

O diretor de escola como burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas em educação

The school director as a mid-level bureaucrat in the implementation of public policies in education

Ana Paula Lopes Spinel Macêdo*
Rodnei Pereira**
Volnei da Silva***

89

Resumo: Este artigo se concentra nos estudos de implementação de políticas públicas em educação, com ênfase no papel do diretor de escola, aqui entendido como um burocrata de médio escalão. A pesquisa tem como fonte de análise a literatura produzida por autores como Farah, Lotta, Muylaert, Oliveira, Abrucio, entre outros, acerca do tema de implementação de políticas públicas e burocratas de médio escalão. Assim, realizamos uma revisão narrativa, orientados pela seguinte questão: segundo a literatura examinada, quais as contribuições dos estudos de burocratas de médio escalão para as discussões sobre o papel do diretor na implementação das políticas educacionais? Os resultados mostraram que as interações dos burocratas de médio escalão, na perspectiva da figura do diretor de escola, propiciam instrumentos que favorecem a compreensão dos fatores que afetam a implementação de políticas públicas em educação.

Palavras-chave: Políticas públicas. Burocratas de médio escalão. Diretor de escola.

Abstract: This article focuses on studies of the implementation of public policies in education, with an emphasis on the role of the school director, here understood as a mid-level bureaucrat. The research uses as its source of analysis the literature produced by authors such as Farah, Lotta, Muylaert, Oliveira, Abrucio, among others, on the topic of implementing public policies and medium-level bureaucrats. Thus, we carried out a narrative review, guided by the following question: according to the literature examined, what are the contributions of studies of mid-level bureaucrats to the discussion about the role of the director in the implementation of educational policies? The results showed that the interactions of mid-level bureaucrats, from

* Ana Paula Lopes Spinel Macêdo, Mestranda Universidade Cidade de São Paulo – Unicid/SP, Orcid <https://orcid.org/0009-0003-6127-1592> e-mail: anamacedo@tjsp.jus.br.

** Rodnei Pereira, Doutor em Educação: Psicologia da Educação (PUC-SP), Pós-doutorado em Educação: Formação de Formadores (PUC-SP), Fundação Carlos Chagas e Unicid/SP, e-mail: rpereira@fcc.org.br.

*** Volnei da Silva, Mestrando Universidade Cidade de São Paulo Unicid/SP, e-mail: volneisilva7@gmail.com.

Recebido em 20/10/2023

Aprovado em 01/08/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



the perspective of the school director, provide instruments that favor the understanding of the factors that affect the implementation of public policies in education.

Keywords: Public policies; Mid-level bureaucrats. School director.

1 Introdução

O presente artigo tem como objetivo analisar o que diz a literatura sobre implementação de políticas públicas na perspectiva das interações relacionadas aos burocratas de médio escalão (BMEs), com foco no papel do diretor de escola. Adotamos uma abordagem conceitual que define o diretor como “burocrata de médio escalão”, em linha com a perspectiva apresentada por Muylaert:

Considerando que a oferta do serviço educacional é descentralizada e baseada no regime de colaboração [...], seus processos de implementação acabam envolvendo diversos entes federados, instituições e agentes, fazendo com que as políticas adquiram complexidades que por vezes podem reposicionar os agentes implementadores na estrutura hierárquica da burocracia. A despeito disso, considerando que o escopo do serviço educacional é a aprendizagem e os insumos necessários para a sua garantia, pode-se definir conceitualmente, a partir dos referenciais da Ciência Política [...], o professor como o burocrata de nível de rua e o diretor de escola como o burocrata de médio escalão (MUYLAERT, 2019, p. 100).

Assim, este texto se circunscreve no âmbito da implementação de políticas públicas que corroboram o aporte teórico-metodológico da burocracia de médio escalão, o qual desempenha função intermediária, assumindo cargos como os de gerentes, diretores, coordenadores ou supervisores (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014).

Para tanto, a discussão está amparada na abordagem qualitativa de pesquisa e foi desenvolvida por meio de uma revisão narrativa.

