

## RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE GESTÃO E A CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE PICOS -PI

Thaís Alves Caminha<sup>1</sup>

Isis Malheiro<sup>2</sup>

Marcia Fernanda dos Santos Carvalho<sup>3</sup>

Flávia Victória de Assis Carvalh<sup>4</sup>

Romildo de Castro Araújo<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo abordar a relação entre o perfil dos gestores e a concepção de gestão existente nas escolas da rede municipal de Picos-PI. A gestão escolar tem se constituído como parte integrante do processo de melhoria da qualidade das escolas públicas. A gestão democrática e participativa se contrapõe aos modelos burocráticos e autoritários e vem sendo pensada na perspectiva da transformação das escolas da rede pública de educação básica. Pensando nisso, perguntamos qual a relação entre o perfil dos gestores e a concepção de gestão das escolas de ensino fundamental da cidade? Este trabalho foi desenvolvido a partir da análise descritiva de questionários direcionados aos gestores, coordenadores e secretários lotados em 14 escolas do Município. Como parte da metodologia foi desenvolvida uma análise descritiva crítica desses questionários. Para fundamentar a análise dos dados e as discussões, utilizou-se autores como Castro (2008), Godinho (2013), Paro (2011), entre outros. Como resultados, percebe-se que o acesso à função de gestor nessas escolas se dá por meio de contratação informal, resultado de confiabilidade política, o que resulta numa retribuição salarial abaixo do piso dos profissionais da educação básica e na ausência de autonomia administrativa da escola. As escolas da rede municipal se encontram baseadas em processos administrativos burocráticos e gerenciais, vez que inexistente um processo democrático de escolha dos gestores das escolas da rede.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Perfil dos gestores, Concepção de gestão.

### INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca estabelecer e relação entre o perfil do gestor e a concepção de administração existente nas escolas Picos-Piauí. A gestão escolar é uma questão que reverbera as discussões acadêmicas atualmente, em que no âmbito educacional, se tornou motivo de grandes debates entre os educadores e a comunidade. Baseado nisso o papel do gestor é fundamental para a consolidação dessa gestão. É necessária a construção de espaços que possibilitem a participação de toda a comunidade interna e externa na escola, proporcionando um espaço aberto e flexível ao diálogo e as tomadas de decisão que afetem diretamente a todos.

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UF, [thaisalvescaminhaeiras@gmail.com](mailto:thaisalvescaminhaeiras@gmail.com);

<sup>2</sup> Graduado pelo Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UF, [isismalheiro@ufpi.edu.br](mailto:isismalheiro@ufpi.edu.br);

<sup>3</sup> Mestrando do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual - UE, [marciafernandadosantos20@gmail.com](mailto:marciafernandadosantos20@gmail.com);

<sup>4</sup> Doutor pelo Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UF, [flavia.vic1020@gmail.com](mailto:flavia.vic1020@gmail.com);

<sup>5</sup> Doutor pelo Curso de Pedagogia da Universidade Federal - UF, [araujo\\_romildo@hotmail.com](mailto:araujo_romildo@hotmail.com).

Pensando nisso, este trabalho foi desenvolvido a partir da análise de questionários direcionados a gestores, coordenadores e secretários de escolas da rede municipal de Picos-PI. Mais especificamente, refletimos sobre os dados socioculturais dos colaboradores da pesquisa. E para fundamentar as discussões, serão utilizados como autores-base Paro (2011), Godinho (2013), Libâneo (2004), Minayo (2021), Gil (1999; 2002), Bardin (2006), entre outros.

As instituições escolares da rede municipal de Picos ainda se encontram baseadas em processos administrativos burocráticos e fechados, que confere passividade à comunidade escolar. A gestão democrática é a possibilidade de expandir a participação nos processos decisórios, almejando a horizontalidade e a transparência na escola.

Para pensar em gestão democrática, deve-se refletir sobre todo o processo administrativo, sobretudo, no que se refere à pessoa encarregada do cargo: o gestor, que tem uma grande influência em relação a todos os setores e pessoas dentro da instituição, contribuindo para a implementação do modelo de gestão utilizado.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa utiliza de abordagem bibliográfica que, conforme Gil (1999), é reconhecido como um método que utiliza livros e artigos já elaborados por outros autores, sendo fundamental em qualquer tipo de trabalho. Desse modo, partimos de um estudo com base em pesquisas bibliográficas e exploratórias, oportunizando um maior embasamento teórico para obter os objetivos almejados, e esse aprofundamento teórico viabilizou uma maior fundamentação a respeito do tema.

