

AS POLÍTICAS GERENCIAIS E AS SUAS INFLUÊNCIAS NA FUNÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES

Givanildo da Silva

UFAL

givanildo.silva@cedu.ufal.br**Erivaldo Ferreira da Silva**

UFAL

erivaldo.silva@cedu.ufal.br

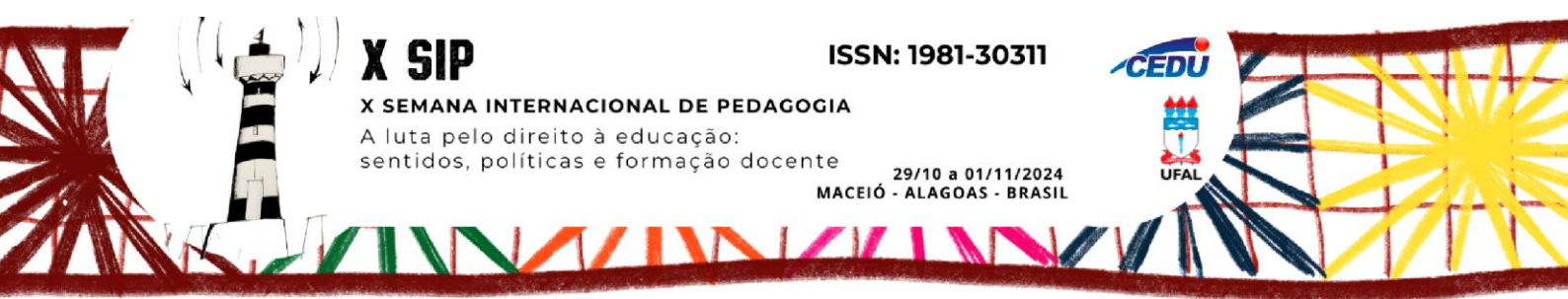
1 INTRODUÇÃO

As políticas econômicas de privatização, de responsabilização e de economia guiadas pelo mercado e capital estrangeiro apresentaram reformulações para o cenário brasileiro, a partir da concepção política neoliberal. No período do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), foi desenvolvida pelo então Ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, a reforma gerencial da administração pública brasileira, constituída por dois documentos básicos: o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) e a Emenda Constitucional nº 19, aprovada em junho de 1998, depois de três anos de debates (Bresser-Pereira, 2010).

A reforma do Estado na década de 1990, sob a égide de Bresser-Pereira, foi o ponto de partida para o desenvolvimento de mudanças de concepções no âmbito social, destacando-se a escola. A concepção gerencial de educação ganhou espaço nas orientações políticas e perpetua-se até os dias atuais, a partir de modelos educacionais que têm, como dimensão, a política de resultado e a construção de práticas mercadológicas. Destaca-se, também, no contexto das orientações gerenciais, que o consumo coletivo promovido pelos serviços públicos rende mais eficiência.

2 OBJETIVOS

O objetivo da pesquisa foi dialogar sobre as atribuições dos gestores escolares no município de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas, a partir das influências das políticas gerenciais, tendo, como ponto de partida, a compreensão de que as escolas públicas recebem orientações políticas amparadas no caráter gerencial/neoliberal, resultado de um projeto de sociedade, no qual o modelo do Estado é mínimo e avaliador.



3 METODOLOGIA

Os caminhos metodológicos da pesquisa caracterizaram-se como de natureza qualitativa (Minayo, 2000), com objetivo exploratório (Gil, 2022), e o estudo de caso (Yin, 2010) como técnica. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário semiestruturado.

O questionário foi enviado, via *Google Forms*, no período de outubro a dezembro de 2021, para um grupo de 11 (onze) gestores escolares, de todas as escolas da rede municipal (zonas urbana e rural) de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas. Ao final da coleta de dados, foram respondidos 9 (nove) questionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os gestores escolares são responsáveis pela liderança da equipe escolar, conduzindo-a e direcionando os processos administrativo, financeiro e pedagógico, cabendo-lhes gerir a escola, seguindo as orientações advindas das legislações e de órgãos superiores. As atribuições do gestor escolar, de acordo com Libâneo (2007), são orientar, apoiar e acompanhar sua equipe e toda a comunidade escolar, bem como a funcionalidade da organização escolar, desenvolvendo um trabalho voltado para alcançar os objetivos propostos pela comunidade escolar.

Por meio dos depoimentos dos gestores escolares, nota-se que o entendimento deles sobre o seu papel frente ao cargo que ocupam é voltado para os processos gerenciais da organização escolar, sendo o acompanhamento dos processos administrativo e pedagógico o foco para alcançar os resultados de desempenho escolar, de preservação e de manutenção da estrutura escolar, bom relacionamento com a equipe, motivar a equipe, promover capacitações para os profissionais de sua equipe, implementar os projetos escolares e garantir que a legislação seja cumprida.