A revisão bibliográfica narrativa consistiu na seleção de um conjunto de textos, por meio de uma abordagem descritiva e interpretativa. O Quadro 1 a seguir elenca os textos selecionados:

Quadro 1 – Autores selecionados para esta pesquisa

Autores	Título do Texto	Assunto Tratado
CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanghero. Ano de publicação: 2015	Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação	O livro oferece uma análise sobre o perfil, trajetória e atuação, além das relações interpessoais e interorganizacionais típicas dos burocratas de nível médio no âmbito federal.

FARAH, Marta Ferreira Santos Ano de publicação: 2021	Teorias de política pública	O artigo revisa conceitos de política pública, propondo um conceito-síntese, e explora teorias organizadas em etapas do ciclo de políticas e a não linearidade do processo utilizando essa estrutura como recurso analítico.
LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha Coelho; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Ano de publicação: 2014	Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas	O artigo resume a literatura nacional e internacional sobre BMEs, sob uma perspectiva de políticas públicas. Destaca-se a necessidade de maior atenção aos BMEs nos estudos sobre produção de políticas públicas e a lacuna na literatura nacional sobre sua relevância.
MARTINS, Ângela Maria Ano de publicação: 2013	O campo das políticas públicas de educação: uma revisão da literatura	Este artigo discute questões levantadas por pesquisadores sobre as origens e desafios na construção do campo das políticas públicas em educação, bem como elementos convergentes identificados em revisões da literatura educacional.
MUYLAERT, Naira Ano de publicação: 2019	Diretores escolares: burocratas de nível de rua ou médio escalão?	Este estudo visa discutir o escopo das políticas educacionais, definindo professores e diretores de escola como burocratas de nível de rua e médio escalão, respectivamente.
NOVATO, Valéria de Oliveira Lemos; NAJBERG, Estela; LOTTA, Gabriela Spanghero. Ano de publicação: 2020	O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas	Este artigo analisa as percepções dos BMEs na implementação do Programa Reuni na UFG, através de um estudo de caso com pesquisa documental e entrevistas. Os resultados destacam a importância do apoio institucional e da preparação técnica e emocional dos BMEs.
OLIVEIRA, Ana Cristina; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Ano de publicação: 2016	Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?	Estudo quantitativo utilizando dados da Prova Brasil 2013 que analisou a relação entre liderança do diretor, clima escolar (segundo percepção dos professores) e desempenho dos alunos em escolas do Rio de Janeiro. Concluiu-se que, ao controlar o nível socioeconômico, a liderança e o

		clima escolar podem influenciar positivamente os resultados dos alunos.
OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Ano de publicação: 2018	Burocracia e políticas públicas no Brasil: intersecções analíticas	Os estudos sobre burocracia e políticas públicas no Brasil mudaram ao longo do tempo, passando de centralidade nos anos 1980 para temas como federalismo e participação social pós-1988. Nos anos 2000, voltaram a ganhar destaque, explorando interações entre atores burocráticos e sociais, políticos e econômicos. Este livro discute teorias, diferentes estratos e áreas de atuação da burocracia, e sua importância na produção e implementação de políticas públicas no Brasil atual.
SARASOLA BONETTI, Marcos; DA COSTA, Carolina. Ano de publicação: 2016	Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado	O artigo apresenta um estudo importante acerca da relação entre o desempenho dos alunos e a liderança do diretor de escola.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A partir da análise dos textos, buscamos reunir e analisar informações que nos permitiram tecer comentários analíticos sobre o papel do diretor enquanto burocrata de médio escalão. Para tanto, seguimos as seguintes etapas: (i) identificação dos textos que abordavam o tema investigado; (ii) seleção dos textos que compuseram o *corpus* de análise; e (iii) análise e interpretação dos textos e elaboração de uma síntese analítica, apresentada a seguir.

O referencial teórico mobilizado na análise buscou compreender as variáveis que se estabelecem no momento de colocar as políticas em prática e como e por que estas oscilam em função do cenário, tratando assim de descrever e explicar o processo de implementação. As premissas desse campo de análise são apresentadas por Lotta, que destaca a importância de analisar as políticas públicas de forma dinâmica como um processo de fases e características distintas, mas que se relacionam de forma interdependente (LOTTA, 2019).