Ademais, focamos nosso olhar para um estudo de campo que, segundo Gil (2002, p.52), é um tipo de pesquisa que é desenvolvida “por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”.

Utilizamos como técnica de coleta de dados um questionário fechado, que Gil (1999, p. 121) menciona ser uma técnica de investigativa que apresenta um agrupamento de questões que são apresentadas aos participantes com a função de encontrar informações sobre os “conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc”. Buscou-se, dessa forma, obter as informações necessárias para analisar as características de gestora das escolas municipais de Picos-PI.

Contudo, utilizamos o método descritivo tendo como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de

relações entre variáveis (GIL, 1999), ocasionada por meio de abordagem qualitativa que, segundo Minayo,

responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificada, ou seja, trabalha com um universo de significados, motivações, crenças, valores e atitudes, que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e de fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2021, p.6).

A presente pesquisa foi realizada em 14 escolas do município de Picos-PI, aproximadamente 24.13% das escolas da região. Teve como público alvo os gestores das escolas (diretores, secretários e coordenadores). A ferramenta para a obtenção dos dados utilizados, como já mencionado, foi o questionário fechado, em que 14 foram destinados a diretores, 3 a secretários e 2 a coordenadores, porém, o foco deste trabalho está no diretor. O tipo da pesquisa é descritiva, tendo como objetivo obter e analisar o conjunto de dados para encontrar as informações. Sendo assim, a análise dos dados realizada teve como embasamento a “técnica de análise de conteúdo” por Bardin (2006), em que argumenta que essa análise é um agrupamento de ferramentas de caráter metodológico em constante aprimoramento, que se aplica a conteúdos diversificados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Godinho (2013), esse profissional tem como função, além da organização e gestão do currículo nacional, a responsabilidade de proporcionar o enriquecimento curricular, administração dos recursos financeiros, humanos, além da admissão e avaliação do desenvolvimento dos professores no âmbito escolar, tendo assim, um grande propósito de assegurar a eficiência dos objetivos e metas a serem almeçadas dentro do núcleo institucional.

O gestor tem a função de planejar e organizar estratégias e distribuir atividades a equipe de profissionais, para que se desenvolvam as metas pré-estabelecidas. No contexto segundo Godinho (2013, p.11):

A legislação em vigor institui um reforço da autoridade formal do Diretor e uma aposta nas suas capacidades de liderança. O Diretor é a quem se creem as capacidades de desenvolver a escola e atingir a eficácia, sem desagregar de uma cultura de avaliação e de prestação de contas.

Tendo em vista como argumenta Godinho (2013), a função de diretor é de grande importância em que é o responsável “por fazer cumprir a missão primordial das escolas definida pelo Estado, que consiste em munir os cidadãos de “(...) competências e

conhecimento” no qual irá permitir investigar as suas capacidades, relacionar-se com a comunidade e contribuir socialmente culturalmente para o país.

Conforme mencionado por Libâneo (2001), a função do diretor é de gerir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima do ambiente e a eficácia da utilização dos recursos didáticos, tendo como principal função contribuir/possibilitar uma gestão coletiva que envolva toda a comunidade interna e externa à escola.

De acordo com Libâneo (2004):

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo (p. 217).

O gestor escolar, então, é responsável pela organização escolar e pelo método que guiará as ações escolares e administrativas, dessa forma, ele estabelece o tipo de gestão predominante naquele ambiente. Cabe a este profissional a função de mudar o cenário atual da administração escolar, na busca da implementação da gestão democrática, na qual se almeja o fortalecimento da participação coletiva no ambiente da escola.

A gestão escolar é uma questão que reverbera as discussões acadêmicas atualmente. As instituições escolares ainda se encontram baseadas em processos administrativos burocráticos e fechados, que confere passividade à comunidade escolar. Para desmistificar essa visão, a gestão democrática vem como possibilidade de expandir a participação nos processos decisórios, almejando a horizontalidade, reconhecendo a escola como um ambiente repleto de pessoas com diferentes visões, vivências e subjetividades, e dando abertura para uma participação ativa de todos os envolvidos- professores, pais, alunos e comunidade, para promover um processo democrático e transparente.