Nesse sentido, o gestor escolar realiza seu trabalho com o objetivo de alcançar as metas de desempenho escolar e de buscar o bom funcionamento da escola, na tentativa de mostrar sua eficiência na concorrência pela excelência em educação. Para tanto, esse modo do gestor executar o seu papel, visando alcançar o resultado de desempenho, tem características do modelo neoliberal, afetando a organização da escola, pois passa a ser vista como uma empresa/mercado.

Os gestores desenvolvem o seu papel nas escolas públicas incorporando o gerencialismo, prezando pela eficiência, pela concorrência e pela busca por



desempenho, executando um trabalho que responde e fortalece o sistema capitalista e as suas tendências gerenciais/neoliberais. A busca por produtos quantitativos, oriundos das políticas de avaliação, não favorece a escola pública, visto que os números alcançados por desempenho não medem os conhecimentos dos estudantes e os trabalhos realizados pela comunidade escolar.

Essas discussões assemelham-se com os estudos de Araújo e Castro (2011, p. 94), quando destacam que essa forma de direcionar a gestão da escola é “utilizada numa concepção que enfatiza ganhos de eficiência e efetividade, reduz custos”. Isso distancia a comunidade local da escola no sentido de fazer dela um espaço de transformação social, tornando-a um bem de fiscalização e de responsabilidade do gestor para o seu funcionamento. Outra questão é que a escola deixa de ser responsabilidade do Estado e precisa ser fiscalizada pelos clientes (familiares, estudantes e a comunidade local), de modo que tenha satisfatórios resultados, sendo o gestor escolar entendido como o gerente do processo (Araújo; Castro, 2011). Esse fator resulta em distanciar a emancipação do sujeito da função social da escola, pois, no modelo gerencial, a escola visa favorecer o mercado de trabalho em detrimento das mudanças político-sociais.

Nota-se a presença dos princípios gerenciais na visão dos gestores escolares e das orientações postas nas Competências Nacional Comum das Atribuições do Diretor Escolar (2021), as quais tratam os profissionais como executores e gerentes das concepções neoliberais, deixando clara a visão de que ao gestor escolar cabe o papel de orquestrar as atividades para responder positivamente aos apelos do sistema, tendo, como concepção política, a visão mercadológica no espaço público. Ressalta-se que “a organização da matriz coaduna com um projeto de educação sintonizado com os interesses de mercado ao transferir o sentido uniforme e padronizado, presente no setor privado, para as escolas públicas” (Botelho; Silva, 2022, p. 17).

Conforme as ponderações realizadas, observa-se que os gestores consideram que a sua função para a escola e para o funcionamento da organização escolar é o direcionamento da equipe, a garantia a formação para os docentes, o planejamento de estratégias que priorizem todo o processo escolar e alcance de um satisfatório desempenho no funcionamento escolar por meio da eficiência da equipe.



As mudanças da sociedade interferem nas políticas públicas e estas ditam a forma como as políticas educacionais funcionam. Essa afirmação é corroborada com os estudos de Martins (1994), quando destaca que as orientações educacionais são reflexos das políticas públicas sancionadas pelo Estado. A situação pode ser observada com a reforma da Administração Pública de 1995, a partir do Plano Diretor, instituída pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, comandado por Bresser-Pereira, que defendia uma administração voltada para a forma de gerir uma empresa, para a busca por desempenho, resultados e pela satisfação do cliente (público), retirando a responsabilidade do Estado em cumprir com as suas atribuições e responsabilizando os profissionais da educação pelos resultados.

Logo, a função do gestor escolar acompanhou as mudanças da sociedade, por meio dos processos constituídos e implementados pelas/nas legislações. A execução de suas funções é realizada seguindo as orientações legais e de órgãos superiores, e os depoimentos dos gestores de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas, demonstraram que a gestão das escolas está condicionada às concepções políticas do gerencialismo.

Nesse sentido, com os depoimentos dos gestores escolares sobre as características consideradas mais importantes para a sua atuação, destacam-se “a capacidade de liderar”, “ser maduro profissionalmente”, “controlar processos e pessoas”, “proatividade com o trabalho e aprendizado”, “ser estratégico e foco nos objetivos para resolver os desafios do dia a dia”, “flexível para entender as emoções e ser coerente nas medidas a serem tomadas”, “ser confiável, comunicativo, comprometido e responsável”, “saber lidar com recursos financeiros e crises”, “ter cumplicidade, empatia e humanidade”; “ter eficiência no desenvolvimento da função”.

Entende-se que as características evidenciadas sinalizam o modelo de gestor burocrático e gerencial, fazendo parte de um discurso que está culturalmente entrelaçado com o paradigma de mercado, congregando princípios que responsabilizam os gestores/profissionais pelas atitudes, emoções e sentidos, ao mesmo tempo que requer uma disposição para sanar os desafios presentes. Percebe-se que o perfil de gestores que está nas orientações educacionais, como nas Competências Nacional Comum das Atribuições do Diretor Escolar (2021), incorporou os ditames gerenciais, mas há também aproximações da defesa da gestão



democrática, uma vez que há uma linha tênue entre os sentidos/princípios apresentados entre as concepções de gestão escolar gerencial e democrática.

