

O gerencialismo e seus impactos na gestão da escola pública**Managerialism and its impacts on public school management****El gerencialismo y sus impactos en la gestión de la escuela pública**DOI [10.29327/2283270.1.4-1](https://doi.org/10.29327/2283270.1.4-1)Larissa de Araujo Barros¹
Débora Quetti Marques de Souza²**Artigo Científico****Linha de Pesquisa: Política, Planejamento e Gestão da Educação****RESUMO**

O presente artigo analisa os impactos do gerencialismo na gestão da escola pública. Em seu primeiro momento procura-se entender como se dá o papel do gestor escolar frente ao contexto gerencial, em seguida, busca situar os elementos de uma gestão democrática e seus desdobramentos na gestão escolar, e, por conseguinte, discutir sobre os elementos estruturantes da gestão gerencial e seus desdobramentos no processo de ensino e aprendizagem. A metodologia utilizada neste trabalho está alçada por uma pesquisa de cunho qualitativo, bibliográfica e documental. A coleta de dados foi realizada a partir de leituras, estudos e fichamentos de livros, artigos e periódicos e, de forma complementar, foi realizada uma entrevista com um gestor escolar. Ao final, foi possível perceber que existem grandes problemas que envolvem a dinâmica gerencialista na escola com vistas a atender os índices estipulados pelas avaliações externas e o incentivo contínuo à competitividade entre as escolas, estudantes e docentes, além de outros destacados no texto de análise deste trabalho.

Palavras-chave: Educação. Gerencialismo. Gestão democrática.

SUMMARY

This article analyzes the impacts of managerialism on public school management. In its first moment, it seeks to understand how the role of the school manager occurs in the face of the managerial context, then, it seeks to situate the elements of a democratic management and its consequences in school management, and, therefore, discuss the structuring elements of the managerial management and its consequences in the teaching and learning process. The methodology used in this work is based on a qualitative, bibliographical and documentary research. Data collection was carried out from readings, studies and records of books, articles and periodicals and, in a complementary way, an interview was carried out with a school manager. In the end, it was possible to perceive that there are major problems involving the managerial dynamics in the school with a view to meeting the rates stipulated by external evaluations and the continuous incentive to competitiveness between schools, students and teachers, in addition to others highlighted in the analysis text of this work.

Keywords: Education. Managerialism. Democratic management.

¹ Graduanda em Pedagogia pela Universidade de Pernambuco (UPE) – Campus Garanhuns. E-mail: larissa.araujob@upe.br.

² Professora Doutora da Universidade de Pernambuco (UPE) – Campus Garanhuns. E-mail: debora.souza@upe.br

RESUMEN

Este artículo analiza los impactos del gerencialismo en la gestión de la escuela pública. En su primer momento, busca comprender cómo se produce el papel del gestor escolar frente al contexto empresarial, luego, busca situar los elementos de una gestión democrática y sus consecuencias en la gestión escolar, y, por tanto, discutir los elementos estructurantes de la gestión empresarial y sus consecuencias en el proceso de enseñanza y aprendizaje. La metodología utilizada en este trabajo se basa en una investigación cualitativa, bibliográfica y documental. La recolección de datos se realizó a partir de lecturas, estudios y registros de libros, artículos y periódicos y, de forma complementaria, se realizó una entrevista a un directivo de la escuela. Al final, se pudo percibir que existen grandes problemas que involucran la dinámica gerencial en la escuela con vistas al cumplimiento de los índices estipulados por las evaluaciones externas y el incentivo continuo a la competitividad entre escuelas, estudiantes y docentes, además de otros destacados en el texto de análisis de este trabajo.

Palabras clave: Educación. Gerencialismo. Gestión democrática.

INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta os dados de uma pesquisa que busca analisar as questões referentes a gestão gerencialista e suas repercussões e impactos na escola pública, entendendo como a forma de gerir-la pode afetar a estrutura organizacional e o desenvolvimento educacional dos estudantes, além disso, procuramos compreender como se dá alguns processos ligados à gestão escolar e como a escola pública reage frente a eles.

As perguntas que instigaram a elaboração deste trabalho são: Quais os impactos do gerencialismo na escola? Diante do contexto gerencial, como atender aos princípios da gestão democrática? Quais os caminhos possíveis para a efetivação de uma gestão participativa, autônoma e descentralizante?

Diante das questões elencadas, esse estudo apresenta como objetivo geral analisar os impactos do gerencialismo na escola, em especial no que tange a gestão escolar, e, como objetivos específicos conhecer as concepções e estudos sobre o gerencialismo, como ele se apresenta no contexto escolar, identificar os caminhos possíveis para o exercício da gestão democrática frente aos paradigmas gerenciais e apresentar os dados de uma entrevista realizada com um gestor de uma escola pública municipal, localizada no município de Garanhuns - Pernambuco.

Os estudos teóricos voltados à gestão gerencial motivaram a construção deste trabalho acadêmico, visando promover a socialização de saberes de uma temática ainda pouco discutida nas universidades, estabelecendo o entendimento sobre como as escolas públicas estão situadas nessa ambiguidade de modelos de

gestão, que podem influenciar diretamente na estrutura organizacional e no comportamento dos professores e demais funcionários da escola, bem como no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

Este trabalho estrutura-se a partir de um referencial teórico que busca conhecer o objeto de estudo em análise, seguindo da metodologia adotada para posteriormente apresentar os resultados da entrevista realizada com um gestor escolar. Ao final, apontamos nossas acepções sobre todo o conteúdo estudado na perspectiva de contribuir de forma significativa nos estudos que concernem à gestão democrática e ao gerencialismo para os que se interessam em assuntos educacionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, a gestão escolar é um tema que vem sendo pesquisado sob diversas perspectivas. Concebê-la a partir dos princípios democráticos é imprescindível para que as instituições educativas avancem no processo de participação e emancipação. Nesse ínterim, o nosso referencial teórico se respalda em estudos que visam analisar os processos de gestão, incluindo o modelo gerencial, que surge fortemente aqui no Brasil a partir da década de 1990. Estudos recentes como o de Souza (2021), apontam para uma política educacional nacional embriada pelos aportes gerencialistas, de controle, alcance de metas e racionalização do saber escolarizado. Abaixo, iniciamos algumas análises que nos ajudam a refletir sobre o nosso objeto de estudos e seus impactos no dia a dia das escolas.

