

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Gestão da qualidade: o desafio da contemporaneidade**. 2012. 288p. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

## **GESTÃO DE QUALIDADE: O DESAFIO DA CONTEMPORANEIDADE<sup>1</sup>**

*Quality management: the challenge of contemporary*

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este estudo analisou a gestão escolar na contemporaneidade e desvelou o “fazer” do dirigente escolar consubstanciado em ações, sentimentos e intencionalidade, que marcavam a sua relação complexa com o trabalho. A atuação do gestor escolar enredada pelos princípios legais e ancorada pelos novos requerimentos gestoriais e tecnológicos e, em consonância com as demandas dos organismos internacionais e multilaterais, delineou o cenário em questão. A metodologia utilizada fundamentou-se na interlocução entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa, dada a complexidade da investigação proposta. O desenho do perfil desses profissionais e as relações identificadas no âmbito da gestão a partir de questionários, tabulação de dados e análises permitiram uma melhor compreensão a partir de um estudo qualitativo centrado em entrevistas semiestruturadas. As análises deste estudo permitiram efetuar reflexões sobre duas regiões distintas e reconhecer suas características singulares. Assim, a distância geográfica dos campos pesquisados: o Estado de Minas Gerais – Brasil e a região do Porto – Portugal, possibilitaram a compreensão da ação gestora dos dirigentes de escolas. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que constatávamos as contradições, também ficavam evidenciadas as similitudes no ato de gerir a instituição escola. Os achados da pesquisa destacaram que esse profissional tinha a sua trajetória de vida hibridizada com a profissão. O trabalho do gestor escolar apresentou-se, em essência, como um trabalho relacional, no qual os planos, ações e as formas de se relacionar também estavam imbricadas nas dinâmicas existentes em cada escola. Contrariamente ao que algumas pesquisas apregoam sobre o efeito gestor e mapeiam a sua culpabilização pelo não alcance das metas previstas, este estudo apontou a impossibilidade de determinar o efeito diretor apenas pelo seu próprio desempenho. As análises deste estudo evidenciaram que as relações eram permeadas pelos significados da tradição, da confiança e do reconhecimento. A docência é parte importante na trajetória destes gestores. Os desafios

---

<sup>1</sup> Orientador: Fernando Selmar Rocha Fidalgo, Professor do PPGE FaE/UFMG, Diretor de Educação a Distância do CAED/UFMG. E-mail: <rochafidalgo@yahoo.com.br>.

<sup>2</sup> Doutorado e Mestrado em Educação pela FaE/UFMG, Graduação em Pedagogia pela PUCMINAS. Professora do Curso de Especialização em Gestão Escolar da UFMG. E-mail: <jussarapaschoalino@yahoo.com.br>.

enfrentados no trabalho por esses profissionais foram compreendidos numa conotação positiva, associada ao seu próprio crescimento.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Qualidade educacional; Escola Pública; Desafios; Organização escolar; Educação básica.

#### **ABSTRACT**

This study examined the school management in contemporaneity and unveiled the practice of the school manager embodied in actions, feelings and intentionality, which marked its complex relationship with the work. The performance of the school manager entangled by legal principles and anchored by the new requirements of management and technology and, in line with the demands of international and multilateral bodies, outlined the scenario in question. The methodology used in this research embrace the qualitative and quantitative methods, to embody the complexity of this investigation. Understanding school management, anchored within the teaching profession, tangled with the prospect of quality expected of the school was the focus of this study. The design of the profile of these professionals and the relations identified from the answers of the questionnaires, tabulation and analysis of data allowed a better understanding from a qualitative study focusing on semi-structured interviews. The analyzes of this study allowed reflections on two distinct regions and to recognize their unique characteristics. Thus, the geographical distance of the researched fields: the State of Minas Gerais - Brazil and the region of Porto - Portugal, with their respective singularities, provided a better understanding of the managing actions of the principals of schools. In this sense, while we found some contradictions, we also highlighted the similarities in the act of managing the school institution. The findings of this research show that these professionals had their life trajectory hybridized with the profession. The work of the school manager presented himself, essentially, as a relational work, in which the plans, the actions and the ways of establishing relationships were also embedded in the dynamics of each school. Unlike what some researches preach about the manager effect and map their guilt for not achieving the goals defined, this study pointed out the impossibility of determining the principal effect, only by his own performance. The analysis of this study showed that the relationships were permeated by the meanings of tradition, trust and recognition and that professionals understood the challenges in a positive connotation, associated with their own growth.

**Keywords:** School management; Quality education; Public schools; Challenges; School organization; Basic education.

**Data da submissão:** 11/07/2013

**Data da aprovação:** 11/08/2013