



A influência das políticas gerenciais nas atribuições dos gestores escolares

The influence of management policies on the responsibilities of school managers

La influencia de las políticas de gestión em las responsabilidades de los directivos escolares

Givanildo da Silva¹
Erivaldo Ferreira da Silva²

Citação: SILVA, Givanildo; SILVA, Erivaldo. Ferreira da. A influência das políticas gerenciais nas atribuições dos gestores escolares. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 18, e92160. Janeiro de 2024.

Resumo: 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. Os caminhos metodológicos percorridos caracterizaram-se como de natureza qualitativa, e o estudo de caso como técnica de pesquisa. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário semiestruturado com nove gestores escolares. Os resultados da pesquisa indicaram que os gestores escolares desenvolvem o seu papel nas escolas incorporando o gerencialismo, prezando pela eficiência, pela concorrência e pela busca por desempenho, executando um trabalho que fortalece as políticas gerenciais.

Palavras-chave: Políticas Gerenciais; Atribuições do gestor escolar; Escola Pública.

Abstract: The objective of the research was to discuss the responsibilities of school managers in the municipality of Jequiá da Praia, in the state of Alagoas, based on the influences of managerial policies. The methodological path adopted was characterized as qualitative in nature, and the case study as a research technique. The instrument used for data collection was a semi-structured questionnaire with nine school managers. The research results indicated that school managers develop their role in schools by incorporating managerialism, valuing efficiency, competition, and the search for performance, performing a job that strengthens managerial policies.

Keywords: Management Policies; Attributions of the school manager; Public school.

¹ Doutor em Educação. Professor do Centro de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas. Maceió, AL. Brasil. Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5490-6690> E-mail: givanildo.silva@cedu.ufal.br

² Mestre em Educação. Técnico da Secretaria Municipal de Educação de Jequiá da Praia, Alagoas. Jequiá da Praia, AL. Brasil. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8384-7818> E-mail: erivaldo.silva@cedu.ufal.br

Resumen: El objetivo de la investigación fue discutir las atribuciones de los administradores escolares en el municipio de Jequiá da Praia, en el estado de Alagoas, a partir de las influencias de las políticas de gestión. Los caminos metodológicos seguidos se caracterizaron por ser de carácter cualitativo, y el estudio de caso como técnica de investigación. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario semiestructurado con nueve directores de escuela. Los resultados de la investigación indicaron que los administradores escolares desarrollan su rol en las escuelas incorporando el gerencialismo, valorando la eficiencia, la competencia y búsqueda del desempeño, desempeñando un trabajo que fortalece las políticas gerenciales.

Palabras clave: Políticas de Gestión; Atribuciones del director de la Escuela; Escuela pública.

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). Bresser-Pereira, nos argumentos de seus trabalhos científicos em relação à reforma gerencial (1999; 2001; 2010; 2017), pondera que se fazia necessária a abordagem de controle do custo dos serviços, “[...] que geralmente se mostravam bem menos eficientes do que poderiam ser quando realizados diretamente por servidores públicos estatutários, cujo trabalho envolve sempre certo grau de rigidez burocrática [...]” (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 154). Destaca-se, também, no contexto das orientações gerenciais, que o consumo coletivo promovido pelos serviços públicos rende mais eficiência.

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.

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.

Os caminhos metodológicos da pesquisa caracterizaram-se como de natureza qualitativa, com objetivo exploratório, e o estudo de caso 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.

O quadro 1 apresenta o perfil dos gestores participantes da pesquisa:

Quadro 1: Perfil dos gestores escolares participantes da pesquisa

Gestor	Formação	Tempo de Atuação na gestão	Forma de provimento	Área de atuação
1	Graduação Licenciatura	1 ano	Indicação	Zona Urbana
2	Graduação Licenciatura	1 ano	Indicação	Zona Urbana
3	Graduação Licenciatura e Especialização	12 anos	Indicação	Zona Rural
4	Graduação Licenciatura e Especialização	1 ano	Indicação	Zona Rural
5	Graduação Licenciatura	2 anos	Indicação	Zona Rural
6	Graduação Licenciatura e Especialização	1 ano e 6 meses	Indicação	Zona Rural
7	Graduação Licenciatura	2 anos	Indicação	Zona Rural
8	Graduação Licenciatura	1 ano e 6 meses	Indicação	Zona Rural
9	Graduação Licenciatura	1 ano e 6 meses	Indicação	Zona Urbana

Fonte: Sistematização dos autores.