A partir dessa ancoragem, o trabalho desenvolvido buscou responder a seguinte questão: quais as contribuições da literatura selecionada, acerca dos preceitos de burocrata de médio escalão (BME), para a caracterização do papel do diretor de escola e a implementação das políticas públicas em educação? O pressuposto central é de que os estudos de BMEs, no contexto educativo, podem fornecer insumos de análise que possibilitem a discussão do papel

do diretor de escola, ampliando o debate acerca dos fatores que influenciam o desenvolvimento das políticas educacionais.

Entendemos, conforme afirmam Lima e Miotto (2007), que a pesquisa bibliográfica não se configura apenas como um método de coleta de dados. Ela também pode ser utilizada para a fundamentação teórica e para uma compreensão crítica do objeto de estudo.

A literatura examinada permitiu que organizássemos alguns eixos de análise: (i) o que diz a literatura sobre os burocratas de médio escalão; (ii) o papel dos burocratas de médio escalão na implementação das políticas; (iii) papéis e funções do burocrata de médio escalão; e (iv) diretores como burocratas de médio escalão.

2 Estudos de implementação de políticas públicas e burocratas de médio escalão

No que diz respeito aos “burocratas de médio escalão”, Lotta, Pires e Oliveira (2014) inicialmente se concentraram em definir a referida expressão conforme encontrada na literatura, bem como em caracterizar o contexto, a evolução e a descrição dos papéis desempenhados por esses indivíduos, além dos dilemas na formação de suas identidades e modos de operação.

Para examinar o que já foi escrito sobre o assunto, as autoras apresentam seu percurso e metodologia:

[...] buscamos em bases digitais acadêmicas todas as publicações nacionais e internacionais conceituadas como Qualis A ou B dos campos de ciência política, ciências sociais, administração pública, ciências sociais aplicadas e interdisciplinar. [...] Selecionamos as publicações com mais afinidade à análise de políticas públicas e definimos um conjunto de 64 periódicos a serem consultados. Em cada um deles, foi realizada uma busca, utilizando como palavras-chave “burocracia”, “gerente”, “burocrata”, “gestor” ou “dirigente”, sempre combinadas com “organizações públicas”, “administração pública”, “Estado” ou “políticas públicas” e suas respectivas traduções para a busca internacional (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014, p. 468).

Podemos perceber que elas organizaram métodos que incluíram diferentes campos de estudo ou visões considerando aspectos estruturais, individuais e relacionais para a avaliação do desempenho e influência dos BMEs nos processos de elaboração de políticas públicas. Posteriormente, as autoras forneceram um resumo dos principais pontos identificados, que simultaneamente reforçam a relevância de se concentrar nesse ator específico e ajudam a preencher as lacunas na discussão sobre políticas públicas, sugerindo uma futura agenda de pesquisa sobre esses burocratas.

Importante destacar que, para Lotta (2019), a fase de implementação das políticas públicas é fundamental para entender os elementos que influenciam no sucesso ou fracasso das ações governamentais, pois estão expostas a variáveis complexas que dependem fortemente das características dos burocratas (responsáveis pela execução da política pública) e dos instrumentos disponibilizados pela administração pública, visto que, nesse momento, as políticas públicas são testadas e estão sujeitas a enfrentar desafios e obstáculos que não foram previstos no processo de formulação.

Alguns aspectos desse campo de análise são apresentados pela autora:

Os estudos sobre implementação de políticas públicas podem ser situados como uma vertente do campo de análise de políticas públicas que busca olhar para o momento específico da materialização ou concretização das políticas. Esses estudos têm como ponto de partida a ideia de que as políticas públicas podem ser analisadas como um ciclo que perpassa diferentes fases: agenda, formulação, implementação e avaliação (LOTTA, 2019, p. 12).

O desafio, portanto, consiste em assumir uma perspectiva de análise que busque compreender a complexidade de fatores que influenciam a execução e efetivação da política pública e em que medida tais fatores devem ser considerados nas demais fases do ciclo de políticas públicas (agenda, formulação, decisão e avaliação).