As interfaces do gerencialismo

O gerencialismo é um conceito que vem sendo discutido, aqui no Brasil, com muita efervescência desde a década de 1990. Cada vez mais, esse modelo se faz presente nas instituições escolares brasileiras, limitando, de certa forma, o protagonismo da gestão democrática. Esta última está presente nos principais documentos legais que regem a Educação do nosso país, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano Nacional de Educação, a Base Nacional Comum Curricular, dentre outros que são

imprescindíveis para a educação pública nacional. De acordo com Silva, Vieira e Santos (2016, p. 538):

A educação, a partir da década de 1990, vem sendo um espaço para projetos e programas na perspectiva de gestão gerencial, com o que se defende a gestão inovadora no intuito de melhorar a qualidade do ensino, tendo a descentralização e a autonomia como mecanismos básicos para alcançar esse objetivo.

Esta valorização de práticas utilizadas em organizações privadas possui seu foco na eficácia, na produtividade, nos melhores resultados, nos melhores números e em questões voltadas aos custos e lucros, onde se encontra maior relevância no fator quantitativo do que no qualitativo e defende que “[...] a *boa gestão* é aquela que atinge o apogeu, que busca a eficiência e a eficácia no alcance das metas educacionais, tendo reconhecimento público por meio do recebimento de prêmios devido ao sucesso nas avaliações em larga escala” (SOUZA, 2016, p. 10). Além disso, o gerencialismo traz aspectos que dizem respeito a:

Um novo formato, concorrencial, que toma os argumentos da flexibilidade, da autonomia e da descentralização, para justificar a democracia e, ao mesmo tempo diz, justamente com base nesse argumento, que para se alcançar as metas estabelecidas devem se adotar parâmetros de avaliação para serem usados pela sociedade para controlar as ações do Estado, a exemplo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e demais tipos e modelos de avaliações externas adotados atualmente pelos governos federal, estadual e municipal (SOUZA, 2021, pp. 110-111).

O modelo gerencialista se caracteriza pela competitividade vista como impulso para proporcionar um desempenho de qualidade nas atividades públicas, enfatizando a avaliação, a transparência, a preocupação com a eficácia, metas e a maximização dos resultados. Entretanto, esta “[...] tem se infiltrado nas escolas através de um discurso que se reveste de conceitos e práticas ditas democráticas, como é o caso da formação dos conselhos escolares e da escolha, por eleição, dos gestores” (SOUZA, 2016, pp. 38-39). Ainda, para Clarke & Newman (1996):

O discurso gerencialista oferece representações particulares da relação entre problemas sociais e soluções. É linear e orientado para um pensamento único. Preocupa-se com metas e planos mais que com intenções e julgamentos. Refere-se a ação mais que a reflexão. Estabelece fronteiras entre políticas e fornecimento, estratégia e

implementação, pensamento e ação. Oferece um discurso tecnicista que priva o debate sobre suas bases políticas, de modo que a discussão sobre os meios suplanta a dos fins (p. 148 apud ALMEIDA, STELZENBERGER E GONÇALVES, 2012, p. 07).

Há, nestas reflexões, importantes análises sobre o gerencialismo. Este abarca características racionalistas, de resultados imediatos, a fim de atender as demandas do mercado, do trabalho e da estrutura econômica como um todo. Shiroma (2003) em seus registros teóricos explica que:

O gerencialismo tende também a modificar a seleção dos vocábulos que os profissionais empregam para discutir a mudança. Eficiência, competência, qualidade total, inovação, cultura organizacional, empreendedorismo, gerência, liderança, entre outros, são termos transplantados do vocabulário da administração de empresas para a educação. Essa absorção de conceitos influencia não só a linguagem, mas, fundamentalmente a prática (p.78 apud ALMEIDA, STELZENBERGER E GONÇALVES, 2012, p. 04).

Desta forma, através do vocábulo utilizado em determinadas situações, pode-se identificar aspectos gerenciais, contudo, “A ênfase desse modelo de gestão pública é a descentralização das responsabilidades e a busca de mecanismos de eficiência e eficácia, tendo como pressuposto o controle do Estado” (SILVA, VIEIRA E SANTOS, 2016, p.538). Sendo assim, na visão do novo gerencialismo “[...] o cidadão é visto como contribuinte de impostos, cliente e consumidor dos produtos e serviços regulados e ofertados pelo Estado, com poder de escolha, enquanto seus direitos e deveres de cidadão são secundarizados” (ALMEIDA, STELZENBERGER E GONÇALVES, 2012, p. 04).

Observa-se, então, que o modelo de gestão gerencialista busca resultados e espelha-se neles para decidir o quão bom é o funcionamento da escola, como se o clima organizacional escolar, o bom relacionamento entre colegas de trabalho, entre os alunos e todos que ali se fazem presentes todos os dias, não importasse, mas sim os resultados imediatos que eles podem proporcionar à escola. É importante destacar que, nas instituições educativas, sejam elas públicas ou privadas, as relações sociais ali estabelecidas e o processo de ensino e aprendizagem voltado para o despertar crítico e cidadão, devem permear todo o processo de escolarização. Os resultados imediatos voltados às avaliações

externas passam a ser secundários no contexto que envolve uma gestão democrática e não gerencial. Os alunos, quando partícipes de um processo educativo que envolve uma gestão democrática, precisam sentir-se acolhidos a participar efetivamente da vida ativa da escola, o que pode levar a melhores aprendizagens, melhores experiências e avanços cognitivos e afetivos, diante do sentido construtivo e significativo encontrado no ambiente, que favoreceriam os alunos, os professores, toda a equipe gestora e docente, já que “O sucesso de uma gestão escolar, em última instância, só se concretiza mediante o sucesso de todos os alunos” (VIEIRA, 2007, p. 49 apud GELATTI e MARQUEZAN, 2013, p. 44).