O presente texto está estruturado em duas partes que se completam, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira, evidencia-se o contexto das políticas gerenciais e o seu sentido para o desenvolvimento da função do gestor escolar. Na segunda, apresentam-se, a partir dos resultados da pesquisa, os destaques para as influências das políticas gerenciais nas atribuições dos gestores escolares.

As políticas gerenciais e as atribuições do gestor escolar

A reforma gerencial foi impulsionada pela justificativa de que a administração pública estava sendo realizada por um viés burocrático, tornando-se um problema

quando ela proporcionava o mínimo de eficiência necessária para os serviços economicamente viáveis para o Estado Social. Para Bresser-Pereira (2017, p. 154),

[...] a reforma gerencial, portanto, não foi apenas fruto de limitações fiscais. Ela teve um caráter político, porque contribuiu para que o estado social se mantivesse legitimado em face da permanente resistência dos conservadores e da ofensiva dos neoliberais.

Logo, com o objetivo de tornar a administração pública eficiente, Bresser-Pereira (2017, p. 153) assinala que:

[...] a reforma gerencial (1) torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos; (2) premia os servidores por bons resultados e os pune pelos maus; (3) realiza serviços que envolvem poder de Estado por meio de agências executivas e reguladoras; e — o que é mais importante — (4) mantém gratuitos os grandes serviços de consumo coletivo, mas transfere sua oferta para organizações sociais, ou seja, para provedores públicos não estatais que recebem recursos do Estado e são controlados por meio de contrato de gestão. Através dessas quatro características — principalmente da última — o poder público garante os direitos sociais, mas transfere sua provisão ou oferta para organizações quase-estatais que são as organizações sociais.

Para justificar a reforma gerencial, Bresser-Pereira (1999; 2001) apresentou uma estratégia para modificar a forma de concepção da administração pública. Para o autor, a administração pública era uma prática burocrática, centralizada e clientelista ou patrimonialista. Assim, ele propôs uma administração que buscasse a eficiência, a descentralização, a autonomia e a responsabilidade política dos servidores com a comunidade, o gerencialismo seria o caminho viável.

A reforma transferiu as responsabilidades de bens e de mercado para o terceiro setor e privatizou as empresas estatais competitivas e, no que diz respeito às atividades sociais e científicas, alegou que não é exclusiva do Estado e passou a não as realizar diretamente, contratando terceiros para fazer os serviços, dando prioridades às Organizações Sem Fins Lucrativos (ONGs). Com a reforma gerencial e as atribuições dadas aos seus gestores, Bresser-Pereira (2001, p. 14) enfatiza que:

Quando os cidadãos se organizam dentro da sociedade civil através de ONGs, ou de comitês de cidadãos, a fim de controlar agências do estado e serviços externamente contratados, estamos falando de controle social.

Quando se estabelecem contratos de gestão e se definem indicadores de desempenho, temos controle gerencial *stricto sensu*. Quando é possível proceder-se à avaliação e à comparação, temos concorrência administrada. Quando os avaliadores são os próprios clientes, podemos falar de quase-mercado.

Além disso, a gestão gerencial defende que as instituições públicas tenham a descentralização do poder, na tentativa de retirar o poder das mãos de uma só entidade. No entanto, na prática,

[...] os processos de descentralização ou centralização são processos de distribuição, redistribuição ou reordenamento do poder na sociedade, nos quais há acréscimo de poder para uns e diminuição para outros; incluem-se e reconhecem-se novos atores, enquanto outros saem. (CASASSUS, 1995, p. 38).

