês voltem para a sala, marquem comigo um horário e aí nós vamos conversar. Agora infelizmente eu estou fazendo atendimento eu não posso atender vocês. Eles acharam um absurdo, nem sei o que eles sairão falando. Aí eu falei: eu só atendo com agendamento.

Como diz Gabriel e Pereira (2018), se as relações são bem construídas democraticamente, dando oportunidade a todos para expressarem suas opiniões, as divergências serão mais facilmente solucionadas, trazendo harmonia ao trabalho. Quando no dia a dia o poder é imposto forçosamente para a obtenção do almejado dos agentes sob seu controle, tem-se como retorno a relutância aos comandos, sendo uma forma da coexistência de poder, Macedo, Silva & Sousa, (2021).

Foram verificados, nas partes das entrevistas acima, os sentimentos profundos provocados em ambos os lados, mas que serviriam também, caso avaliados em seu cerne, como um norte para sanar muitos dos conflitos existentes entre a direção e os professores. Na maioria das vezes, tanto o principal como os agentes, buscam objetivos semelhantes, mas a maneira como são colocados pode trazer descontentamentos.

4.2.5 Seção 5 – “Discursos entre a direção e os professores”

Nesta seção serão analisados os discursos realizados entre a direção e os professores, como eles se veem. Para tanto, a Figura abaixo contém os discursos da direção e dos professores.

Figura 6 *Discurso entre a Direção e os Professores*

GESTÃO	PROFESSORES
D 01 – Tento manter esta mesma postura no sentido do respeito e do acolhimento, mas como eu falei na pergunta anterior, o lugar que eu estou hoje me exige algumas, tem algumas atribuições que é mesmo de fiscalizar, de cobrar, né?, a minha orientação, eu sempre falo que estou orientando ou estou pedindo, eu peço uma coisa, eu oriento, eu encaminho, entretanto muitas vezes eu não sou atendido	PI 07 – Profissional, bem profissional, não passa disso não. O que eu levo pra eles de demanda, tem vezes que me atende, tem vezes que não. É um pouco complicado que aqui a gente tem que, às vezes, pular um pouco com a hierarquia, que a hierarquia tem a supervisão, a vice direção e tem o diretor. Então, de vez em quando, tem que pular um pouco com essa

por ser entendido como impositivo, ou que estou com pouco diálogo, então isso eu tenho percebido na minha relação enquanto diretor.	hierarquia e ir atrás do diretor para receber uma resposta mais imediata.
D 03 – Maravilhosa, porque eu sou o seguinte eu não me importo o que o outro pensa do que eu estou fazendo porque eu não peço nada pra mim vice diretora agora se eu vejo que estou prejudicando alguém eu fico pra morrer. Mas se eu estou exercendo a minha função, se eu estou fazendo algo pra o bem comum da escola eu me sinto super bem...	PI 06 – Então, não é tão... a gente não tem, não sou eu, né? A maioria não tem essa interação total. Com uma vice, sim, porque ela é uma colega que a gente já trabalha há muito tempo juntas. Mas os outros não têm aquela interação. Interação, né? A gente não vê todo dia. A gente quase não vê, na verdade, né?
D 04 – Eu não sei te falar isso não, eu quase não vou mais lá, eu não me sinto bem mais na sala dos professores...	PII 09 – Olha, hoje a relação não existe. Ela não existe.
D 04 – Boa, igual eu estou te falando, eu só acho que nós deveríamos trabalhar mais em equipe. Eu não consigo ver, tá muito recente ainda, para eu te dar essa resposta, mas eu só acho que nós devemos trabalhar mais em equipe, não comigo, mas entre os próprios professores.	PII 08 – Eu acho que é um clima... Bom, assim, eu me relaciono bem com os vice-diretores, eu acho que tudo que eu preciso deles, eles estão sempre abertos a me escutar, a me ajudar, o diretor também. Não, eu não tenho nada a queixar não. Eu acho que tudo na paz. Tudo na paz.
D 02 – Olha a gente sabe que existem professores que são a favor da nossa gestão aqui, e outros não são a favor. Ainda existe esta diferença na escola os que são a favor é tranquilo pra gente, agora os que não eles pressionam, eles tentam fazer denúncia, eles querem atrapalhar a gestão.	PII 05 – Eu acho muito tranquilo com uma das vices é super tranquilo de falar com ela as coisas, de ser atendida por ela, super tranquilo. Agora, com a outra vice não. Ela é uma pessoa mais fechada, ela quer só impor o horário de você chegar, o horário de você sair, não quer saber, não tem nenhum tipo de relação com você, ela nem quer saber disso. Ela também não quer saber, ela não quer um entusiasmo maior. E como o diretor não tem nenhum tipo de entrosamento.

A Figura acima mostra alguns dos discursos utilizados durante as entrevistas quando foi perguntado tanto para os professores quanto para a direção a respeito de como é o relacionamento entre eles. Pode-se observar que existe uma divergência entre eles de como é visto esse relacionamento. A direção, apesar de perceber alguns percalços, afirma ter uma relação boa com os professores. Em contrapartida, os professores dividem os olhares, contudo eles, em sua maioria, apontam a ausência da direção como um fator determinante para que essa relação se desgaste.

Conforme Tragtenberg (1985), para promover mudanças nas condições de trabalho, que podem resultar em ações que desafiem os interesses da direção, como greves e paralisações, os professores buscam melhorias para suas vidas. Assim, percebe-se que as escolas são ambientes paradoxais, onde os educadores frequentemente questionam e lutam por seus objetivos, muitas vezes se confrontando com os interesses da administração.

Nota-se que é necessário um maior entrosamento entre direção e professores em prol do bem comum. Afastar-se não é solução, é apenas um paliativo, às vezes se torna até mesmo um incentivo para a revolta e a discórdia. O posicionamento da direção com relação aos professores está provocando o afastamento dos mesmos, não deixando espaço para negociações amigáveis, apesar de os professores apresentarem certa falta de preparo para lidar com a direção que é nova e está em processo de aprendizado de se posicionar enquanto gestão, pois todos os atuais gestores até o final de 2022 ocupavam o cargo de professores. Gabriel & Pereira (2018), mostra que é somente através de relacionamentos bem construídos que se chega aos objetivos.

4.3 Intertextualidade e o Discurso como Prática Social: A Ordem do Discurso

As concepções de comunicação são apreendidas, em uma dada concepção ideológica, como o que é tolerado e o que necessita ser falado em um período e espaço definido (Fairclough, 2001). Isto irá espelhar as diferenças de princípios e pensamentos, o que revela as atitudes de cada indivíduo de acordo com os ambientes igualitários, demonstrando as discrepâncias disponíveis. E é com esse olhar que se foca na terceira parte desta análise, no reconhecimento da apreciação das intertextualidades formadas entre as falas dos entrevistados. Foi através da identificação dos diálogos entre os textos que se fez admissível a assimilação de suas práticas discursivas, que, inseridas nas práticas discursivas sociais, possibilitaram explicitar três ordens discursivas: a dedicação escolar, a comunicação e o licenciamento (ausência do discurso).