Considerando a análise realizada sobre o gerencialismo, destacaremos, no tópico seguinte, como a gestão da escola pública deve ser estruturada e pensada a partir do que temos, legalmente, estabelecido.

A gestão da escola pública

A ideia da educação pública está voltada à garantia, de forma que todos os seres humanos tenham acesso à educação. O direito à educação é inalienável, deve ser cumprido e estendido a todos(as) os(as) cidadãos(ãs) brasileiros(as). Aqui em nosso país o ensino é obrigatório dos 04 aos 17 anos de idade, sendo dividido em três etapas, a Educação Infantil, voltada para crianças de até cinco anos, o Ensino Fundamental, voltado para alunos de 06 a 14 anos e o Ensino Médio voltado para alunos de 15 a 17 anos. Sendo assim, constituída de obrigatoriedade, a educação deve ser gratuita e mantida pelo Estado como versa o Art. 205 da Constituição Federal de 1988 ao afirmar que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, p. 109).

Entretanto, o que deveria ser exemplo de ensino, apresenta hoje muitas dificuldades, como falta de infraestrutura adequada, desvalorização profissional, falta de recursos para inovação das aulas e tantas outras. Tendo em vista esses

problemas encontrados nas escolas públicas, torna-se um desafio exercer uma gestão de qualidade, desta forma, “A organização e gestão das escolas e da educação pública exigem uma sólida estrutura dirigente para o processo de melhoria e desenvolvimento do ensino” (SOUZA, GOUVEIA, SILVA E SCHWENDLER, 2005, p. 06). Ou seja, é necessária uma gestão que saiba lidar com as dificuldades apresentadas pela escola, e busque melhorias constantes para esta instituição, e, além disso, saber driblar os caminhos que levam a educação para longe dos princípios democráticos, o que pode acontecer de forma simples e inesperada com atitudes cotidianas como afirma os mesmos autores quando dizem que:

Na maioria das escolas públicas que realizam eleições para compor o seu quadro dirigente, encontramos professores, funcionários, alunos e seus familiares que reconhecem na diretora não uma representante da comunidade escolar, mas alguém que possui o poder de decidir tudo ao seu modo e, pior, não observam aí um grande problema, uma vez que avaliam que a elegeram exatamente para isto: para fazer por eles (SOUZA, GOUVEIA, SILVA E SCHWENDLER, 2005 p. 12).

Mesmo diante de todos os obstáculos encontrados na maioria das escolas públicas, a luta por uma boa educação deve ser constante. Deve-se sempre estar em busca de meios que aprimorem as aulas e que instiguem a participação dos alunos, de modo que eles se sintam à vontade e gostem de estar nesse ambiente. Sabendo que a relação entre o professor e o aluno é a principal ferramenta para o êxito no processo educacional, a gestão da escola pública deve contribuir para este fim, de forma a melhorar o sistema de ensino e a vivência na escola, por isso, Souza, Gouveia, Silva e Schwendler (2005, p. 06) defendem que:

As relações pedagógicas que ocorrem entre professores e alunos sempre foram e continuam sendo o epicentro das razões de todo o trabalho da educação e é para o seu incremento que buscamos melhorar a gestão da escola e dos sistemas de ensino.

A gestão da escola pública deve contribuir para um bom clima organizacional na instituição, de forma a motivar o trabalho dos demais funcionários a fim de que todos estejam bem com a escola e busquem desenvolver as suas tarefas da melhor maneira possível, tendo voz ativa e participativa nas decisões que vierem a ser

tomadas, ou seja, de maneira democrática é que se deve caminhar a gestão da escola pública, uma vez que a educação deve ser de todos (as) e para todos (as). Segundo Souza, Gouveia, Silva e Schwendler (Op. cit., pp. 07-08), para operar esta esfera pública da vida humana são necessárias algumas ações como: “[...] planejar, decidir, coordenar, executar ações, acompanhar e controlar, avaliar as questões públicas, como a educação, [...] é importante envolvermos o maior número possível de pessoas neste processo, dialogando e democratizando a gestão pública”.

A partir da compreensão básica sobre a gestão gerencial e gestão pública, passaremos agora a discutir a gestão democrática da escola pública, visão defendida por nós enquanto pesquisadores, acadêmicos, professores e estudiosos da educação.

A gestão da escola pública na perspectiva democrática

A democracia para Souza, Gouveia, Silva e Schwendler (2005, p. 13) é como um “[...] método de tomada de decisão, que define procedimentos para as escolhas e estes procedimentos remetem sempre a relação com o povo”. Ainda segundo os mesmos autores:

O que sustenta o processo democrático é a relação representante/representado, o que exige que os mandatos sejam acompanhados e avaliados pela população, seja o mandato do presidente da república, do representante dos pais no conselho escolar ou o mandato do diretor da escola (SOUZA, GOUVEIA, SILVA E SCHWENDLER, p. 12).

A prática da gestão democrática possibilita que todos(as) que estão envolvidos(as) na comunidade escolar, tomem as decisões internas com maior autonomia e participação, ela vem sendo proposta ao ambiente escolar há muito tempo, e sua efetivação contribuiria tanto para o seu regimento, quanto para a sociedade em volta que precisa de acesso a ela. Esse modelo de gestão está citado em inúmeros documentos, tais quais visam o exercício da democracia no ambiente escolar, um exemplo deles é a Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96) que foi implantada com a finalidade de garantir à população o acesso a uma educação pública, gratuita e de qualidade, os ideais que foram expostos neste

documento reportam as ações mencionadas na Constituição Federal de 1988, estabelecendo uma concepção de educação pautada nos princípios democrático, inclusivo e participativo.