A administração pública, através da reforma gerencial, abriu possibilidades de descentralização do poder; de controle estatal perante a sociedade civil; de acompanhamento de desempenho dos agentes responsáveis por determinada gestão pública, obtendo premiações ou punições a depender dos indicadores de avaliação; de competição entre os órgãos; e da avaliação dos “clientes”, tornando o serviço público um mercado competitivo e com a perspectiva de atender/satisfazer os clientes.

A descentralização, na visão de Casassus (1995, p. 39), é

[...] uma política que pode ser boa ou má, progressista ou conservadora, dependendo de quem a utilize e serve ou não para resolver problemas. Se não serve em determinado contexto, deve ser mudada [...].

Desse modo, compreende-se que a descentralização pode ser dimensionada pelos governos, usada conforme os interesses de gestão que o grupo político e os governantes têm.

Por mais que Bresser-Pereira acreditasse que a reforma gerencial no Brasil tenha se afastado da corrente neoliberal, por acreditar que o Estado Social, o consumo coletivo, os serviços vindos dos órgãos públicos pelo terceiro setor gerassem mais eficiência à administração pública, pelo motivo dos servidores públicos estarem enraizados em trabalhos burocráticos, percebe-se que o caminho do gerencialismo público vai ao encontro dos ideais neoliberais:

Assim, verifica-se que o processo de reestruturação da base produtiva é transferido do setor privado para os diversos setores públicos [...] a gestão “eficiente” desse sistema [...] deve seguir os moldes empresariais, levando em conta a redução dos gastos [...] o incentivo ao voluntariado [...] a privatização gradual dos serviços públicos [...]. (NOMERIANO; NATIVIDADE, 2017, p. 48).

Dessa forma, as instituições estatais vão sendo privatizadas, o Estado afasta-se do papel de suprir as necessidades da população, visto que foi designado ao terceiro setor (preferencialmente), as avaliações são realizadas pelos clientes (a população) e caso não alcance as metas, a instituição pode ser penalizada. Neste caso, não será o Estado que fará um (des)serviço à sociedade, mas o encarregado. Essas ações, com o passar do tempo, vão justificando as privatizações das empresas, as terceirizações dos serviços públicos, já que o Estado não consegue realizar uma gestão de eficiência (BRESSER-PEREIRA, 2017). Portanto, nessa concepção, o Estado, as políticas públicas e a administração pública são pautados em uma dimensão neoliberal.

De acordo com os parâmetros da reforma gerencial, pontuados por Bresser-Pereira (1995; 2001; 2017), os gestores escolares começam a gerenciar a escola pública com os enfoques gerenciais: na busca do desempenho, do controle e a avaliação da qualidade do que é proposto; e o cidadão e os alunos são tratados como clientes, pois os serviços são prestados, avaliados e discutidos por eles; a escola passa a ser um empreendimento político, em que o gestor é o responsável por seu bom desempenho (Silva; Silva, 2021). À comunidade local cabe a responsabilidade por averiguar se a escola está sendo organizada com boa qualidade, uma vez que ela está inserida na sua estrutura organizacional. Nessa perspectiva:

Nota-se que é uma estratégia de retirar do governo a responsabilidade caso algo dê errado, visto que quem gerencia não é ele, mas sim um representante dele, confiscado pela comunidade. Portanto, em caso de fracasso, a culpa seria transferida imediatamente à má gestão do diretor escolar e da falta de fiscalização da comunidade. O governo estaria em segundo plano, pelo menos teoricamente. (SILVA; SILVA, 2021, p. 05).

Para Castro (2008, p. 393), o modelo de gestão gerencial requer novas medidas de organização escolar:

Nesse contexto, assinala-se a necessidade de impulsionar o processo de descentralização, de regionalização e de desconcentração; de desenhar ágeis mecanismos de avaliação de resultados, programas eficazes de compensação educativa, programas de emergência; de desenhar

sistemas de informação e investigação para a tomada de decisão, como fórmulas destinadas a aumentar a capacidade de gestão.