4.3.1 Convergência

As concepções discursivas estão presentes em todas as práticas sociais, e têm, como objetivo maior, assento em um cenário mais abrangente econômica e politicamente representados. Dentro de um contexto capitalista surgem as escolas, que buscam formar indivíduos capazes de se expressar e opinar com coesão sobre assuntos variados, transformando vidas (Tragtenberg, 1985). São estas instituições que aqui representam a agência, sendo que a gestão é o principal eixo, e os professores e demais funcionários representam os agentes fazendo com que as engrenagens dessa instituição possam atingir os objetivos previamente estabelecidos (Eisenhardt, 1989).

E é através da Teoria da Agência, que busca solucionar problemas, que se desenvolve a necessidade de se ditar algumas prioridades e os princípios que regem essa relação de trabalho dentro das escolas (Apple 1999).

Neste sentido, o primeiro ponto que se evidencia como convergência recai sobre as formações discursivas, onde a gestão escolar coloca seus interesses dentro da escola e todos apontam os alunos como ponto primordial. Todos da gestão, em seus discursos, posicionam que estão na escola procurando dar o melhor em prol da melhoria na educação de seus pupilos inseridos naquela instituição.

D 01 – Sempre foi buscando mesmo o melhor pros alunos, acho que eu tenho muito isso em mente, bom sempre fui professor né? estou como diretor a um ano e cinco meses, então como professor eu sempre busquei e agora não tá sendo diferente na direção sempre buscando o melhor para os alunos, então assim sempre tive este compromisso, essa responsabilidade, este cuidado com os meninos, um carinho imenso com os meninos, são os nossos meninos...

D 04 – É difícil, como que eu posso explicar isso, todas as vezes que eu entro aqui eu tento me dedicar ao máximo, quando eu fiz o meu juramento, de trabalhar da melhor maneira possível para o meu aluno. Então eu me preocupo muito com a formação, não só a formação pedagógica, mas também a formação do ser humano, então eu busco muito isso, e hoje na gestão eu vejo como que é importante.

S 01 – Até então eu não sinto nenhum tipo de dificuldade pra me relacionar e me colocar a serviço deles, ajudá-los naquilo que é possível, e nem eles em relação a mim. Eu percebo que o que eles precisam eles me procuram e o que eu posso ajudá-los eu faço. Eu sinto que eles são bem tranquilos nessa relação...

S 02 – Sempre gostei de ver o lado dos alunos, o lado dos professores, buscar ver assim, o todo, e assim sempre busquei fazer até pra mais do que era me dado, e assim até hoje faço, eu acredito que a escola é um lugar que às vezes é o melhor lugar pro aluno, onde ele pode tá encontrando paz, onde o aluno pode estar encontrando um melhor dia pra ele porque às vezes em casa não é fácil.

A segunda convergência são os discursos dos professores sobre ausência da direção na escola, o que traz descontentamento e insegurança para dentro da escola. Isto revela a fragilidade dos professores com relação a sua posição de indivíduo autônomo, que busca por acesso às decisões, e, que, não obstante, se colocam como inseguros para decidirem ações a

serem tomadas diante de certas situações cotidianas, sem o direcionamento dos administradores.

PI 01 – Bom, uma direção tem que estar presente na escola, que eu vejo que esta direção, eu não vejo muito este diretor dentro da escola. Eu acho que tem que ter uma relação onde ele tem que ser diretor, ele está ali para liderar, mas eu acho que deveria ter mais conversa, não sei, expor mais as ideias.

PI 03 – Eu acho que a gente teve muita esperança no diretor, e que eu não estou achando legal, eu não estou concordando com algumas coisas, falta presença, falta atuação.

PII 09 – Olha, hoje a relação não existe. Ela não existe.

Isso contribui ao mesmo tempo para que os professores fiquem desestimulados e propensos a se rebelarem não cumprindo com suas obrigações e atrapalhando o bom funcionamento da escola. Novamente se tornando contraditório o discurso proferido com relação à necessidade de autonomia dentro do ambiente escolar em assuntos rotineiros e colocando a direção como única e exclusiva mantenedora das ações dentro da escola.

A terceira convergência observada é a existência de resistência. Dentro da escola essa resistência é observada através de falas, buscas de explicações e até mesmo denúncias. Os professores tentam resistir ao sistema, aos comandos que acabam por gerar problemas que aparecem no decorrer da vida cotidiana da escola.

D 01 – Às vezes até em outros setores, já até usei essa palavra da própria insubordinação, no sentido de não querer fazer, simplesmente negar uma orientação, um pedido, de algo que precisa ser feito, de algo que a pessoa se predispôs a fazer quando assina um contrato, assume seu cargo enquanto efetivo, e aí muitas vezes isso é questionado, muitas vezes não é feito, e aí lá na frente eu é quem sou cobrado pela superintendência.

S 04 – Às vezes tem, hoje mesmo na reunião de módulo a gente estava conversando sobre a festa da família, e a gente precisava definir algumas sugestões de oficinas, de como seria o horário e tal, e aí eles ficaram insistindo em não dar sugestões, tipo assim, não está muito em cima da hora, não tá organizado, não tem um cronograma.

D 04 – ...por exemplo o professor chega atrasado eu converso com ele, eu falo olha o horário é sete horas dentro de sala de aula, só que infelizmente eles continuam nessa postura, sem cumprir as normas.

PI 06 – Não vou fazer, não vou fazer e pronto, eu não aceito e pronto. O que acontece muito lá onde eu trabalho? Não vou trabalhar hoje. Problema é da escola. Aí, no outro dia, a pessoa chega lá e assina no ponto dela como se nada tivesse acontecido.

PII 08 – Acabam até fazendo. Lógico, a gente tem que obedecer, mas reclamo muito quando vem uma ordem, eles têm resistência, comenta que fulano, se o diretor tivesse mais posição aqui não precisava acontecer, entendeu?

Nota-se que a convergência a respeito da resistência existente na escola traz um transtorno que, segundo os próprios entrevistados, poderia ser evitado se houvesse mais diálogo entre as partes. É bem complicado ouvir de fulano ou de beltrano e tirar conclusões, se as partes tivessem informações únicas a gestão poderia se resguardar de problemas futuros.

Neste contexto educacional, marcado por disparidades de interesses, cada indivíduo possui sua própria identidade e, na convivência em grupo, são enriquecidos pela diversidade. Esta é a essência das interações humanas, e o verdadeiro desafio reside em unir esforços para o bem comum, buscando o que é justo e apropriado para todos (Pereira, Silva & Resende, 2023).

A quarta convergência está nas falas sobre a falta que faz uma gestão presente, que conduz seus subordinados de maneira clara e objetiva fazendo com que o trabalho flua de maneira agradável.

PII 08 – Eu acho que a direção deveria participar mais, interagir mais com os professores. Eu acho assim, do lado pessoal mesmo, de sentar ali, tomar um cafezinho, conversar, estar mais presente na escola, nos corredores...