Instigar a participação de toda a sociedade escolar é de suma importância, principalmente no que diz respeito à criação e aplicação dos documentos da instituição, como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar, como nos afirma Luck (2006 apud GELATTI e MARQUEZAN, 2013) quando discorre que as ações dos gestores educacionais devem ser articuladas entre si e com a participação de todos (as) no processo, do planejamento à execução, caso contrário, não alcançarão o sucesso almejado.

Para Siqueira (2017, p. 20):

No âmbito educacional democrático os objetivos sociais e pedagógicos da instituição são explicitados, os meios são escolhidos, executados, avaliados e reorientados para a ação; sendo assim todos dirigem e são dirigidos e a preocupação está nas tarefas e nas relações.

O que quer dizer que na escola onde se trabalha com democracia todos são sujeitos ativos, de responsabilidades considerados integrantes e partícipes da instituição e com abertura à participação, ou seja, todos os envolvidos no processo educacional da escola pública devem ter voz ativa e estarem a par dos acontecimentos, a fim de melhorarem tudo o que for necessário em conjunto. Entretanto, ao considerarmos a prática, “[...] ainda há problemas com a concepção de democracia ou com a forma como as pessoas a enxergam e a entendem” (SOUZA, GOUVEIA, SILVA & SCHWENDLER, 2005, p. 12).

Segundo Souza (2009, p.03), a gestão democrática é compreendida como:

Um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar.

Entretanto, tal modo de conduzir a escola pública, enfrenta muitas dificuldades para se tornar efetivo o exercício da gestão democrática, uma vez que a atualidade do país em que vivemos ainda possui raízes históricas vindas de uma

época onde se valiam apenas de uma voz, como na ditadura, bem como afirmou Silva, Vieira e Santos (2016) ao afirmarem que a gestão democrática é um desafio para a sociedade brasileira, visto que a sua história política, social e cultural é marcada pelas ações do coronelismo, mandonismo, clientelismo e desfavorece atitudes de descentralização do poder, participação nas decisões e autonomia para direcionar as políticas por caminhos que favoreçam a todos.

Apesar de todas as complicações encontradas para o exercício pleno da democracia nas escolas, podemos, como educadores democráticos, chamar a comunidade, principalmente estudantes, pais e mães, a estarem presentes nas ações desenvolvidas nas escolas, com foco no estímulo à participação ativa destes atores. Ainda há muito que se conquistar, muitos pontos de melhoria a serem providenciados e caminhos extensos a serem percorridos para universalizar, de fato, tal prática democrática o que é um “desafio de grandes proporções, que implica uma filosofia política e uma estratégia de ação pedagógica” (SANDER, 2005, p. 136 apud SILVA, VIEIRA E SANTOS, 2016, p. 546) em concordância, Alves e Silva (2012, p. 679), defendem que:

A trajetória política trilhada pela sociedade brasileira prescinde de um profundo desenvolvimento democrático, que ainda está para ser construído culturalmente como valor universal e, para que haja uma reconstrução prospectiva da gestão democrática, na perspectiva da socialização do poder, será necessária uma inversão desses valores que vêm se fortalecendo a partir dos parâmetros neoliberais.

Para Souza, Gouveia, Silva e Schwendler (2005, p. 10), “Uma definição mínima de democracia pode consistir, por exemplo, na idéia da democracia como governo do povo, o que significa considerá-la como sinônimo de soberania popular”. No artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases justifica-se a democracia através de alguns atos como “I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL 1996, p. 15).

Segundo Martínez (1974 apud COSTA, 1998, p. 65), a organização da escola numa perspectiva democrática, que leva em conta as ideias e pressupostos de John Dewey, apresenta doze características:

1. Organização participada.
2. Participação da família e da comunidade.
3. Definição e classificação de objetivos.

4. Planificação dos núcleos de experiência e cultura sistemática.
5. Instrumentos técnicos ao serviço da educação.
6. Prioridade à atividade do aluno sobre o professor.
7. Agrupamento flexível de alunos.
8. Atuação de equipas docentes.
9. Planificação das atividades de orientação.
10. Diagnóstico e prognóstico escolar.
11. Avaliação e promoção contínuas.
12. Autoavaliação por parte dos estudantes.

Contudo, compreende-se que a gestão democrática é um processo, que não se dá num simples estalar de dedos, ela demanda tempo e envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da escola, sejam eles professores(as), alunos(as), família de alunos(as), porteiros(as), faxineiros(as), cozinheiros(as) e todos(as) os(as) outros(as) que direta ou indiretamente estão ligados a instituição. Desta forma, com a participação ativa de todos e todas, pode-se criar possibilidades de inter-relacionar trabalhos a fim de um único objetivo, o desenvolvimento pleno dos estudantes.

A partir da compreensão da importância da gestão democrática na escola pública, cabeo questionamento sobre: como exercê-la frente ao contexto gerencial? Estamos vivendo um momento político em que a democracia tem sido colocada à margem das políticas e das tomadas de decisões no âmbito nacional. No subitem seguinte, tentaremos, de forma sucinta, apresentar alguns desafios frente ao exercício pleno da gestão democrática nas escolas públicas, principalmente no que tange a atuação do gestor escolar.

O gestor escolar frente ao paradigma gerencial e democrático

Ao pensarmos em gestão escolar, automaticamente nos vem à imagem do gestor/diretor, ele é o principal responsável pelas falas e posicionamentos ligados à gestão, sua figura deve, não somente, possuir iniciativa para resolução de situações, mas, também, saber lidar com os limites e a legislação vigente estabelecida às instituições escolares. Valerien (2001) cita alguns textos legais como indispensáveis ao saber do gestor educacional como a Constituição Federal de 1988, conhecida como lei maior, as leis complementares como a Lei de Diretrizes e Bases, e as leis e os decretos elaborados pelo poder executivo. Entretanto, mesmo que tais textos normativos e legais tragam uma enorme bagagem positiva ao conhecimento do gestor, há situações cotidianas cujas

soluções não se encontram representadas nos textos, por isso o gestor escolar, deve possuir competências e habilidades para administrar tais problemas.