A descentralização é uma tentativa do Estado transferir as responsabilidades de suas ações à comunidade e à escola, uma vez que, do ponto de vista gerencial, são propiciadas condições de efetivação de políticas públicas; os consumidores-clientes (a comunidade escolar) aproximam-se do centro de decisões dos serviços, tendo a oportunidade de escolher o que melhor atende suas demandas de eficiência; e permitem que os cidadãos participem de decisões que afetam suas vidas (CABRAL NETO; CASTRO, 2011). Desse modo, a “[...] descentralização administrativa dos macro e micro-sistemas, se apresenta como fórmula prática para resolver os problemas crônicos da educação pública da América Latina [...]” (ARAÚJO; CASTRO, 2011, p. 90).

Apesar da descentralização ser uma demanda dos acontecimentos de democratização do país, ela “nem sempre funciona como elemento estimulador da democratização da ação estatal. Muitas vezes, ela se apresenta, apenas, como uma forma mais eficiente de controle dos gastos públicos [...]” (CABRAL NETO; CASTRO, 2011, p. 751). A gestão gerencial, por meio de sua gênese política, ressignificou os termos de autonomia, descentralização e participação, obtendo os seguintes aspectos:

A autonomia, nesse enfoque, passa a ser entendida como consentimento para construir, na escola, uma cultura de organização de origem empresarial; a descentralização passa a ser caracterizada como desconcentração de responsabilidade e não redistribuição de poder, congruente com a “ordem espontânea” do mercado, respeitadora da liberdade individual e da garantia da eficiência; a participação, por fim, é encarada essencialmente como uma técnica de gestão e, portanto, um fator de coesão de consenso. Não há na instituição escolar, espaço para o conflito, para o debate e para o confronto de ideias. (CABRAL NETO; CASTRO, 2007, p. 43).

Outra discussão que se tem com a participação da comunidade escolar, com o intuito de empoderar os membros da escola, é a prática de *accountability*, que, de acordo com Araújo e Castro (2011, p. 94):

A discussão acerca da estratégia de empoderamento dos atores sociais na escola nos remete a outra estratégia gerencial da nova gestão pública em implantação no país, que pressupõe uma maior responsabilização dos serviços por parte dos gestores. Significa dizer: a utilização de estratégias que possibilite um envolvimento e uma maior participação dos cidadãos na cobrança por serviços de qualidade. Isso nos direciona ao conceito de

accountability, que tem sido largamente utilizado nos Estados Unidos como forma de garantir aos cidadãos um maior controle dos serviços públicos [...] nas escolas, as formas de responsabilização (*accountability*) estão presentes nos diversos espaços deliberativos [...] nesse contexto, um desvirtuamento do conceito original da *accountability*, visto que, ao invés de atuar como mecanismo de aproximar os cidadãos dos valores democráticos, de possibilitar o exercício da cidadania plena, é incorporado ao modelo de gestão gerencial, sendo utilizada numa concepção que enfatiza ganhos de eficiência e efetividade, reduz custos, e aumenta o controle e a fiscalização dos governos sobre as políticas públicas, além de desresponsabilizar o Estado de parte de suas obrigações com os serviços sociais.

A cultura da avaliação, da responsabilização e da prestação de contas é oriunda das políticas gerenciais que aprimoram a política de regulação por resultados. Na escola pública, o gestor escolar é o responsável por apresentar respostas positivas aos modelos desenvolvidos mediante os dispositivos de controle e de prestação de contas. De modo geral, os gestores são cobrados e orientados para que assumam os princípios gerenciais e respondam aos apelos do sistema. Na próxima seção, dialoga-se sobre esses mecanismos a partir das vozes dos gestores escolares de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas.

A função dos gestores escolares na Rede Municipal de Jequiá da Praia no estado de Alagoas

Os gestores escolares são responsáveis pela liderança da equipe escolar, conduzindo-a e direcionando todo o processo 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.