PII 09 – Eu acho que a direção, ela tem que entender que ela está ali para gerir, para gerenciar as vontades do grupo e não as suas próprias vontades. Então, quando a gestão não entende as vontades do próprio grupo, os desejos do próprio grupo, essa gestão está fadada ao fracasso, porque ela não consegue se comunicar, ela não consegue ouvir, não há canais de diálogo.

PII 06 – Eu acho que se eles tivessem mais diálogo com os professores, com os professores mais perto deles, pedir a opinião dos professores.

PI 01 – Oh é complicado eu falar isso, eu acho essa direção muito fraca. Mil e uma questões que vêm, eles não têm manejo pra lidar com os funcionários. É questão de jogo de cintura, de manejo. Eu já lidei com várias direções inclusive com algumas bem difícil, eu nunca pensei de chegar nesse ponto não, como a diretora em Ibitité ..., que são diretoras assim muito exigentes, mas que tinham um jogo de cintura. Eu acho essa direção..., sei não. O povo da tarde todo mundo é puxa-saco deles, mas eu não dou conta não.

Apple (1999) refere que as relações de poder em níveis cultural e estatal conferem características singulares à educação. Estas características são determinantes para os conceitos de relação de poder entre toda a hierarquia ligada ao processo educativo, possibilitando ou não maior aproximação entre os diversos níveis integrados nos sistemas de ensino. Gerar as condições adequadas para um relacionamento aberto e fluído entre as partes e que perpassem os problemas existentes é sempre o almejado por ambos, sendo as dificuldades o motor impulsionador do processo de melhoria.

4.3.2 Divergência

No que diz menção às principais divergências encontradas na interdiscursividade das formações discursivas estudadas, duas adquirem especial relevância.

A primeira é o desencontro de informações: a direção diz uma coisa, os professores dizem outra, como se estivessem em duas escolas diferentes. Por exemplo: os professores, reclamam da imposição como uma das maneiras da gestão trabalhar; em contrapartida, a gestão coloca o tempo todo que a forma de trabalho deles é através da conversa, os discursos não se encontram, as falas abrem um distanciamento das ideias.

D 01 tem algumas atribuições que é mesmo de fiscalizar, de cobrar né? a minha orientação, eu sempre falo que estou orientando ou estou pedindo, eu peço uma coisa, eu oriento, eu encaminho...

PI 08 – Eu te falei, eu até que falei aí antes. Eu acho que está tendo essa falha aí, porque a comunicação não está sendo a mesma, entendeu? O que um diretor (a) falou hoje, um(a) chega e fala uma coisa, o outro(a) chega e fala outra, você fica sem saber por onde seguir, entendeu?

Outro ponto de divergência a ser destacado é o distanciamento entre a direção e os profissionais dentro da escola. A todo o momento observa-se cobrança, por parte dos professores e dos demais funcionários, da presença da direção, presença física mesmo, estar presente ajudando, instruindo, deixando claro a sua posição dentro da escola. Em contrapartida, a gestão coloca que eles estão presentes pelo tempo que o cargo exige, mas que eles têm outras atividades que não somente a escola, portanto eles não têm que ficar 24 horas por dia presente na escola.

D 01- eu tento quebrar algumas coisas que vinham sendo perpetuadas, por exemplo, diretor não tem vida, diretor tem que trabalhar sábado e domingo, a gestão anterior fazia isso, eu não, não existe isso. Eu tenho que cumprir meu horário, eu tenho uma família, minha apresentação inicial foi assim eu tenho um pai pra cuidar, eu tenho uma mãe, eu tenho filho, eu tenho esposa, então eu tenho uma vida fora daqui, aqui eu sou diretor, mas, do portão para fora, não.

S 04 – Bom, uma direção tem que estar presente na escola. Eu vejo que esta direção, eu não vejo muito este diretor dentro da escola. Eu acho que tem que ter uma relação onde ele tem que ser diretor, ele está ali para liderar, mas eu acho que deveria ter mais conversa, não sei, expor mais as ideias.

PI 03 – Eu acho que a gente não teve muita esperança no diretor, o que eu não estou achando legal, eu não estou concordando com algumas coisas, falta presença, falta atuação.

Observa-se que esse desencontro, essa falta de presença por parte da direção trás descontentamento e provoca insegurança em seus comandados, mas os membros da direção deixam claro que para eles está suficiente, não tem que haver mudanças, transformando esta situação em um ponto de divergência de considerável relevância, já que se observa nos discursos dos entrevistados uma crescente insatisfação por parte dos professores e uma

gradativa necessidade de apoio dentro da escola.

4.3.3 Silenciamento

Na análise do discurso o silêncio é tão importante quanto as tendências e discordâncias discursivas. É através da averiguação dos silêncios que se torna compreensível aquilo que não pode ser dito em determinadas situações (Fairclough, 2001; Maingueneau, 2008). Sendo desta forma, “nos mostra a complexidade da análise do discurso, por ela podemos nos debruçar sobre os efeitos contraditórios da produção dos sentidos na relação entre o dizer e o não dizer” (Orlandi, 2007, p.24).

Ao longo da pesquisa foi observada certa relutância por parte dos professores essa renúncia de se pronunciar. Esse não querer falar traz o sentimento de vazio vivido pelos professores, o sentimento de medo. Apesar de ser comum em momentos de entrevista, percebeu-se esse tipo de posicionamento, essa situação recorrentemente no processo de pesquisa de campo.

Durante os agendamentos para a pesquisa aconteceu um evento que deixa claro essa necessidade de silenciar. A seguir, a descrição do ocorrido: Foi pedido a um dos professores da escola que fizesse parte da pesquisa respondendo a uma entrevista. Após um momento de relutância este funcionário concordou. Foi explicado que a entrevista teria que ser gravada em áudio, pois assim seria possível transcrevê-la posteriormente. Foi instruído também do sigilo com relação a seus dados e com relação a sua pessoa. Logo a seguir, assinou os termos e agendou horário conforme sua disponibilidade para a entrevista *on-line*. No dia e horário combinados, foi feita a chamada de vídeo, para que se pudesse fazer a entrevista. Neste momento, o professor em questão disse que não poderia aparecer. Novamente foi explicado que somente seria gravada a sua voz, mesmo assim em total descontrolé o professor se recusou a prosseguir com a entrevista, dizendo não poder e não dever realizar o combinado, devido ao fato de que a sua imagem estaria sendo implicada. Então foram feitos os agradecimentos pelo tempo cedido e a entrevista não foi realizada.

Este comportamento deixa claro que as atitudes do discurso falam mais que palavras. Existe o receio que sufoca a ponto de não deixar que se ponha para fora aquilo que oprime, desculpas são criadas para que não haja um comprometimento, mesmo que esse seja explicitamente nulo por se tratar de sigilo total dos dados do participante. Prefere-se silenciar a expor seus sentimentos e ideias.