O gestor escolar tem nas mãos o poder de articular da melhor maneira possível a forma com que se flui o clima organizacional no âmbito escolar, de modo com que esse seja leve e cooperativo, mesmo que estejam imersos em moldes pré-estruturados pelo sistema mais amplo, macropolítico. O que quer dizer que o governo influencia grandemente no modelo educacional que a escola segue, o que ela deve oferecer, quais resultados ela precisa obter e outras questões. De certa forma, tal posicionamento governamental tenta tornar igualitário o desenvolvimento das escolas, porém cada uma delas está imersa a uma realidade diferente da outra, tendo suas particularidades e especificidades, além disso, por outro lado, a pressão por resultados e imposições pode ser tanta, que o gestor pode acabar por deixar de lado as questões democráticas, tornando seu cargo técnico, burocrático e racional. O engessamento da gestão, voltado para prestação de contas, eficiência, eficácia e adequação aos índices de qualidade total, expressos nas avaliações externas, são os maiores responsáveis pela limitação da gestão democrática na escola pública.

Vimos, nas análises anteriores, que um dos moldes que se inseriu nas políticas e ações das escolas públicas, foi a gestão gerencialista, que é embasada nos princípios do neoliberalismo que, para Souza (2021, p. 120):

[...] se reveste de uma falsa democracia, priorizando critérios gerencialistas a fim de tornar os espaços educativos mais eficazes e eficientes, alcançando índices numéricos, deixando assim, de lado, a essência do principal fim educativo que é a formação crítica e cidadã dos sujeitos aprendentes.

Desta forma, compreendemos que mesmo quando a gestão se diz democrática, sua fala não é comprobatória, uma vez que o gerencialismo é encontrado nas entrelinhas do discurso, nas práticas e ações do dia a dia e até na fala de membros da escola. E mesmo que se busque alcançar a democracia plena, não é algo fácil já que:

De um lado, temos a legislação educacional que, desde 1988, com a Constituição Federal e posteriormente com a Lei de Diretrizes e Bases n. 9394/96, determina que o modelo de gestão da educação e da escola deve se pautar em princípios democráticos e, de outro lado, existem, na prática, resquícios de um modelo burocrático e tradicional, que ainda se encontra presente [...] De um lado a escola tenta se constituir como democrática e de outro tem que responder a um modelo, que também se

autointitula democrático, mas que assume direcionamento democrático gerencialista, neoliberal (Op.cit., p. 110).

Ainda, segundo a mesma autora:

Tratar de democracia, descentralização, participação e autonomia, no contexto atual das políticas públicas de educação, requer um olhar cuidadoso sobre a ideologia neoliberal e gerencialista que tem traçado os rumos das políticas elaboradas pelos governos segundo a ordem economicista e financeira (SOUZA, 2021, pp. 118-119).

Portanto, há um problema que se apresenta no cotidiano das escolas públicas brasileiras, pois de um lado temos todo um aparato legal que incentiva o exercício pleno da gestão democrática nas escolas e, por outro lado, as ações e intervenções advindas do poder central, Ministério da Educação, e do contexto político e econômico, que cobram dos estabelecimentos de ensino, um modelo de gestão gerencial, neoliberal, de atendimento aos índices numéricos, promovendo assim a competitividade entre as escolas e a ampliação das desigualdades escolares. Neste sentido, Souza (2016, p. 33) afirma que:

Apesar de existir um aparato legal que defende a implantação da gestão democrática como princípio, tem se estruturado sob os moldes democráticos gerencialistas que influenciam não apenas as políticas de governo, mas a própria cultura da escola no sentido de atender aos números das avaliações externas e às necessidades mercadológicas e neoliberais através da política de premiação e de tantas outras que tem contribuído para a disseminação e manifestação do contexto gerencialista nas escolas.

Neste contexto, o gestor escolar precisa se desdobrar diante do sistema gerencialista para, por outro lado, exercer a gestão democrática. Diante de tal desafio, é importante ter resiliência, foco no seu objetivo e compromisso com a questão democrática, uma vez que não é fácil exercê-la em um espaço onde a maioria das ferramentas são burocráticas, tecnicistas, gerenciais e neoliberais, onde o gestor precisa entregar resultados, para poder conquistar melhores condições para a escola e se encaixar no padrão de notas, resultados e índices implantados às instituições escolares.

METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada é de natureza qualitativa, com aportes analíticos, descritivos, teóricos e documentais que nos permite conhecer com mais amplitude o objeto de estudos ao qual nos propomos a estudar.

Consideramos que, para a elaboração de um trabalho acadêmico conceituado, é imprescindível debruçar-se sobre a pesquisa bibliográfica, que, segundo Barros e Lehfeld (2009, p. 34):

[...] é de grande valia e eficácia ao pesquisador porque ela permite obter conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, Internet, videotecas etc. A pesquisa bibliográfica se realiza comumente em três fases: identificação, localização e reunião sistemática dos materiais ou dos fatos.

Desta forma, a metodologia empregada no presente estudo se deu através de pesquisas bibliográficas e entrevista semiestruturada. Para realizar tal entrevista, foi preciso organizar um roteiro para que houvesse a possibilidade de conhecer o objeto de estudo em pauta.

Como instrumento para a coleta de dados, foi elaborado uma entrevista semiestruturada, onde as perguntas estavam ligadas ao contexto da gestão escolar, sendo ela realizada através do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*, utilizando o auxílio do recurso áudio. Toda essa dinâmica deu-se em decorrência do contexto pandêmico que vivemos durante os anos de 2020, 2021 e 2022. A nossa intenção foi de realizar uma pesquisa de campo, empírica, de imersão no mundo da escola e da atuação dos gestores escolares, entretanto, conseguimos materializar apenas a entrevista com o gestor de uma escola pública municipal, utilizando uma plataforma digital em respeito as normas sanitárias de combate à propagação do vírus *SARS-CoV2*. A entrevista semiestruturada, segundo Triviños (1987, p. 146 apud MANZINI, 2004, p. 02), “Tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes”.