No artigo *Teorias de política pública*, publicado na *Revista @mbienteeducação*, Marta Ferreira Santos Farah, ao discorrer sobre o processo de formulações e implementações das políticas públicas, destaca que:

Teorias de política pública procuram explicar como e porque políticas públicas são feitas (e devem ser feitas), tratando assim de descrever e explicar o processo de formulação e implementação, assim como as razões de seu sucesso ou fracasso. Estes esforços explicativos acompanharam o desenvolvimento e as inflexões do campo de estudos de política pública, um campo relativamente recente que se constituiu no final dos anos 60, nos EUA (FARAH, 2021, p. 632).

As pesquisas têm se dedicado a explorar o impacto dos atores da burocracia nos processos decisórios (PIRES; LOTTA; OLIVEIRA, 2018). Nesse contexto, diversos estudos têm se esforçado para analisar quais atores são relevantes, de que forma eles exercem influência e quais são os resultados de suas ações, bem como seus valores e percepções em relação às políticas públicas, sobretudo no que diz respeito à implementação (CAVALCANTE; LOTTA, 2015).

Embora esses estudos tenham ganhado destaque tanto em âmbito nacional como internacional (CAVALCANTE; LOTTA, 2015), uma parcela significativa deles se concentra

em atores que ocupam posições de alto escalão na burocracia, ou naqueles que mantêm contato direto com o público beneficiário das políticas públicas, os chamados burocratas de nível de rua.

Os estudos que focalizam o papel e a atuação dos atores que ocupam cargos intermediários, ou seja, os BMEs, ainda são limitados na literatura (CAVALCANTE; LOTTA, 2015). Eles buscam entender como esses atores influenciam os processos decisórios no âmbito das políticas públicas, com especial atenção para suas ações e impacto nos desafios educacionais.

Apesar de ser uma definição em desenvolvimento, a caracterização dos BMEs pode ser resumida na ideia de que desempenham funções de gestão e direção intermediárias, como gerentes, diretores, coordenadores e supervisores, em organizações públicas e privadas. Esses profissionais têm a responsabilidade de liderar equipes e atuam como uma ligação entre o alto escalão e o nível operacional (OLIVEIRA; ABRUCIO, 2018).

A literatura dedicada a esses atores tem revelado sua importância na implementação de políticas, uma vez que desempenham um papel fundamental na transformação de decisões em ações práticas (PIRES, 2018). Portanto, os estudos buscam identificar quem são esses BMEs, analisar suas contribuições para a efetivação das políticas e compreender aspectos como seus valores, suas relações interpessoais e o grau de influência que exercem (CAVALCANTE; LOTTA, 2015).

3 Burocracia de médio escalão no contexto dos estudos de implementação de políticas públicas

Lotta, Pires e Oliveira (2014) destacam, em seu trabalho, que os primeiros estudos da década de 1970 geralmente se concentravam na análise dos procedimentos de tomada de decisão e adotavam a concepção da implementação como um processo hierárquico, no qual as diretrizes eram estabelecidas de maneira descendente, seguindo uma abordagem conhecida como “*top-down*”. Nessa abordagem, os burocratas eram nitidamente vistos como subordinados aos formuladores de políticas, implicando uma clara separação entre os gestores e os políticos, além de uma suposição de que as decisões eram automaticamente convertidas em ações.

Devido à complexidade, a superação dos modelos *top-down* de análise de políticas públicas representa um desafio ainda enfrentado por muitos pesquisadores.

Entretanto, romper com os denominados modelos *top-down* de análise não é tarefa fácil. Esse percurso ainda está sendo trilhado por todos aqueles que buscam o desenho *bottom-up*, isto é, que procuram analisar a política pública com base na ação dos seus implementadores, contrapondo-se às pesquisas dedicadas a analisar apenas processos decisórios/decisores e gestores de esferas e órgãos centrais (MARTINS, 2013, p. 290).

A perspectiva “*bottom-up*”, introduzindo novos elementos na estrutura de análise, questionou a abordagem convencional, que se concentrava em processos hierárquicos. O novo modelo propôs que a implementação fosse considerada como uma parte inerente e ininterrupta de um processo político mais amplo, no qual ocorre a negociação e o diálogo entre aqueles que buscam a execução das políticas e os grupos que seriam beneficiados por elas.