A seguir, são apresentadas as visões dos gestores escolares, participantes da pesquisa, sobre a percepção do seu papel no ambiente escolar:

Acompanhar os processos de aprendizagem e de ensino, e **intervir quando os resultados se mostrarem frágeis**, além de **conhecer e reconhecer os bons desempenhos**; estimular e criar condições para que os profissionais de escola se capacitem em formações (Gestor 1).
Do pedagógico ao financeiro, deve o gestor escolar integrar (ao cotidiano) a comunidade escolar, motivar a equipe a um trabalho coletivo e

progressivo e entre outros; **fazer uma boa gestão de todos os recursos disponíveis na escola** (Gestor 2).

O gestor tem o **papel de promover junto a sua equipe a qualidade do ensino** da sua instituição. Este trabalho é bem democrático, buscando parcerias entre os profissionais e envolvendo toda sua comunidade escolar (Gestor 3).

Articular, orientar, ajudar, apoiar, **chamar a atenção nas horas necessárias para que o funcionamento da escola não saia do controle** (Gestor 5).

O gestor escolar tem o papel de gerir a escola de forma administrativa, pedagógica e financeira, segundo as diretrizes legais, tendo, como **objetivo, o melhor resultado em todas as áreas** (Gestor 6).

O diretor deve gerir ou administrar a organização escolar seguindo as legislações educacionais e aprimorando, implementando os projetos da escola, promovendo a organização da escola para que **a comunidade e os alunos possam alcançar os melhores resultados** (Gestor 8).

O gestor escolar deve acompanhar os processos administrativo e pedagógicos, e **tentar motivar toda a organização escolar para alcançar um bom resultado** (Gestor 9).

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 ³ (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).

Ao serem questionados sobre a sua função na escola, os gestores responderam:

É de muitíssima importância a função do gestor escolar, pois ele deve garantir o funcionalismo absoluto da instituição como organização social, com o foco na aprendizagem e na formação dos estudantes (Gestor 1).

Considerando os componentes escolares como elos de uma corrente, seria o gestor então o elo central que une e dá direcionamento a todo o conjunto (Gestor 2).

A relevância é planejar estratégias que priorizem todo o processo escolar com foco no alunado, nos profissionais que trabalham juntos e com o espírito de influência, o sucesso ordenado e harmônico de toda comunidade escolar (Gestor 3).

Manter o bom funcionamento da escola. Além disso, cabe a ele incentivar, motivar e inspirar tanto sua equipe quanto seus alunos. Além disso, o profissional ainda precisa promover a integração entre a escola e os pais, os responsáveis e demais familiares dos alunos (Gestor 4).

³ A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar foi elaborada pelo Ministério da Educação e aprovada pelo Conselho Nacional de Educação, em maio de 2021.

Vejo como uma função importante para todo o andamento escolar, tanto no seu aspecto administrativo, pedagógico e financeiro (Gestor 6).

É transformar a realidade, com a finalidade de alcançar a aprendizagem de todos na escola (Gestor 7).

Promover o funcionamento da organização da escola, tanto nos aspectos administrativos quanto no pedagógico (Gestor 8).

Alcançar um bom desempenho no funcionamento escolar por meio da eficiência da equipe e buscar garantir a aprendizagem dos alunos, de modo que estes possam ter condições de progredirem no processo escolar (Gestor 9).

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.

Compreende-se que a maneira como os gestores percebem a sua função para a escola é reflexo da sociedade atual. Para tanto, Silva (2020, p. 87) reflete que

[...] a figura do líder escolar está majoritariamente centrada em aspectos operacionais de funcionamento da escola em detrimento de uma atuação pautada por competências de liderança e maiores responsabilidades sobre a equipe escolar e os resultados gerados.

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.

Nessa perspectiva, demonstra-se que o sentido da gestão democrática da escola pública, defendida pelas legislações educacionais, foi ressignificada com a Reforma Gerencial da Administração Pública, com ênfase no neoliberalismo, aprofundando os ideais capitalistas contemporâneos, demonstrados nos estudos de Nomeriano e Natividade (2017) e de Bresser-Pereira (1995; 2001; 2017).

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.