Os dados foram colhidos por meio de um questionário enviado ao gestor da escola, para entender como se estrutura e organiza a gestão da escola da qual faz parte, considerando alguns fatores que coadunam com o nosso objeto de estudos, como é o caso da gestão gerencial. Ao finalizar a coleta de dados, realizamos, a luz

do referencial teórico, as análises e discussões deste Trabalho de Conclusão de Curso.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Há algum tempo as escolas possuem índices de qualidade medidos por avaliações externas de forma periódica para que seja avaliado o seu desempenho, as habilidades dos estudantes e da gestão através de notas que buscam “incentivar” a eficiência e eficácia, propostas pelo modelo de gestão gerencial. Essas avaliações são realizadas pelos estudantes de séries específicas ao longo do seu processo de escolarização e contém conteúdos de sua trajetória educacional. Geralmente as aplicações dessas provas causam certa inquietude na equipe escolar e, em especial, no gestor, por ser, através daquela prova, que o sistema macro vai definir se a escola desenvolve uma gestão que atende suas expectativas quantitativas, meritocráticas e mercadológicas. Para Mezomo (1997 apud KRAWCZYK, p. 118):

A produtividade empresarial faz com que a escola se assemelhe à empresa: os fatores do processo educativo são vistos como insumos, e a eficiência e as taxas de retorno, como critérios fundamentais de decisão. O processo educativo e a tarefa do professor submetem-se cada vez mais à lógica de produção material e de competição do mercado.

Desta forma, nos questionamos como o gestor vivencia sua função democraticamente diante do molde gerencial que é pautado em notas e bons resultados. Em busca de adentrar no assunto e compreender um pouco mais sobre esta situação, entrevistamos o gestor de uma escola localizada no município de Garanhuns – PE. O entrevistado atua na escola há um ano e três meses e é gestor de uma equipe de 110 (cento e dez) funcionários e 945 (novecentos e quarenta e cinco) alunos divididos em 40 (quarenta) turmas. A entrevista se deu através do diálogo por meio do aplicativo *Whatsapp*, onde foi possível promover uma discussão que possibilitou a consecução da entrevista. Durante toda a entrevista, observamos a boa intenção e disponibilidade do entrevistado em nos apresentar a realidade em que é exercida a gestão. Com esse diálogo intenso e agradável, pudemos encontrar respostas e associá-las ao tema em questão, uma vez que não foram dadas respostas objetivas, engessadas ou ensaiadas e com terminologias

que encontramos comumente nos discursos promovidos por gestores e prefeitos municipais e estaduais de educação, como no caso da pesquisa realizada por Souza (2013).

De início, buscamos entender como se deu o processo de escolha do gestor da escola e nos foi informado que a Secretaria de Educação do município efetua a escolha do gestor e o destina à escola com base no perfil dos professores concursados, já que para cargos de gestão como secretarias, coordenação e direção, é necessário que os professores sejam efetivos da rede, após escolha do gestor, esse indica e nomeia sua equipe gestora.

Ao indagarmos como o gestor avalia sua forma de lidar com a gestão da escola, este dividiu sua resposta em pontos fortes e de melhoria, expondo, como pontos fortes, o fato de estar sempre aberto e sensível às opiniões e às demandas, tentando resolvê-las. E como pontos de melhoria, o sentimento de querer fazer mais e não ver possibilidades diante da situação, tendo em vista os danos deixados pela pandemia do COVID-19, onde voltar à realidade presencial e fazer com que os alunos entendam o real sentido da escola e sua importância em suas vidas, retomando e recuperando a aprendizagem significativa e concreta de forma a sanar as perdas ocasionadas pela pandemia, ainda tem sido um desafio. Além desse, outro desafio exposto, ao perguntarmos *quais os principais desafios encontrados no exercício desta função?* Foi referente às relações interpessoais, onde ele afirma que não é fácil lidar e coordenar uma escola tão grande, com uma quantidade de 110 (cento e dez) funcionários, onde cada cabeça é um mundo totalmente singular, com opiniões e visões diferentes. Desta forma o grande revés é conciliar todas as convicções de modo que todo mundo se sinta incluso, acolhido e abracem a causa maior da escola, a aprendizagem dos educandos, bem como o fato de fazer com que todos possam contribuir para um espaço harmonioso, onde desfrutem de relações maduras e benéficas, fazendo com que o trabalho funcione de forma fluida e respeitosa, em suma gerenciar conflitos, evitá-los e convertê-los ao bom convívio é a maior adversidade de sua gestão.

As falas apresentadas durante essa primeira etapa da entrevista deixam explícito o cuidado e atenção dada aos fatos que acontecem no cotidiano da escola e da vida em sociedade, como foi demonstrado na reflexão sobre a pandemia do COVID-19. Entretanto, os pontos fortes e de melhoria apontam para a necessidade

de uma gestão democrática e participativa que contemple o envolvimento de todos que integram o campo educativo. Sobre esta temática, Silva, Vieira e Santos (2016, p. 545) discorrem que:

É oportuno que os demais profissionais da educação participem do processo de decisão da escola, contribuindo nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro, pois eles estão no cotidiano da escola e têm uma visão ampla sobre as práticas na instituição escolar. É importante que esses profissionais sejam ouvidos e façam parte da organização escolar, mudando a lógica da hierarquia.