A crítica a esses modelos argumenta que as abordagens extremas negligenciam a compreensão dos atores que ocupam posições intermediárias, os quais, devido à sua posição intermediária, encontram-se em uma zona conceitual ambígua entre as abordagens *top-down* e *bottom-up* (CAVALCANTI; LOTTA; PIRES, 2018). A falta de uma definição precisa das características gerais e específicas dos profissionais do nível médio tornou desafiadora a compreensão e a aplicação eficaz desses agentes em diversos contextos da burocracia.

Os estudos sobre BMEs trouxeram contribuições importantes para a compreensão da implementação de políticas públicas, das quais Lotta, Pires e Oliveira (2014) destacam:

- a) Papéis, funções e lugares: a atuação da burocracia de médio escalão se relaciona aos contextos que se inserem e na discricionariedade e entendimento de sua ação;
- b) Perspectivas analíticas: a partir das quais os burocratas de médio escalão são observados, incluindo perspectivas estruturais, individuais e relacionais;
- c) Atuação nas políticas públicas setoriais (educação, saúde, meio ambiente): os estudos examinaram a atuação dos burocratas de médio escalão nos diferentes segmentos da administração pública, trazendo a possibilidade de ampliação das referências de análise.

Pode-se inferir que todo esse arcabouço conceitual amplia as possibilidades de construção de estruturas analíticas, o que, por sua vez, permite ao pesquisador desenvolver exemplos e modelos que podem ser recomendados para futuras implementações (LOTTA, 2019).

4 Burocrata de médio escalão: papéis, funções e lugares

Os aspectos relacionados ao BME que a literatura se esforça para categorizar incluem: as definições e as indefinições encontradas na literatura; os papéis identificados; bem como os valores e comportamentos associados a esse segmento profissional.

4.1 Definições e indefinições

Para tornar mais prática a definição de um BME, a abordagem mais comum é identificar aqueles que ocupam posições no meio da hierarquia organizacional. Isso implica destacar a exclusão de cargos e funções relacionados aos níveis superiores e inferiores, ou concentrar-se nos cargos de gerência intermediária na estrutura administrativa, como diretores, coordenadores, gerentes e supervisores.

Quando se trata dos papéis e funções desempenhados por esses burocratas, é importante reconhecer que existem diferenças significativas entre os estudos que se concentram em burocracias públicas e organizações privadas. Os autores explicam que a atuação desses profissionais envolve uma abordagem fragmentada, diversificada e frequentemente baseada em soluções de curto prazo para lidar com desafios emergentes (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014).

Os funcionários de médio escalão não estão apenas envolvidos na execução de tarefas, mas também desempenham um papel significativo na formulação de estratégias organizacionais e no desenvolvimento de políticas públicas. Nesse contexto, quando suas perspectivas divergem da liderança de alto escalão, tendem a priorizar alternativas que consideram as mais apropriadas ou importantes. Por outro lado, quando estão alinhados com a liderança, atuam de forma integrada, conseguindo sintetizar todas as diretrizes políticas em ações institucionais.

Quanto à sua interação com a burocracia de nível de rua, eles possibilitam ajustes, notadamente quando há discordância em relação à abordagem defendida pela política, ou colocam em prática estratégias conforme as diretrizes estabelecidas no que tange ao desempenho desejado da burocracia de nível de rua. Nesse contexto, os gerentes desenvolvem técnicas de negociação que viabilizam a implementação eficaz das políticas, dependendo da margem de discricionariedade (CAVALCANTE; LOTTA, 2015).

5 O diretor de escola: burocrata de médio escalão na educação pública

A abordagem teórica sobre a implementação de políticas públicas educacionais, particularmente sobre o papel dos burocratas implementadores, como professores e diretores de escolas, tem sido explorada mais recentemente pela literatura. Isso se deve, em grande medida, ao trabalho promovido pela Rede de Estudos sobre Implementação de Políticas Públicas Educacionais (REIPPE):

Apenas recentemente, a partir dos estudos promovidos pela Rede de Estudos sobre Implementação de Políticas Públicas Educacionais (REIPPE), que culminaram nos trabalhos de Oliveira (2017) e Mota (2018), as pesquisas sobre políticas públicas educacionais começaram a se apropriar deste referencial teórico para analisar a fase da implementação de políticas e a atuação e a interação dos burocratas implementadores – principalmente professores e diretores de escolas (MUYLAERT, 2019, p. 91).