Durante as entrevistas também foi observado nos entrevistados, o pensar duas vezes antes de se expressar, com momentos de vazio entre as frases, ou recusa de resposta a determinadas perguntas.

PI 01 – Aí, eu nunca pensei nisso.

PI 03 – Bom, ela é assim, como eu vou dizer...

Nesses momentos de vazio entre as falas os entrevistados mostraram relutância no que deveriam ou não falar, e com gestos e suspiros continuaram os discursos deixando transparecer que eles gostariam de colocar as falas de outra maneira. Como se tentassem elaborar um discurso escolhendo bem as palavras para não se comprometerem.

E, como derradeiro momento, é pertinente destacar a falta de abordagem sobre as dinâmicas de poder e controle, presentes na forma como a interação entre diretores e professores é moldada discursivamente, tanto nas narrativas dos entrevistados quanto no silêncio daqueles que optaram por não contribuir ou se abstiveram de se manifestar diante de certas circunstâncias.

4.3.4 As ordens do discurso

As ordens do discurso são o conjunto de todas as práticas discursivas (produção, distribuição e consumo dos textos) dentro de uma organização ou a coletividade e suas ações (lutas de poder) que se ligam às formações do discurso (Fairclough, 2001, p. 67). Tendo alcançado uma certa prioridade diante das peculiaridades dos outros discursos que - propõem uma estabilidade precária - mantêm-se continuamente disponíveis para serem reformuladas à medida que as estruturas do discurso são desmontadas e reconstruídas em meio às diversas batalhas pelo poder.

Nesse contexto, examinar as semelhanças, diferenças e omissões possibilitou reconhecer três categorias de discurso: (1) o consenso de que todos dentro da escola devem trabalhar em prol do aluno, (2) a necessidade da ampliação do tempo de dedicação dentro da escola (3) a ausência da cumplicidade entre direção e professores para realização dos objetivos educacionais.

A primeira ordem do discurso destacada diz respeito ao senso comum de que dentro de uma escola o foco principal deve ser o aluno, suas necessidades, seu desenvolvimento. Pela

lógica discursiva, estabelece-se um estreito vínculo entre gestão e professores que coloca seus interesses como primordiais dentro da escola o que aparece de forma clara quando o tema é, por exemplo, vida na escola. Nesta situação, enquanto a linha dominante de pensamento proveniente é formada pelas análises discursivas destacadas, defende a inevitável busca por maior autonomia por parte do indivíduo em suas ações na escola. Contudo, levando-se em conta todos os demais obstáculos presentes no ambiente, isso não resulta no fim dos conflitos das relações escolares.

Assim tanto a gestão como os professores são colocados como pessoas que se importam com o bem-estar e o aprendizado dos alunos, buscando transformá-los em pessoas autônomas, dinâmicas e que, através de seus próprios meios, irão realizar sonhos e oportunidades em seu futuro.

A necessidade da presença da direção dentro da escola, faz-se presente como pré-requisito para uma melhor organização dentro da escola. Os discursos hegemônicos por meio de fatos corriqueiros dentro da instituição retratam a escola como sem direção, sem os devidos comandos necessários para que haja um melhor entrosamento de todos os indivíduos envolvidos. Nessa situação, os discursos formados geram e perpetuam a narrativa dominante que se utiliza de padrões que validam a sensação de desamparo dos integrantes da escola.

A terceira ordem do discurso diz respeito ao discurso hegemônico que assegura a ausência da cumplicidade entre direção e professores para realização de uma escola melhor. As relações discursivas com relação à necessidade de uma fala única que possibilite um melhor relacionamento entre gestão e direção fazem-se falhas, permitindo que movimentos de resistência se infiltrem, minando as relações como afirma Apple (1999). São as relações de poder existentes dentro da escola que vão determinar seu andamento. Por conseguinte, dentro da Teoria da Agência, é através de uma boa relação entre o principal e os agentes que o primeiro irá chegar aos objetivos almejados (De Oliveira & Filho, 2017).

Dado que a hegemonia implica em intrincadas conexões de discursos que expressam e incorporam tentativas de estabelecer significados de formas específicas em oposição a outras possíveis conexões discursivas, as relações entre gestão e professores é uma representação verbal que valida a adoção de uma abordagem pragmática e utilitária para facilitar as interações entre as pessoas proporcionando o bem-estar no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação analisou a estrutura de uma escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte considerando-se a Teoria da Agência e a análise crítica do discurso. Levando-se em conta que a Teoria da Agência não só identifica os sinais que estão na origem dos problemas, mas também sugere formas de assegurar um contrato o mais eficiente possível para resolver os problemas decorrentes da interação entre o principal e o agente (Martinez, 1998) foram apresentadas reflexões acerca dos discursos envolvidos.

Criado com o propósito de proteger os interesses da comunidade que lhe deu origem, o Estado passa a ter a responsabilidade de garantir a estabilidade da sociedade e de todos os cidadãos que fazem parte dela (Martins, Da-Silva, De Melo, Marchetti & Da-Veiga, 2016).

Araujo e Pereira (2010) afirma que um dos mais proeminentes obstáculos encontrados pelo Estado é a dificuldade de reunir e utilizar os dados fornecidos pela sociedade de natureza política e social. Este ponto é bem colocado e continua se fazendo presente no momento, tendo em conta que a dificuldade de se relacionar com a Secretaria é sentida a todo momento pelos entrevistados. Reclamam da burocracia, deixando pouco espaço de interação entre as partes envolvidas no processo.

Com relação ao primeiro objetivo específico, entender as estruturas sociais e relações de poder existentes no ambiente escolar de uma escola pública estadual da cidade de Belo Horizonte/MG; constata-se que, ao observar as estrutura e relações de poder existentes no ambiente escolar, pode-se perceber que a escola tem uma infraestrutura muito grande, o que pode prejudicar a organização dos afazeres dentro da escola. Outro ponto destacado nos discursos é que a direção pode avançar em termos de direcionamento e comando das equipes, o que talvez possa ser explicado pelo fato de a direção ser relativamente nova na escola e, como eles mesmos afirmam em seus discursos, eles estão aprendendo ainda a ser do corpo diretivo.

Ferreira Filho (2023) coloca que a falta de organização por menor que seja pode desencadear transtornos irreparáveis na organização escolar. O que se observa é que as relações de poder entre gestão e professores estão ainda tumultuadas. Muitas resistências são observadas no decorrer das análises, tanto de um lado quanto do outro, o que proporciona um ambiente tenso e muitas vezes desagradável entre os envolvidos (principal e agentes). É interessante observar que a maioria dos professores entrevistados são antigos na escola, o que permitiu que comparassem esta gestão de agora com as anteriores, trazendo um grande descontentamento por parte dos professores, principalmente porque, segundo eles, a outra direção era muito presente, estando à disposição para conversar e solucionar problemas prontamente.