Ao questionar se o gestor se pressupunha democrático, ele respondeu que entende que a democracia é um dos pontos cruciais para uma boa gestão, e que sempre procura caminhar com um espírito de equipe e de consulta, que busca ouvir e debater antes de tomar decisões, principalmente, com sua equipe gestora. Mas que quando se trata dos demais membros da equipe, não se julga totalmente democrata, pois em dadas circunstâncias, as pessoas não conseguem caminhar nessa perspectiva, precisando ele, algumas vezes ser autoritário para ser ouvido ou resolver determinadas situações. De acordo com a sua visão, algumas pessoas não se desenvolveram ou não estão preparadas a ponto de evoluir nessa perspectiva, sendo inevitável, ocasionalmente, deixar de lado as ações democráticas, para poder fazer as coisas andarem rumo a resolução. Já para Souza (2021) a democracia é um valor social e que não se dinamiza a partir de paradigmas, principalmente os que visam atender ao mercado, o sistema financeiro e neoliberal, atendendo à métrica do gerencialismo.

Entendemos, diante deste posicionamento, que o exercício da gestão democrática é complexo, exige um movimento intenso de escuta e de ampliação dos canais de comunicação na escola como os conselhos escolares, os grêmios estudantis, a elaboração do Projeto Político Pedagógico, dentre outros, conforme apresentado no nosso referencial teórico e defendido por Luck (2006).

Perguntamos também sobre as avaliações externas propostas pelo governo, como o Provinha Brasil, o SAEB e o SAEP, e quais as ações desenvolvidas na escola para alcançar as metas propostas nestas avaliações. Acerca disso, ele respondeu que tais avaliações são importantes para definirem o patamar da escola

no que tange ao processo de ensino- aprendizagem, e que há um monitoramento muito sério a respeito de tais avaliações, uma vez que existem metas a serem alcançadas, que para que esse índice seja alcançado, a instituição traça inúmeras ações para ajudar o estudante a desenvolver as competências que ainda não foram desenvolvidas. Ele discorreu ainda que, através dos resultados obtidos nas avaliações externas, a escola desenvolve uma série de atividades voltadas às dificuldades apresentadas pelos estudantes, sem medir esforços para ajudá-los a conquistarem êxito no processo de assimilação das aprendizagens. Pois, para ele, escola é sinônimo de ensino-aprendizagem, ou seja, tudo que se faz em uma escola, é para o desenvolvimento pleno da aprendizagem do estudante, desde o momento em que ele chega à instituição e é recebido pelo porteiro, até o momento final. E, se a escola não é promotora desse ensino-aprendizagem, por mais bela que seja, está negligenciando a primordial razão pela qual ela existe. Inserir o estudante como centro do processo de ensino e aprendizagem é importante para o desenvolvimento de uma educação de qualidade.

Chegando à reta final de nossa entrevista, perguntamos se a escola dispõe de um Projeto Político Pedagógico, como ele foi elaborado, como é constituído o Conselho Escolar e qual a sua principal função. Sobre o PPP, o gestor afirmou que quando chegou à escola, existia um projeto desatualizado, diante da solicitação da Secretaria de Educação foi necessário atualizar, entretanto, por estar com um número reduzido de funcionários devido à pandemia, o projeto se deu através de uma reunião de poucas pessoas, não sendo possível mobilizar uma representatividade maior de vários seguimentos da comunidade escolar. Atualmente, se espera, ainda, o retorno da Secretaria Municipal de Educação sobre o documento, para que sejam feitas as correções e para que se possa ampliar as visões contidas no projeto com representantes de outras áreas. Sobre o Conselho Escolar, ele ainda não tem sido usado para outras finalidades além de debater as verbas as quais chegam para a escola, o gestor afirma que ainda não conseguiu consolidar um conselho que ajude nas questões pedagógicas para dar um suporte maior na regência da escola e reconhece esse como um plano futuro.

Considerando que a gestão democrática deve ser o pilar da educação de uma escola, a criação e efetivação dos Conselhos Escolares são de suma importância para o desenvolvimento de tal forma de gestão, a participação de

representantes de todos os espaços escolares, inclusive dos estudantes também deve ser concreta, pois, como afirma Silva, Vieira e Santos (2005, p. 546): “A participação dos alunos é um mecanismo necessário para a efetiva implementação da gestão democrática. Essa participação deve ser ativa, tendo representação favorável”. Desta forma, um grande passo rumo a gestão democrática e participativa, é a criação e o funcionamento do Conselho Escolar, juntamente com o Projeto Político Pedagógico.

Através dos resultados obtidos, podemos compreender que a escola consegue caminhar por meios democráticos, mesmo diante da forma gerencialista imposta pelo sistema de avaliação externa e de prestação de contas, entretanto, precisa ter consciência e organização para alcançar determinados fins. No período de um ano e três meses em que o gestor entrevistado passou na escola, não conseguiu percorrer linhas totalmente democráticas, mesmo ouvindo todos e tentando resolver os conflitos que apareciam, pois a gestão democrática está para além de tudo isso. Ela é escuta, mas também é ação. São atos e atitudes que definem se sua liderança é democrática ou não, esse processo não é tão fácil, principalmente diante das dificuldades apontadas pelo gestor. Entretanto, não é impossível, e através de persistência, planejamento e busca constante, podemos, mesmo que devagar, alcançar a concretização dessa prática, e assim, reduzir falhas de comunicação e possíveis conflitos entre a equipe, uma vez que, diante da participação, todos poderão entender pontos de vistas diferentes dos seus e chegarem a conclusões que se adéquem a realidade de todos(as) e da escola, a fim de proporcionar aos alunos uma melhor experiência de aprendizagem em um âmbito educacional harmonioso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender como se configuram os impactos do gerencialismo na escola pública e como é possível, diante deste contexto, exercer uma gestão democrática. Nos debruçamos em temáticas que remetem a concepção democrática da gestão, a figura do gestor frente à gestão democrática e gerencial, e como tais gestões podem se configurar na sociedade escolar, uma vez que cada maneira de entender a gestão repercute em um modelo de gerenciamento, que pode variar entre uma equipe de administradores que

compartilham poder, responsabilidades e cargas, como se dá na gestão de uma escola democrática, ou um entendimento que leva a um exercício focado apenas na figura do gerente como ocorre na gestão gerencialista.