A gestão escolar tem sido objeto de vários estudos relacionados a contextos complexos de implementação de políticas públicas e novos paradigmas sobre padrões de eficácia e desempenho dos estudantes. Apesar da existência de concepções diversas sobre o tema, há um relativo consenso sobre o papel central exercido pelo diretor escolar e sua liderança na construção de um clima institucional que permita ao mesmo tempo garantir a aprendizagem e materializar no cotidiano das unidades de ensino as políticas públicas em educação (OLIVEIRA; WALDHELM, 2016).

Ao buscarmos por semelhanças na caracterização quanto ao trabalho do diretor em relação aos BMEs, podemos verificar que “o diretor é um educador que tem a tarefa de coordenar o esforço coletivo desenvolvido na escola, pois a gestão escolar é, antes de tudo, a coordenação desse trabalho com vistas aos objetivos educacionais” (SOUZA, 2018, p. 49).

Sarasola Bonetti e Da Costa (2016), em estudo sobre liderança e gestão de centros educativos, afirmam que a liderança na educação desempenha uma função decisiva na melhoria da prática da aula. Além disso, contribui para que os estudantes aprendam adequadamente, pois “se estabelece uma relação entre a política e a prática educativa que conecta os centros educativos com seu entorno” (SARASOLA BONETTI; DA COSTA, 2016, p. 127). Os autores desenvolvem uma linha de análise que coloca as características de liderança e as práticas de gestão existentes no interior da escola como um fator importante na aprendizagem.

Aplicando os referenciais ao campo de estudos do diretor de escola, percebe-se que existem diversos serviços que orbitam na implementação das políticas educativas que se relacionam com a aprendizagem e que dependem da gestão técnica de pessoas, recursos financeiros, tecnológicos, de infraestrutura e pedagógicos. Desta forma, “a finalidade primeira

das políticas no campo da Educação é oferecer as condições propícias para que a aprendizagem aconteça, ainda que a aprendizagem não seja o objeto da política” (MUYLAERT, 2019, p. 92).

Assim, podemos destacar a complexidade que envolve a implementação de políticas educacionais, especialmente no que diz respeito ao papel do diretor de escola, ressaltando a ampla gama de serviços e recursos que estão interligados com o processo de aprendizagem e que dependem de uma gestão técnica eficiente, abrangendo desde recursos humanos até infraestrutura e tecnologia.

É interessante observar como a finalidade primordial das políticas educacionais é proporcionar um ambiente propício para a aprendizagem, mesmo que o ato de aprender, em si, não seja o seu objeto direto. Isso sublinha a importância da gestão escolar na coordenação de todos esses elementos para criar um ambiente que estimule a aprendizagem dos alunos.

Essa abordagem ressalta a conexão entre a gestão escolar e a qualidade da educação, destacando a necessidade de alinhar todos os recursos e esforços em direção ao objetivo comum de promover o aprendizado dos estudantes.

6 Considerações finais

A bibliografia analisada que se apresentou oferece uma ajuda significativa para a compreensão do papel fundamental dos diretores de escola enquanto BMEs, embora a literatura não deixe de chamar a atenção para o fato de que o trabalho do diretor se dá com base em um hibridismo entre a burocracia de médio escalão e a burocracia do nível de rua. Foi perceptível, por exemplo, que os trabalhos selecionados visaram ilustrar as diversas perspectivas apresentadas pela literatura especializada ao longo dos anos para refletir sobre o papel e a influência dos BMEs.