Apesar dessas diferenças, os grupos afirmam que se relacionam bem entre eles, o que aparentemente contradiz os discursos anteriores, porém essa disparidade se dá devido ao fato de que essa nova gestão é formada de professores antigos na escola, o que lhes garante um relacionamento amigável. Mas infelizmente, ainda assim, esse ponto positivo não consegue transpor a barreira criada pela falta de diálogo aberto entre as partes.

No tocante ao segundo objetivo específico, é verificada como se dá, no discurso, a resistência dos professores (agentes) frente aos interesses da direção (principal) de uma escola pública estadual da cidade de Belo Horizonte/MG. Foi possível averiguar que as relações entre os agentes e o principal estão aparentemente conturbadas.

Segundo Tragtenberg, (1985) para que uma escola funcione com toda sua estrutura, desde o diretor até o pessoal da limpeza, há que fazer a escola funcionar juntos, acionando as engrenagens nos momentos certos, como um relógio, para que se possa obter um bom funcionamento da instituição de ensino. E não é isso que se tem observado: a insatisfação está tomando conta, ocasionando atrasos no processo e prejudicando o funcionamento da máquina que é a escola.

Os professores reclamam da falta de planejamento das atividades a serem executadas dentro da escola, colocam a direção como firme nos pedidos, não deixando brechas para negociações. Já a gestão coloca que eles se dispõem a conversar, contudo não são ouvidos, sendo compelidos a afastar a resistência através de comandos diretos, o que não é bem visto pelos professores.

Os professores delataram em suas entrevistas a falta de acesso à direção. Colocam que os diretores não têm tempo de permanência suficiente na escola, ou mesmo estando em seu gabinete, eles bloqueiam o acesso. Funcionários relatam alguns ruídos na comunicação da direção, com ordens díspares entre seus membros. Alguns professores chegam a verbalizar o desejo de deixar a escola pois se sentem sem uma mão que os conduza.

Em contrapartida a direção (principal) alega que os professores (agentes) não querem participar dos projetos escolares e que provocam resistências aos comandos, inibindo o desenvolvimento das ações que podem ajudá-los a promover o desenvolvimento da instituição. Segundo Apple (1999) é preciso priorizar a compreensão das potencialidades tanto da política de reconhecimento quanto da de redistribuição, explorando as oportunidades que ambas proporcionam e buscando alternativas para os desafios que possam surgir. Dessa forma, é possível examinar detalhadamente as visões e ações predominantes, promovendo um equilíbrio entre a teoria acadêmica e a prática cotidiana, valorizando a singularidade de cada membro da

comunidade escolar, de maneira a obter uma forma coerente de se conviver bem.

No terceiro objetivo específico, analisa-se como se dá a resistência dos professores (agentes) frente aos interesses da direção (principal) de uma escola pública estadual da cidade de Belo Horizonte/MG. É fato que as escolas são consideradas um ambiente paradoxal, onde os educadores questionam as ordens e pressionam os diretores para atingir seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos outros (Tragtenberg, 1985).

Ao serem analisados os depoimentos dos entrevistados, observou-se esta característica colocada pelo autor, nesta escola em especial. Notou-se que a forma de resistência mais contundente se revela através da reclamação. Fala-se muito, mas terminam fazendo o que lhes foi determinado, deixando seus protestos apenas nos ouvidos dos colegas na sala dos professores ou até mesmo com aqueles mais íntimos. Outrossim, há aqueles que registram queixas formais na Metropolitana, ou com inspetor, o que acarreta um processo prolongado de respostas e justificativas aos órgãos competentes, e que, segundo os entrevistados, terminam em nada. Também se apresentou nos depoimentos a resistência velada, aquela que é registrada através de faltas, atestados em demasia, atrasos. De todas as formas de resistências, essa última mencionada, foi a única que os entrevistados afirmam ter consequências, pois tais atitudes podem onerar na folha de pagamento daqueles que a praticaram.

A pesquisa descreveu uma visão ampla de como os professores percebem a gestão escolar, assim como revela o ponto de vista da gestão.

Através da análise crítica do discurso entende-se que, nesta escola onde se realizou a pesquisa, a maioria das desavenças que ocorrem é causada pela falta de diálogo entre as partes principal e agentes. Nenhuma das duas partes é flexível, trazendo o descontentamento e a frustração para a rotina de ambas as partes, o que dificulta o cumprimento dos objetivos maiores no nível da estrutura escolar.

Observou-se também, segundo os professores entrevistados, que a direção não é muito presente dentro da escola, o que traz insegurança para os professores. Eles sentem que estão abandonados, não têm com quem contar, caso haja algum problema, sentem-se livres para fazer o que quiserem, uma vez que não há uma supervisão assídua por parte dos gestores. Levam em conta que o principal não interage com seus agentes, abdicando do direito de buscar uma maneira democrática para delegar obrigações e funções de maneira a atingir os objetivos da escola de forma agradável, sem causar atrito entre as partes (Tragtenberg, 1985).

Segundo a direção, está sendo necessário o uso da autoridade, o que muitas vezes chega até mesmo à imposição, pois dentro da escola existem linhas de resistência que tendem a minar

os projetos e as ações sugeridas pela gestão. Devido a este fato os meios para se conseguir determinados esforços dentro da escola têm se tornado complicados e desgastantes para ambas as partes.

Outro ponto que tende a desestimular os professores dentro da escola é a falta de interação entre os membros da gestão. Informações são passadas de forma fragmentada, sendo as mesmas mudadas de acordo com quem dá as instruções. Cabe aí uma sugestão de um nivelamento, uma conversa entre estes membros da gestão, para que se possa ter somente uma fala, independentemente de qual gestor a está transmitindo.

Pode-se observar nos discursos analisados que todos os envolvidos, gestão e professores, gostam do que fazem e, mesmo com todos os percalços que ocorrem dentro da escola, eles se sentem gratificados. Este fato pode ser o estopim motivador para que, mesmo diante das reclamações sobre a falta de reconhecimento por parte da sociedade e do Estado, mesmo tendo salários defasados, mesmo adoecendo devido ao estresse brotado em razão de suas rotinas árduas, ainda assim, eles persistem em estar presentes dentro da escola para formar indivíduos pensantes.

A seguir, procurou-se aplicar os conceitos para análise dos conflitos encontrados dentro da escola. O primeiro problema identificado encontra-se nas estruturas e relações de poder existentes no ambiente escolar; o segundo problema é a relação entre direção e professores, e como esse pode afetar na atuação dos professores no ambiente escolar; por fim, o terceiro problema é como se dá a resistência dos professores, referenciados como agentes, frente aos interesses da direção, referenciada como principal, da escola pública estadual.

Como limitação da pesquisa aponta-se o fato de a análise estar centrada em um tipo de estrutura de apenas uma escola, de uma cidade. Esse fato limita as condições de observação do ambiente escolar. Contudo, abre-se margem à expansão dessa pesquisa, uma vez que a proposta discutida afeta grande parte das instituições escolares e poderia servir de apoio para as resoluções necessárias aos fatores em comum que poderão ser encontrados.