Diante dos estudos aqui realizados, tanto de caráter bibliográfico quanto pela entrevista realizada, compreendemos que uma gestão democrática está ligada a fatores como participação, descentralização, escuta, autonomia e tomada de decisão, diferente do que é cobrado no contexto gerencial em que a adequação aos índices e as avaliações em larga escala se sobrepõem ao conhecimento crítico, contextualizado e humano. Neste sentido, a gestão democrática, mesmo que de forma ainda exígua, pode e deve ser intensificada, vivenciada e experienciada nos mais diversos espaços educativos escolarizados e públicos com o intuito de oferecer uma melhor qualidade de ensino e garantir que toda a escola, a comunidade em geral e a família dos estudantes, percebam o quanto são importantes nesse processo tão expressivo para a vida deles. Ser democrático é debater quais as melhores saídas para resolução de possíveis conflitos que venham a existir, e acima de tudo, trabalhar para que eles sejam minimizados. Além disso, é dar voz e vez para toda a comunidade escolar para que juntos possam desempenhar os melhores papéis na construção de um ensino repleto de significado.

Portanto, nossas considerações finais caminham para o entendimento crítico sobre as questões referentes a gestão gerencialista e suas repercussões e impactos na escola pública. Na entrevista realizada, evidenciou-se que a forma de gerir a escola pode impactar na sua estrutura organizacional e no desenvolvimento educacional dos estudantes. Mesmo diante de um contexto gerencial, os processos inerentes à gestão escolar da escola pública reagem de formas distintas quando se trata de sua democratização.

Compreendemos também, após a pesquisa, que os caminhos possíveis para a efetivação de uma gestão participativa, autônoma e descentralizante depende de diversos fatores, dentre eles, conceber a democracia como um valor social, que está para além das práticas formalísticas democráticas. É necessário um efetivo trabalho de conscientização, de abertura dos canais de participação na escola e de escuta.

Hoje o gerencialismo se apresenta no contexto escolar como forma de

atendimento as demandas externas, de prestação de contas e de índices que procuram atender as demandas do mercado. Destarte, acreditamos que este Trabalho de Conclusão de Curso, é de grande valia no sentido de ampliar os conhecimentos científicos sobre a gestão escolar gerencial e democrática.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria; STELZENBERGER, Liliane e GONÇALVES, Margarida. **O Modelo Gerencialista e a Prática Docente**. 2012.

ALVES, Miriam Fábila; SILVA Luís Gustavo Alexandre. **Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escola**. RBPAE - v. 28, n. 3, p. 665-681, set/dez. 2012.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. 18 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996.
BRASIL.COSTA, Jorge Adelino. **Imagens organizacionais da escola**. Lisboa: ASA, 1998.

GELATTI, Leticia e MARQUEZAN, Lorena. **Contribuições da Gestão Escolar para a Qualidade da Educação**. Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional, Santa Maria, V.2, n.4, p.43-62, Julho/Dezembro de 2013.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: Um campo minado...** Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. Educação e Sociedade, ano XX, nº 67, agosto/99.

MANZINI, E, J. **Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROOM.ISBN: 85-98623-01-6. 10p.

SILVA, Givanildo; SILVA, Alex Vieira; SANTOS, Inalda Maria. **Concepções de gestão escolar pós-LDB: O gerencialismo e a gestão democrática**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 10, n. 19, p. 533-549, jul./dez. 2016.

SIQUEIRA, Juliana Nunes. **Contribuições da gestão escolar democrática nas concepções de democracia e justiça de estudantes**. Recife, 2017.

SOUZA, Ângelo Ricardo; GOUVEIA, Andréa Barbosa; SILVA, Monica Ribeiro; SCHWENDLER, Sônia Fátima. **Gestão da Escola Pública**. Caderno 1: Gestão da Escola Pública. Curitiba: UFPR, 2005.

SOUZA, Débora Quetti Marques de. **A gestão escolar como arena política: impasses do novo gerencialismo**. 2016. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

_____. **Educação em Debate: Tópicos Atuais**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2013.

_____. Imagens organizacionais e gestão da escola frente ao paradigma gerencialista. In: ALVES, Élia de Souza et. Al. **Políticas, práticas e gestão da educação: diálogos possíveis**. Curitiba, PR: Editora Dialética e Realidade, 2021.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para a análise e sugestões de aperfeiçoamento**. Tradução: José Augusto Dias. São Paulo: Cortez; UNESCO, Brasília:Ministério da Educação, 2001.



APÊNDICE

Universidade de Pernambuco – UPE Curso de Licenciatura em Pedagogia

Pesquisa: O gerencialismo e seus impactos na gestão da escola pública Estudante: Larissa de Araujo Barros

Orientadora: Dra. Débora Quetti Marques de Souza

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

1. Como você foi escolhido para ser o gestor da escola?
2. Há quanto tempo você exerce este cargo nesta escola?
3. Como você avalia sua gestão?
4. Quais os principais desafios encontrados no exercício desta função?
5. Você se considera um gestor democrático? Explique.
6. O que você acha das avaliações externas como o Provinha Brasil, o SAEB, o SAEP, dentre outras? Quais as ações desenvolvidas na escola para alcançar as metas propostas nestas avaliações?
7. Para você, qual deve ser a principal função da escola?
8. A escola dispõe do Projeto Político Pedagógico? Em caso afirmativo, como este foi elaborado, quem participou de sua construção e com que periodicidade a equipe se reúne para discuti-lo e realizar possíveis modificações?
9. Quanto ao Conselho Escolar, como é constituído e qual a sua principal função na escola?

Agradecemos sua participação!

NOTA: As autoras foram responsáveis pela concepção do artigo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo do manuscrito e, ainda, pela aprovação da versão final publicada.

RECEBIDO: 27/02/2023

RECEIVED: 27/02/2023

RECIBIDO: 27/02/2023

APROVADO: 12/07/2023

APPROVED: 12/07/2023

APROBADO: 12/07/2023