Os gestores escolares, participantes da pesquisa, quando questionados sobre o contexto político local e sua influência na prática/função do gestor escolar, apresentaram as seguintes respostas:

Jequiá da Praia está de parabéns, pois tem um gestor municipal que enxerga a educação com bons olhos e, com isso, o investimento aplicado na educação no sentido geral (discente, docentes e técnicos da SEMED), além dos prédios e estruturas educacionais, vêm trazendo e irá trazer mais resultados brilhantes no cenário nacional. Os gestores têm carta branca para trabalhar e, assim, oferecem uma educação de qualidade (Gestor 1).

Uma boa gestão municipal reflete em todos as demais gestões dos órgãos públicos do município, dessa forma, a influência é dada pela busca de ambas as partes do alcance de uma educação de qualidade e, por consequência, bons resultados no IDEB (Gestor 2).

É influente e garante a melhoria da educação, de forma a reestruturar e a reorganizar todo o processo educativo, juntamente com o articulador principal, que é o gestor escolar (Gestor 3).

Influencia como uma estrutura de articulação, na qual todos os componentes da organização escolar se integram de forma recíproca (Gestor 4).

Em algumas decisões, onde exclui o gestor e tomam a base de política (Gestor 5).

As políticas educacionais sempre estão no chão da escola para serem desenvolvidas, e isso leva a escola a executar as orientações advindas dessas políticas. E tudo o que a escola promove deve ser informado a SEMED e permitido por ela. Então, a prática da gestão escolar está sempre alinhada com os setores superiores do município (Gestor 9).

Cabe fazer a ressalva de que os gestores escolares de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas, são profissionais que chegaram ao cargo por indicação política, sendo esses servidores da rede municipal, mas, devido à sua condição, estão a serviço da gestão político-local. Os depoimentos corroboram com os achados das pesquisas de Santos e Prado (2018), quando destacam que os cargos da gestão escolar providos por meio da indicação política geram uma ação de via de mão dupla, pois os gestores são colocados em seus cargos devido ao apadrinhamento político e, em contrapartida, necessitam desenvolver um trabalho que beneficie o grupo político que está no poder.

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, uma vez que, como afirmou o gestor “tudo o que a escola promove deve ser informado à SEMED e permitido por ela. Então, a prática da gestão escolar está sempre alinhada com os setores superiores do município” (Gestor 9). 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, “sendo utilizada numa concepção que enfatiza ganhos de eficiência e efetividade, reduz custos, e aumenta o controle e a fiscalização dos governos sobre as políticas públicas” (ARAÚJO; CASTRO, 2011, p. 94).

A partir dos resultados da pesquisa, verifica-se que a interferência política prejudica o desenvolvimento da educação no município. Por meio das vozes dos gestores, nota-se que a democracia na escola parece ser uma situação ainda distante. A autonomia da escola depende do aval dos políticos da cidade, situação que não é favorável para a construção de um modelo de educação participativo e progressista. Compreende-se que as interferências do poder local não condizem com o processo de decisão coletiva, de diálogos opostos e de movimentos que sejam propícios à democracia. De acordo com Vieira (2016), a gestão da escola pública necessita estar em sintonia com os anseios das comunidades escolar e local e não a serviço da gestão municipal.

A forma de provimento ao cargo de gestor escolar pode ser um entrave caso não seja pautado em uma perspectiva democrática e de autonomia. Considera-se que a relação entre os gestores escolares e a Secretaria Municipal de Educação necessita ser em uma lógica de diálogo, de escuta, de construção coletiva, de abertura para a autonomia e de movimentos que dinamizem a lógica escolar, em uma perspectiva dimensional. Na realidade em análise, Jequiá da Praia, a forma de provimento dos cargos dos gestores

escolar causa interferência política no ambiente educacional e impossibilita o crescimento de uma escola preocupada com a emancipação do estudante.

A interferência política e as indicações prescritivas para as atribuições dos profissionais da educação, destacando-se os gestores escolares, maximizam as teses neoliberais e contribuem para a construção do modelo de educação empresarial, cuja base encontra-se na permanência de um sistema desigual e manipulador, tendo a educação como centro do processo para a manipulação e para a difusão dos princípios político-social do capitalismo.