Como sugestão de pesquisas futuras – ainda dentro da temática das relações de poder - é a questão da interação entre direção e ASB (Auxiliar serviços da Educação Básica). Durante as entrevistas foi observado que as mesmas são bem conturbadas, o que chamou a atenção, pois demonstra uma necessidade de maior entendimento a respeito dessa relação. Também são sugeridas pesquisas em outras instâncias do ensino público, ou ainda, comparação com o ensino privado, a fim de se ter entendimento mais ampliado sobre a relação da Teoria da Agência em outras instâncias.

Mészáros (2007) sugere que, ao invés de preparar o indivíduo apenas para o mercado, a educação deveria focar na formação para a vida. Este argumento é apregoado tanto pelos professores como pela gestão. O que faz pensar: Como formar cidadãos em uma estrutura que não interage? Como formar indivíduos pensantes em um ambiente em que não se tem os estímulos necessários para se trabalhar? Até que ponto a desvalorização do corpo docente promovida pelo Estado afetará a educação e a relação de escolha pela formação de novos formadores educacionais? Estas perguntas ficam abertas para pesquisas futuras já que são relevantes para a construção de uma escola e de indivíduos mais críticos, reflexivos e participativos para a transformação social.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, L. A. & et al (2007), Os valores-notícias com efeitos de verdade na ordem do discurso jornalístico, *XXX Congresso Brasileiro da comunicação*, Santos.
<https://www.academia.edu/download/47005013/r0832-2.pdf>
- Andrade, A., Rossetti, J. P. (2004). Governança Corporativa: Fundamentos. *Desenvolvimento e Tendências*, 6.
- Angelis, C. T. D. (2015). A emergência da reforma do Estado brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. *Ipea*, planejamento e políticas públicas, n. 45. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6639>
- Apple, M. W., *Ideologia e currículo*, Ed. Pensamento, 1999.
- Araújo, A. S., & Matoso, C. D. S. (2023). Relação de Poder e Saúde Mental das Mulheres Inseridas no Cras: *Uma Revisão Integrativa*. Mossoró. CDU 159.9.
- Araújo, P. G. D., & Pereira, J. R. (2012). Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. *Revista de Administração Pública*, 46, 1179-1199.
- Bourdieu, P. *Lições da aula*, São Paulo, Ed. Ática, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500001>
- Attila, G. (2012). Agency problems in the public sector. *Annals of the University of Oradea (Economic Science Series)*, v. 21, n. 1, p. 708-712, 2012.
- Assembleia Legislativa de Minas Gerais - <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23197/2018/>
- de Assis, P. B. L. (2024). Orlandi, EP Argumentação e Análise do Discurso: conceito e análises.
- Barberis, P. (1998). The new public management and a new accountability. *Public administration*, 76(3), 451-470.
- Berle, A.; Means, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932.
- Caciano, C., Silva, G. A. (2012). Foucault e educação: as práticas e a escola atual. *Rev. Focos.Educação.br*, 02(1).
<http://focos.edu.br/publicacoes/revistas/eped/agosto2012/pdf/foucaulteducacaoaspraticasdepodereaescolaatual.pdf>.
- Chamiça, C. M. M., Correia, p. m. a. R., & Resende, S. A. L. (2023). Estruturas Organizacionais, Análise Comparativa e a Necessidade da sua Existência. In P. M. A. R. Correia, (Coord.) (2024), *FDUC Handbook de Administração Público-Privada* (1ª ed.). CEDIPRE.

- Correia, P. M., Mendes, I. O., Dias, I. P., & Pereira, S. P. (2020). A evolução do conceito de Serviço Público no contexto das mudanças de Estado e concessões político administrativas: Uma visão aglutinadora. In P. M. A. R. Correia, (Coord.) (2024), *FDUC Handbook de Administração Público-Privada* (1ª ed.). CEDIPRE.
- Correia, P. M. (2024), *FDUC Handbook de Administração Público-Privada* (1ª ed.). CEDIPRE.
- Cunha, L. A. (2013). O Sistema Nacional de Educação e o ensino religioso nas escolas públicas. *Educação & Sociedade*, 34, 925-941. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000300014>
- da Silva, E. R. A. (2018). Os objetivos do desenvolvimento sustentável e os desafios da nação.
- da Silva, M. C., & de Oliveira, E. J. (2024). Ensaio teórico sobre a teoria da agência aplicada ao setor público. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 16(2), e3412-e3412.
- de Oliveira, C. N. (2019). Função pública da educação superior e desenvolvimento local: A experiência da Universidade do Estado da Bahia, Brasil. *Revista Educação, Cultura e Sociedade*, 9(1).
- de Souza Moura, F. L., & dos Santos Brasil, H. (2024). Contribuições da análise do discurso bakhtiniana para o estudo de políticas públicas educacionais como fenômeno político. *Cadernos de Pós-Graduação em Letras*, 24(1), 121-139.
- del Clad, C. C. (2000). La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana. *Buenos Aires: CLAD: BID: EUDEBA*.
- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 1, 62-83.
- Enciclopédia de Significados - <https://www.significados.com.br/accountability/>
- Eisenhardt (1989), K. M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 57-74.
- Fairclough, N. (2001). *Discurso e mudança social*. UnB.
- Fairclough, N. (2010). A dialética do discurso. *Revista Teias*, 11(22), 10.
- Faria, C. F. (2010). Estado e organizações da sociedade civil no Brasil contemporâneo: construindo uma sinergia positiva? *Revista de Sociologia e Política*, 18, 187-204. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782010000200012>
- Fantinelli, N., & Lana, J. (2022). Teoria da agência aplicada ao setor público: uma pesquisa bibliométrica e agenda de pesquisa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(2), 267-279.
- Ferreira Filho, R. B. (2023). Uma análise bibliométrica da teoria da agência: seu estudo comportamental. <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/6113>

- Fiani, R. (2002) Teoria dos Custos de Transação. In: KUPFER, David. HASENCLEVER, Davis (org.). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus.
- Fonseca, G. C. (2017). A responsabilidade administrativa à luz do Paradigma da Boa Administração [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/109746>
- Fontes-Filho, J. R. (2018). A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente à Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016).
- Gabriel, F. A., Pereira, A. L. (2018). Foucault e a educação: entre o poder disciplinar e as técnicas de si. (É possível educar para a liberdade?), *Educação em Revista*, Marília, v.19, n. 2, 27-44.
http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/eped/agosto_2012/pdf/foucault_e_educacao_as_praticas_de_poder_e_a_escola_atual.pdf Acesso em: 08 jan. 2023
- Gallo, S. A. (1988). Educação pública como função do Estado. São Paulo, SP, 1988.
- Gasque, K. C. G. D. (2007), Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória, IN. Muller, S. P. M. (Org.). *Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação*. Brasília: *Thesaurus*, 04, 83-118. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/9610>
- Ghelman, S. (2023). Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública.
- Hallwass, L. C. L. (2023). Formação para o mundo do trabalho no século XXI: relações entre teorias curriculares, nova gestão pública e transformações na educação superior.
- Hendriksen, E. S.; Van Breda, M. F. (1999). Teoria da contabilidade. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas.
- Hypólito, A. M. (1999), Trabalho docente e profissionalização: sonho prometido ou sonho negado? In: Veiga, I. P. A. & Cunha, M. I. (Org.). *Desmistificando a profissionalização do magistério*. Campinas: Papirus, p. 81-100.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305- 360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.
- Kelm, M. L., Bussler, N. R. C., Sausen, J. O., & Baggio, D. K. (2017). Conflitos De Agência e os Desafios da Governança em uma Universidade Comunitária. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181066>
- Kuenzer, A. & Caldas, A. Trabalho docente: comprometimento e desistência. In: Fidalgo, F.; Oliveira, M.A.M. *A intensificação do trabalho docente: tecnologias e produtividade*. Campinas: Papirus, 2009. p. 19-38.
- Lopes, O. U., (1991). Opinião: pesquisa básica versus pesquisa aplicada, *Estudos Avançados*, 5 (13), *Revista Physis*. dez. <https://doi.org/10.1590/S0103-40141991000300015>.