De tal modo, para pensar em gestão democrática, deve-se refletir acerca de todo o processo administrativo, especialmente, no que diz respeito à pessoa encarregada do cargo: o gestor escolar. E, tendo em vista a responsabilidade deferida ao profissional da gestão, é importante salientar acerca do meio contratual pelo qual o diretor de uma escola ingressa no cargo. A luz dessa questão, Paro (2011) argumenta que existem três modalidades de escolha: “a nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público, e eleição pela comunidade escolar” (p.37).

Padilha (1998) também aponta tais modalidades: através de nomeação pelo poder público, que consiste em um método pouco democrático porém bastante comum, por meio de concurso público que pode ser realizado através de aplicação de prova ou disputa de títulos, ou mediante eleições que, por sua vez, é o método de escolha de diretor mais democrático, valorizando a participação/opinião da comunidade.

Logo, pode-se perceber que, teoricamente, existe o estabelecimento de regras e estratégias para a escolha de um diretor pensado em sua formação e qualificação para execução do cargo. Entretanto, na prática, isso nem sempre é aplicado, e por muitas vezes, tal escolha se faz por contratação informal, baseada na escolha política.

Pode-se perceber o quão é importante uma nomeação responsável para a escolha de um diretor escolar. Faz-se pertinente pensar que a escolha de um diretor por meio político é a pior modalidade de escolha, tendo em vista, que não vai ser analisado antes de sua contratação sua base de conhecimentos para adentrar ao cargo, como acontece, por exemplo, por meio de concurso público ou uma eleição escolar. Como argumenta Paro (2011), esta modalidade

É a nomeação por critério político, em que o secretário da educação ou chefe do poder executivo escolhe o ocupante do cargo, tendo como base o critério político partidário, é comumente considerado a pior alternativa, em virtude do clientelismo político que a ela alimenta e a falta de base técnica que a sustenta, já que o candidato é escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade como partido ao grupo do governo do estado ou município. (PARO, 2011, p.37)

Como supracitado, pode-se perceber que a escolha de um diretor através desse meio não é uma forma coerente para escolha desse um cargo de educacional, levando em consideração que se estabelece como uma alternativa antiburocrática, visto que a base para a escolha é a afinidade política e não uma escolha por experiência e conhecimento educacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mediante a análise dos dados é necessário refletir sobre o perfil do gestor escolar de Picos-PI, destacando considerações pertinentes. Ao analisar a faixa salarial, aproximadamente 78.57% dos 14 questionários responderam receber entre 1 e 2 salários mínimos. Há uma contradição com o piso salarial desta função. De acordo com o site “Salários”, o diretor deve receber cerca de R\$4.444,79, quando inicia no cargo. Devido ao salário muito abaixo na média, pesquisamos no “portal da transparência pública” o nome dos gestores que optaram por adicioná-lo, para confirmação dos dados colhidos. De 8 nomes, só 2 foram encontrados, e em cargo de professor, não diretor.

A vista disso, verifica-se uma incongruência que faz-nos pensar que o cargo oferecido vem por meio de contratação informal, e é resultado de confiabilidade política, o que resulta no salário abaixo do piso. Ademais, a contratação do diretor por processos de escolha política, não confere a análise de sua competência (como por meio de concurso), assim como impossibilita a efetivação da democracia (como pela decisão coletiva na escolha de quem vai assumir o cargo). Dessa forma, não se sabe a procedência da atuação profissional, e como este irá promover uma gestão de qualidade, ligada a dimensão humana, política e democrática.

Quanto ao tempo de profissão no cargo de gestão, apenas um está de 11 a 20 anos na função, enquanto os demais estão de 1 a 10 anos, sendo a maioria recente na função. Já quanto a experiências no cargo de professor, 4 não marcaram tempo no cargo, e desses, 2 fizeram bacharelado, o que nos faz pensar que nem todos os diretores são ou foram docentes. Essa afirmação traz à reflexão sobre a preparação para o exercício da função. Tendo em vista que o diretor exerce um cargo com funções administrativas, políticas e pedagógicas, é importante que ele tenha uma preparação na área docente, que influencie de maneira positiva seu desempenho na gestão.