Considerações finais

Os resultados da pesquisa indicaram que os gestores escolares desenvolvem o seu papel nas escolas incorporando o gerencialismo na instituição pública, prezando pela eficiência, pela concorrência e pela busca por desempenho, executando um trabalho que fortalece as políticas gerenciais. Isso não favorece a escola pública, pois a nota alcançada por desempenho não mede os conhecimentos do aluno e o bom funcionamento da organização escolar.

Com esse modo de gerenciar a escola pública e com o enfraquecimento dos princípios da gestão democrática, os gestores escolares, a partir dos depoimentos, confundem a relação entre o que é democrático e gerencial, tendendo a desenvolver ações pontuais, orientadas pelas políticas gerenciais. Outro destaque a ser apresentado é que a forma de provimento dos cargos dos gestores escolares e a interferência da política local no ambiente educacional desconsideram a construção de um modelo político-educacional que contribua para a transformação, autonomia e construção coletiva.

Cabe sinalizar, ainda, que as interferências locais e as orientações de cunho gerencialistas levam os gestores escolares a desenvolverem práticas político-educacionais que se distanciam dos princípios da gestão democrática, repercutindo na sinalização dos ideais gerenciais, os quais transformam a escola em uma empresa, a partir das experiências vivenciadas e da fragmentação na formação dos estudantes.

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.

Desse modo, as políticas gerenciais não contribuem para a vivência da experiência democrática e transformadora, visto que veiculam os princípios do mercado para a função social da escola. Assim, é urgente e necessária a defesa da educação ser orientada por ações oriundas da participação dos profissionais da área e daqueles que amparam a educação pública no ato de fazer/viver a educação, a política e a escola pública. Eis, portanto, o desafio!

Referências

ARAÚJO, Suêlde de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011.

BOTELHO, Gabriela; SILVA, Luis Gustavo Alexandre. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 16, mar. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 4 de junho de 1998.

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, Luiz Carlos. Do antigo ao novo desenvolvimentismo na América latina. **Escola de Economia de São Paulo**, São Paulo, n. 275, p. 1 – 38, 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 4, p. 5-30, 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 51, n. 1, p. 147-156, jan./fev. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, ano 52, n. 1, jan./mar, 2001.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. 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.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão Gestão Educacional na América Latina: delineamentos e desafios para os sistemas de ensino. In: EYNG, A. M.; GISI, M. L. (Org.). **Política e gestão da educação superior**: desafios e perspectivas. Ijuí, 2007.

CASASSUS, Juan. A centralização e a descentralização da educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 95, p. 37 – 42, 1995.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 24, n. 3, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. 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, Clélia. **O que é Política Educacional**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

NOMERIANO, Aline Soares; NATIVIDADE, Simone. As políticas públicas educacionais brasileiras sob avanço do ataque neoliberal na atualidade. In: DIOGENES, Elione Maria Nogueira; SILVA, Maria da Conceição Valença da. (Org.). **Políticas públicas em Educação**: episteme e práticas. Curitiba: CRV, 2017.

SANTOS, Isabela Macena dos; PRADO, Edna Cristina do. A gestão democrática no Nordeste: as formas de provimento do cargo de gestor escolar. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 12, n. 24, p. 629-641, nov./dez. 2018.

SILVA, Erivaldo Ferreira da; SILVA, Givanildo. O perfil do gestor: sinalizações da matriz de competências e atribuições do diretor escolar. In: CONEDU - Conedu em Casa, 7., 2021, Maceió. **Anais Eletrônicos** [...]. Campina Grande: Realize Editora, 2021.

SILVA, Filomena Siqueira e. Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: Uma análise multivariada em painel. 169 f. Tese (**Doutorado em Administração**) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2020.

VIEIRA, Graziella Pereira. Teses e dissertações da área da educação sobre gestão democrática (2012-2013): um balanço crítico. 281 f. Dissertação (**Mestrado em Educação**) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2016.

Recebido em Agosto de 2023
Aprovado em Setembro de 2023
Publicado em Janeiro de 2024