- Macedo, P. H. V., Silva, M. B. P. & Sousa, A. C. R. (2021). Considerações de Michael Foucault sobre a educação escolar, *Ed. Ver. Científica. org.*, doi 10.37885/20100815. <https://downloads.editoracientifica.org/articles/20100815.pdf>. Machado, J. A. (2018). Federalismo e políticas sociais: conexões a partir da Teoria da Agência. *Revista do Serviço Público*, 69(1), 57-84.
- Machado, M. H., & Ximenes Neto, F. R. G. (2018). Gestão da Educação e do Trabalho em Saúde no SUS: trinta anos de avanços e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23, 1971-1979.
- Maia, T. S. V., Correia, P. M. A. R., Resende, S. A. L. (2023). O PAPEL DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS EMERGENTES DA NOVA GESTÃO PÚBLICA. *Lex Humana (ISSN 2175-0947)*, 15(4), 17-35.
- Mangueneau, D. (2008). Uma semântica global. _____. *Gênese dos discursos. Tradução Sírio Possenti. São Paulo: Parábola Editorial*, 75-97.
- Martins, V. A., DA-Silva, W. V., De Melo, R. A., Marchetti, R. Z., & Da-Veiga, C. P. (2016). Teoria de agência aplicada no setor público. *Revista Espacios*, 37(35), 16373501-16373530
- Martinez, A. L. (1998). Agency theory na pesquisa contábil. In: Encontro da Associação Nacional de programas de Pós-graduação em Contabilidade, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Mészáros, I. (2007). A educação para além do capital. *Theomai*, (15), 107-130.
- Monteduro, F. e Allegrini, V. (2020). Como a terceirização afeta a divulgação eletrônica de informações de desempenho pelos governos locais. *Informações Governamentais Trimestrais*, 37 (1), 101398.
- Nascimento, A. M.; Reginato, L. (2008). Divulgação da Informação Contábil, Governança Corporativa e Controle Organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, v. 4, n. 3, p. 25-47.
- Nações Unidas Brasil. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Recuperado de: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>, em 15 set 2023.
- Neto, O. F. C., Nez, E. (2021). Governos Lula, Dilma e Bolsonaro: as políticas públicas educacionais seus avanços, reveses e perspectivas. *Interação*, 21(3), 121-144
- Nobre, F., Corrêa, D., Nepomuceno, L., Nobre, L., & Sousa, A. (2016). A amostragem na pesquisa de natureza científica em um campo multiparadigmático: peculiaridades do método qualitativo. *CIAIQ2016*, 3.
- Oliveira, A. B. D. (2023). Sentidos do trabalho docente para os professores do Ensino Médio das escolas públicas do Distrito Federal.
- Oliveira, C. B. D., & Fontes, J. R. (2017). Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. *Revista de Administração Pública*, 51, 596-615.

- Orlandi, E. P. (2007). *As formas do silêncio: no movimento dos sentidos*. Editora da UNICAMP.
- Pereira, J. S., Silva, J. D. A. L., Resende, V. A. (2023). Agenda pública e o programa de mestrado profissional em administração pública-profiap: uma análise a partir do model multiple streams, de Kingdom. *Perspectivas em Políticas Públicas*, 16(31), 225-250. <https://doi.org/10.36704/ppp.v16i31.7530>
- Pereira, R. S., Santos, I., Kubo, I. (2021). Contratualização na Administração Pública: análise do alinhamento dos contratos de gestão da Secretaria Estadual de Educação do Estado de Mato Grosso do Sul 2016-2017 com o Plano Estadual de Educação 2014- 2024.
- Queiroz, A. F., Mendieta, F. H. P., Bueno, L. S., & Galvão, V. M. (2017). Teoria da Agência: um levantamento sobre discussões contemporâneas. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 11(1), 17-53.
- Raupp, F. M.; Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Saito, R., & Silveira, A. D. M. D. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de administração de empresas*, 48, 79-86.
- Segatto-Mendes, A. P. (2001) Teoria de agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. Departamento de Administração da Universidade Federal de São Paulo, (Tese de Doutorado).
- Schwella, E. (2014). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 259-276
- Silva, T. T. Gentili, P. (1996). (orgs.) Escola s.a.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília: CNTE.
- Tragtenberg, M. (1981). Educação e política: a proposta integralista. *Educação & Sociedade*, 8.
- Tragtenberg, M. (1985). Relações de poder na escola. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 1, 68-72.
- Tragtenberg, M. (2004). *Sobre educação, política e sindicalismo* (Vol. 1). Unesp.
- Viana, M. E. F. (2020). A evolução do processo de planejamento estratégico do BNDES: uma análise à luz da Teoria da Agência (Doctoral dissertation).
- Venco, S., & Sousa, F. (2021). O crepúsculo da função pública: distopia ou realidade? *Revista Educación, Política y Sociedad*, 6(1), 149-176.

APÊNDICE A

Roteiro da Entrevista em Profundidade com a Direção

O roteiro foi elaborado com inspiração nos autores: Ferreira Filho, 2023, Jensen e Meckling, 1976, Queiroz, Mendieta, Bueno, & Galvão, 2017, Segatto-Mendes 2001, Fairclough, 2010, Araújo & Pereira, 2012, Angelis, 2015, Costa, 2008, Araújo e Pereira, 2012, Cunha, 2013 Faria, 2010, Tragtenberg, 1985, Apple, 1999, Cassiano e Silva 2012, Gabriel e Pereira 2018, Nascimento e Reginato, 2008, Macedo, Silva & Sousa, 2021.