Destacam-se as seguintes reflexões acerca da atuação desses atores, em suas diferentes interações e dimensões:

- a) Papéis, funções e lugares: burocratas de médio escalão atuam como gerentes, diretores, coordenadores ou supervisores, responsáveis pela gestão de equipes e pela interface entre o alto escalão e o nível operacional. Eles são os tomadores de decisão que implementam as políticas e diretrizes estabelecidas pelo alto escalão e garantem que sejam seguidas pelos funcionários do nível operacional;
- b) Perspectivas analíticas: burocratas de médio escalão podem ser observados a partir de várias perspectivas analíticas. Eles podem ser vistos como líderes, gestores, facilitadores ou mediadores. A perspectiva adotada pode variar dependendo do

- contexto organizacional, da natureza do trabalho que realizam e das expectativas que lhes são outorgadas;
- c) Atuação nas políticas públicas setoriais: o desempenho dos burocratas de médio escalão nas políticas públicas setoriais é crucial. Desempenham um papel significativo na execução de políticas, acompanhamento do progresso e avaliação dos resultados. Adicionalmente, eles podem auxiliar na elaboração de políticas ao oferecer um retorno útil sobre as demandas e obstáculos encontrados no nível operacional.

Cada uma dessas dimensões evidenciou a ampla variedade de abordagens e perspectivas em relação ao BME e seu papel na implementação das políticas públicas. Nessa conjuntura, a análise da função do diretor escolar envolve uma compreensão profunda de suas responsabilidades, ações e os contextos em que operam, de tal forma que possibilita aportes valiosos para melhorar a eficácia da implementação das políticas educacionais.

Os resultados demonstraram que a compreensão da literatura sobre o papel dos BMEs na implementação de políticas públicas no contexto educacional contribui para ampliar o entendimento da complexidade dos fatores que interferem na sua implementação, considerando as características do diretor de escola como um dos atores envolvidos.

A realização de novos estudos, como, por exemplo, sobre as práticas de direção escolar, pode ser promissora para contribuir com o avanço dos estudos de implementação, especificamente acerca do aprofundamento da teorização no que tange às características do fazer desses profissionais como agentes implementadores.

Referências

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanghero (orgs). **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: Enap, 2015, p. 23-55. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2063>. Acesso em: 12/01/2024.

CAVALCANTI, Sérgio; LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha C. Contribuições dos Estudos Sobre Burocracia de nível de rua. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**, 1. ed. Brasília: Ipea/Enap, 2018, v. 1, p. 227-246.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Teorias de política pública. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 631–665, 2021. DOI: 10.26843/v14.n3.2021.1103.p631-665. Disponível em: <https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/1103>. Acesso em: 10/02/2024.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. especial, 2007.

LOTTA Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha Coelho; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 65, n. 4, p. 463-492, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v65i4.562. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/562>. Acesso em: 15/01/2024.

LOTTA, Gabriela Spanghero. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. In: LOTTA, Gabriela (org.). **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Enap, 2019, p. 11-38.

MARTINS, Ângela Maria. O campo das políticas públicas de educação: uma revisão da literatura. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 24, n. 56, p. 276-299, set./dez. 2013.

MUYLAERT, Naira. Diretores escolares: burocratas de nível de rua ou médio escalão? **Revista Contemporânea de Educação**, UFRJ, v. 14, n. 31, 2019, p. 84-103, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/25954>. Acesso em: 15/01/2024.

NOVATO, Valéria de Oliveira Lemos; NAJBERG, Estela; LOTTA, Gabriela Spanghero. O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 416-432, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81260>. Acesso em: 16/01/2024.

OLIVEIRA, Ana Cristina; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016.

OLIVEIRA, Vanessa Elias de; ABRUCIO, Fernando Luiz. Burocracia de médio escalão e diretores de escola: um novo olhar sobre o conceito. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**, 1. ed. Brasília: Ipea/Enap, 2018, v. 1, p. 207-225.

PIRES, Roberto Rocha. O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de

(orgs.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas, 1. ed. Brasília: Ipea/Enap, 2018, v. 1, p. 185-206.

SARASOLA BONETTI, Marcos; DA COSTA, Carolina. Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. **Educación**, v. 25, n. 49, p. 121-139, set. 2016. DOI: <https://doi.org/10.18800/educacion.201602.007>. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/15290>. Acesso em: 20/01/2024.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. *In*: SILVA, Maria Abadia da; PEREIRA, Rodrigo da Silva (orgs.). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**, 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.