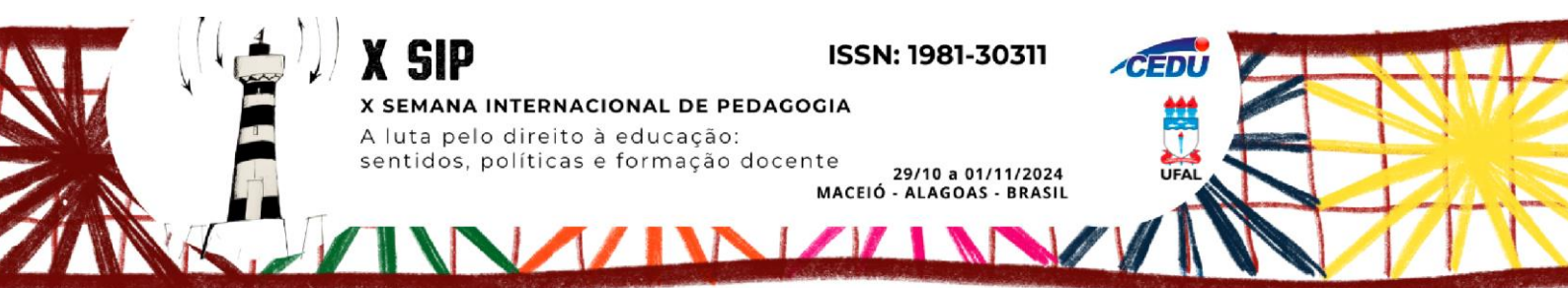
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas educacionais contemporâneas são oriundas das diretrizes da gestão gerencial, as quais prescrevem os caminhos a serem percorridos pelos profissionais da educação, ditando regras e condicionando ações aos resultados quantitativos. Assim, com esse modo de gerenciar a escola pública e com o enfraquecimento dos princípios da gestão democrática na escola, os gestores escolares são orientados pelos princípios gerenciais, confundindo a relação entre o que é democrático e gerencial. Nota-se que as transformações das políticas de administração e educacionais reverberam no contexto escolar, e os gestores escolares começam a gerenciar a escola pública com os enfoques gerenciais.

Destaca-se, a partir das exposições, que não há uma análise crítica sobre a influência que as orientações político-educacionais desenvolvem para o trabalho dos gestores escolares. Dessa forma, percebe-se a validação do modo como são organizadas e direcionadas as decisões, com a finalidade de evitar confrontos com as instâncias superiores. Os resultados refletem a falta de autonomia, mesmo que relativa, das atribuições dos profissionais da educação. Analisa-se, por meio dessa representação, que não existe autonomia para a escola e sua comunidade escolar tomarem as próprias decisões, visto que não conseguem promover suas ações sem passar pela apreciação de uma entidade superior.

As formas de controle estão impregnadas no contexto profissional, decorrendo das orientações gerenciais, impactando o trabalho dos gestores escolares. É possível perceber a defesa pela política de resultados e, ao mesmo tempo, em que os profissionais da educação se sentem responsáveis por resultados positivos que causem prestação de contas das funções desempenhadas. Essa lógica é oriunda de um modelo de educação que responsabiliza os profissionais, engessa ações a serem desempenhadas, por meio de um discurso da agenda neoliberal.

Os gestores escolares de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas, têm o discurso de processos para a eficiência da gestão gerencial, desenvolvendo ações que aproximam suas atribuições da gestão gerencial e burocrática, estatal e administrativa, pois colocam os interesses dos órgãos superiores acima das



necessidades da escola e desenvolvem práticas que desembocam na eficiência na execução das políticas educacionais com foco nos resultados quantitativos.

Esses aspectos demonstram a complexidade do papel do gestor escolar e evidenciam a importância das formações inicial e continuada para esses profissionais. A formação sólida, pautada na práxis educacional, poderá observar/refletir os objetivos da educação de caráter de transformação social, entendendo que a escola necessita se preocupar com a realidade local, com as áreas pedagógica, financeira, pessoal e política da comunidade.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, G.; SILVA, L. G. A. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 16, mar. 2022.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Março 2021.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do antigo ao novo desenvolvimentismo na América Latina. **Escola de Economia de São Paulo**, São Paulo, n. 275, p. 1 – 38, 2010.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação e sociedade**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J. C. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Espanhola de Educação Comparada**, Madrid. n. 13, p. 1 – 17, 2007.

MARTINS, C. **O que é Política Educacional**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Ana Thorell; revisão: Cláudio Damascena. Porto Alegre: Bookman, 2010.