- 1- Qual a sua formação?
- 2- Como você se vê?
- 3- Me conte como é sua vida na escola?
- 4- Como é a relação interna na escola entre as pessoas em todas as instâncias?
- 5- Como é sua relação com a Secretaria de Educação? Você se sente pressionado?
- 6- Como você enxerga sua relação com os professores? (explorar se a relação é diferente com os demais funcionários). Por que?
- 7- E como você é visto pelos professores?
- 8- Como é sua relação de comando junto aos professores?
- 9- Você percebe resistência por parte dos professores? A) Qual tipo de resistência? B) Você pode me dar um exemplo? C) Como isso acontece em sua escola? D) Era diferente antigamente? E) Houve melhora ou piorou?
- 10- O que acontece se eles oferecerem resistência?
- 11- Quais as consequências dessa relação? A) No coletivo? B) No pessoal?
- 12- Como você imagina que seria um cenário ideal na escola com relação à direção e professores?
- 13- Tem alguma informação a acrescentar que não foi abordada?

APÊNDICE B

Roteiro da Entrevista em Profundidade com os Professores

O roteiro foi elaborado com inspiração nos autores: Ferreira Filho, 2023, Jensen e Meckling, 1976, Queiroz, Mendieta, Bueno, & Galvão, 2017, Segatto-Mendes 2001, Fairclough, 2010, Araújo & Pereira, 2012, Angelis, 2015, Costa, 2008, Araújo e Pereira, 2012, Cunha, 2013 Faria, 2010, Tragtenberg, 1985, Apple, 1999, Cassiano e Silva 2012, Gabriel e Pereira 2018, Nascimento e Reginato, 2008, Macedo, Silva & Sousa, 2021.

- 01- Qual a sua formação?
- 02- Como você se vê?
- 03- Me conte como é sua vida na escola?
- 04- Como é a relação interna na escola entre as pessoas em todas as instâncias?
- 05- Como é sua relação com a Secretaria de Educação? Você se sente pressionado?
- 06- Como é sua relação com os outros professores? (explorar se é diferente da relação com os outros funcionários)? Por que?
- 07- Como você enxerga sua relação com a direção?
- 08- Como você acredita que é visto pela direção?
- 09- Como você vê os comandos ditados pela direção?
- 10- Você vê resistência dos professores aos comandos da direção? A) Qual tipo de resistência? B) Você pode me dar um exemplo? C) Como isso acontece em sua escola? D) Era diferente antigamente? E) Houve melhora ou piorou?
- 11- O que acontece quando os professores oferecerem resistência?
- 12- Quais as consequências dessa relação de resistência? A) No coletivo? B) No pessoal?
- 13- Como você imagina que seria um cenário ideal na escola com relação aos professores e a direção?
- 14- Tem alguma informação a acrescentar que não foi abordada?

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título do Projeto: **DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR: Teoria da Agência, Direção Escolar e o Papel do Professor**

Pesquisador Responsável: Lívia Beatriz Reis

Nome do participante: _____

Data de nascimento: ____/____/____ R.G.: _____

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa. **DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR: Teoria da Agência, Direção Escolar e o Papel do Professor** de responsabilidade da pesquisadora Lívia Beatriz Reis.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo pesquisar sobre as relações de poder existentes entre a direção e os professores Para tanto, a pesquisa será realizada com os quatro representantes da direção, os cinco especialistas, nove professores do fundamental I, nove professores do fundamental II, uma eventual, um apoio e uma professor(a) da biblioteca, assim envolvendo professores de todos os setores da escola, a direção e a coordenação afim de se buscar entender as relações de poder existentes entre eles.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre relação de poder entre a direção e os professores imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a). Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.
3. A coleta de dados será realizada Escola Estadual Professor Leon Renault.

4. O(a) pesquisador(a) poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.
5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes a saúde, física ou mental, bem como a integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.
6. Ao participar desse trabalho contribuirei para que possamos entender como se dá a relação entre professores e diretores, tentando assim trazer melhoras as condições de trabalho dentro das escolas.
7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 40 a 50 minutos.
8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.
9. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.
10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.
11. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.
12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Lívia Beatriz Reis, telefone: (31)98462-9661, e-mail: gloomerreis40@gmail.com

Eu, _____, RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

_____ (Cidade), _____ de _____ de 20____.

Assinatura do(a) participante

Ass.: responsável por obter o consentimento

APÊNDICE D

TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO PARA USO, GUARDA E DIVULGAÇÃO DE DADOS E ARQUIVOS DE PESQUISA

Título do Projeto: DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR: Teoria da Agência, Direção Escolar e o Papel do Professor

Nome completo do(a) pesquisador(a): Livia Beatriz Reis

Amostra/Sujeito/Local a ser pesquisado: Escola Estadual Professor Leon Renault

O(a) pesquisador(a) responsável, retro qualificado(a), se declara ciente e de acordo:

a) de todos os termos do presente instrumento, assumindo toda e qualquer responsabilidade por quaisquer condutas, ações ou omissões que importem na observação do presente e consequente violação de quaisquer das cláusulas abaixo descritas bem como por outras normas previstas em lei, aqui não especificadas, respondendo de forma ilimitada, irrevogável, irretratável e absoluta perante a fornecedora dos dados e arquivos em eventuais ações regressivas, bem como perante terceiros eventualmente prejudicados por sua não observação.

b) de que os dados e arquivos a ele fornecidos deverão ser usados, guardados e preservados em sigilo e que eventual divulgação dos dados deverá ser feita em estrita observação aos princípios éticos de pesquisa, resguardando-se ainda aos termos da Constituição Federal de 1988, especialmente no tocante ao direito a intimidade e a privacidade dos consultados, sejam eles pacientes ou não.

c) de que as informações constantes nos dados ou arquivos a ele disponibilizados deverão ser utilizados apenas e tão somente para a execução e pesquisa do projeto acima descrito, sendo vedado o uso em outro projeto, seja a que título for salvo expressa autorização em contrário do responsável devidamente habilitado do setor.

d) de que eventuais informações a serem divulgadas, serão única e exclusivamente para fins de pesquisa científica, sendo vedado uso das informações para publicação em quaisquer meios de comunicação de massa que não guardem compromisso ou relação científica, tais como televisão, jornais, periódicos e revistas, entre outros aqui não especificados.

e) sem prejuízo dos termos da presente, que deverão ser respeitadas as normas da Resolução 466/12 e suas complementares na execução do projeto em epígrafe.

....., de..... de 2024

Lívia Beatriz Reis

APÊNDICE E**TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO DO(A) PESQUISADOR(A)
RESPONSÁVEL**

Eu, Livia beatriz Reis pesquisador(a) responsável pelo projeto intitulado “**DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR: Teoria da Agência, Direção Escolar e o Papel do Professor**” declaro estar ciente e que cumprirei os termos da Resolução Nº 466/2012 e declaro: (a) assumir o compromisso de zelar pela privacidade e sigilo das informações; (b) tornar os resultados desta pesquisa públicos sejam eles favoráveis ou não; e, (c) comunicar o Comitê de Ética em Pesquisa Centro Universitário Unihorizontes, sobre qualquer alteração no projeto de pesquisa, nos relatórios anuais ou através de comunicação protocolada, que me forem solicitadas.

....., de..... de 2024

Livia Beatriz Reis