Outra questão também analisada é a perspectiva do gênero predominantemente feminino, em que pode-se notar que, diante dos dados, 88,9% dos diretores das escolas cujo questionário foi aplicado correspondem a diretores do sexo feminino, enquanto apenas 11,1% correspondem ao sexo masculino.

Esses dados entram em concordância com a existente porcentagem maior de mulheres nas gestões das escolas brasileiras, no qual é possível constatar que a função de dirigentes das escolas públicas do Brasil são majoritariamente exercidas por mulheres, em que segundo (SOUSA, 2009. p.2)

No Brasil, temos o seguinte quadro geral: 78,2% das direções escolares são ocupadas por mulheres, enquanto em 21,8% das escolas são homens os diretores. A maior presença das mulheres se verifica em todas as séries/níveis de ensino, mas especialmente nas escolas que atendem à 4.<sup>a</sup> série do ensino fundamental, na qual elas respondem pela direção de mais de 83%, cabendo aos homens pouco mais de 16%.

Nesse contexto, pode-se perceber que a maior parte do público de diretores escolares são ocupados por mulheres, e que na pesquisa realizada nas escolas municipais de Picos, também se estabeleceu o mesmo padrão em relação à conduta prevalentemente de mulheres na função.

Refletindo dados supracitados, deduzir que essa concepção burocrática, existente na rede municipal tem relação com o perfil do profissional docente, pois é possível inferir que a

contratação informal de pessoas sem capacitação na área leva a uma rigidez no exercício da profissão, assim como a inexperiência na carreira docente impede inserção uma dimensão mais humana e pedagógica que é indispensável para o encaminhar de uma gestão eficiente que caminhe em direção da democracia. Assim, concluí-se que, o perfil dos gestores das escolas estão possivelmente relacionados ao exercício da profissão e a gestão burocrática que prevalece nos ambientes escolares do município.

Ao não existir um processo de escola democrática dos gestores e uma visão gerencialista das escolas por parte do poder público, deduz-se que a maior concepção de administração da escola municipal seja burocrática, baseada no controle das atividades escolares por parte de uma única pessoa munida de instrumentos racionais de funcionamento das escolas

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos dados levanta questionamentos importantes, como refletir sobre a veracidade das informações, o meio contratual pelo qual ingressaram no cargo, a relação entre a profissão docente e o cargo como gestor, e como isso pode afetar sua forma de gerir, assim como, a presença predominante de mulheres no cargo da gestão. Dessa maneira, construir o perfil do gestor escolar da cidade de Picos-PI, e associá-los a uma concepção de gestão, contribuí para visualizar como essas características podem influenciar diretamente sua maneira de gerir, se tornando um aspecto imprescindível de análise e reflexão para se conhecer a gestão escolar que permeia o município, e para se pensar sobre a perpetuação de modelos tradicionais e burocráticos de gestão, que ainda se encontram evidentes nas escolas atualmente.

Em suma, oportuniza compreender que os métodos informais de contratação e a inexperiência na docência podem vir a ser as principais causas da gestão burocrática, dificultando a introdução da gestão democrática no município. Assim, ao realizar essa pesquisa, conseguimos, de certa forma, conhecer um pouco mais sobre as práticas adotadas pela administração das escolas, acompanhar como se encontra o gestor e refletir sobre quais as implicações dele no processo de implementação do tipo de gestão escolar.



## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.

GODINHO, José Fortunato. **O papel do gestor escolar**. 2013. Tese de Doutorado.....

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. Vol. 4. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (org). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2021.

PADILHA, P. R. Diretores e gestão democrática da escola. In: BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico., Brasília: MEC, 1998. p. 67-78.

PARO, Vitor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: pensamento educacional**. Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 49, n. 2, p. 1-17, 2009.

Portal salário; 2017;

<https://www.salario.com.br/profissao/diretor-de-departamento-do-servico-publico-municipal-cbo-111415/#:~:text=A%20faixa%20salarial%20do%20Diretor,CLT%20de%20todo%20o%20Brasil>; acesso em: 01/03/ 2023.