

**INSTITUTO VALE DO CRICARÉ  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EDICLEIA SANTOS DE SOUZA  
MAIZA ASSIS AGUIAR**

**DIFICULDADES DE GESTÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO  
FUNDAMENTAL**

**SÃO MATEUS  
2018**

**EDICLEIA SANTOS DE SOUZA  
MAIZA ASSIS AGUIAR**

**DIFICULDADES DE GESTÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO  
FUNDAMENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nilton Ribeiro de Oliveira

**SÃO MATEUS  
2018**

**EDICLEIA SANTOS DE SOUZA  
MAIZA ASSIS AGUIAR**

**DIFICULDADE DE GESTÃO EM ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL  
URBANAS DA CIDADE DE SÃO MATEUS – ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**PROF. Me. NILTON RIBEIRO  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
ORIENTADOR**

---

**PROF. CLIZANTO ANACLETO GOMES  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

---

**PROF. NILVANS FERNANDES BORGES  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

Dedicamos esta obra a Deus pelo sustento até aqui, ao orientador que executou o proposto com o máximo de excelência e a família e amigos que sempre apoiaram e impulsionaram o sonho da graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por toda a maneira como nos conduziu até aqui, nos sustentado e cuidando de cada detalhe.

Ao nosso orientador e professor Me. Nilton Ribeiro, o qual não mediu esforços para nos ajudar, estando sempre à disposição, nos estimulando e impulsionando a descobrir mais.

Aos amigos e familiares por toda a paciência e compreensão prestada ao longo do desenvolvimento desse trabalho, compreendendo os períodos de ausência em que se fez necessário.

Agradecemos também aos colegas de classe pelas informações compartilhadas possibilitando agregação de valor ao trabalho de ambas as partes.

A todos, nosso muito obrigada.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o  
melhor,  
Mas lutamos para que o melhor fosse feito.  
Não somos o que deveríamos ser,  
Não somos o que iremos ser,  
Mas, graças a Deus,  
Não somos o que éramos.

(Martin Luther King)

## RESUMO

Os desafios de uma gestão são encontrados em todas as empresas, independente do ramo de atividade e do setor o qual está inserida. Entretanto, ao tratar-se da administração pública, é possível observar excesso de dificuldades quanto ao termo administrar. Um ponto de destaques a chamar maior atenção são as gestões realizadas nas escolas públicas, onde em sua maioria estão sob a responsabilidade de um pedagogo com uma possível especialização em gestão. Baseado nisso, o proposto que se apresenta no referente trabalho, trata-se do estudo da gestão de escolas públicas municipais da cidade de São Mateus, com a busca pela identificação dos pontos críticos administrativos, detectados sob o olhar dos diretores escolares, as possíveis causas de suas problemáticas e também soluções cabíveis. Com base nos dados levantados junto à secretária de educação do município, foi possível quantificar as escolas municipais urbanas e retirar uma amostra de toda a população, considerando margens de erros aceitáveis. A pesquisa fora realizada através de uma entrevista pessoal, com preenchimento de um questionário qualitativo e observação por partes das pesquisadoras aos mínimos detalhes expressados e pronunciados ao longo da conversa. Após a análise dos dados, evidências transpareceram e comprovaram que parte das dificuldades apresentadas pelos diretores das escolas públicas estão relacionadas ao despreparo profissional, ao qual de fato o cargo exige. Apresenta destaque também para a negligência dos órgãos competentes quanto à importância de um profissional na área de administração junto à gestão escolar pública. O trabalho apontou para as seguintes conclusões: Ausência de planejamento financeiro por parte dos diretores, falta de conhecimentos administrativos para o cargo de diretor escolar e pouca iniciativa para as tomadas de decisões quando necessárias.

Palavras-chave: Gestão pública; Gestão escolar; Desafios

## **ABSTRACT**

The challenges of a management are found in all the companies, regardless of the branch of activity and of the sector which is inserted. However, when dealing with public administration, it is possible to observe excessive difficulties regarding the term administrator. One of the highlights of the project is the management of public schools, where most of them are under the responsibility of a pedagogue with a possible specialization in management. Based on this, the proposal presented in the work referent is the study of the management of municipal public schools in the city of São Mateus, with the search for the identification of critical administrative points, detected under the eyes of school principals, the possible causes of their problems and also appropriate solutions. Based on data collected from the municipality's education secretary, it was possible to quantify urban municipal schools and draw a sample from the entire population, considering acceptable error margins. The research was carried out through a personal interview, with the completion of a qualitative and quantitative questionnaire and observation by the researcher's parts to the minimum details expressed and pronounced throughout the conversation. After analyzing the data, evidences showed that some of the difficulties presented by public school principals are related to the professional unpreparedness, which the position demands. It also highlights the negligence of the competent bodies regarding the importance of a professional in the area of administration with public school management. The work pointed to the following conclusions: Absence of financial planning by the directors, lack of administrative knowledge for the position of school director and little initiative for making decisions when necessary.

Palavras-chave: Public administration; School management; Challenges

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados.....	41
Gráfico 2 - Faixa etária dos diretores .....	41
Gráfico 3 - Indicador da formação acadêmica e área profissional.....	42
Gráfico 4– Área de especialização como complemento da formação acadêmica.....	43
Gráfico 5 - Quantidade de entrevistados que possui capacitação na área de gestão .....	44
Gráfico 6– Seguimento da área de gestão como capacitação .....	45
Gráfico 7- Principal motivação para concorrer ao cargo de diretor escolar.....	46
Gráfico 8- Exerce a função de diretor em mais de uma escola pública?.....	46
Gráfico 9- Tempo, em anos, no exercício da função de docente antes de assumir como diretor .....	47
Gráfico 10– Total de colaborador sob responsabilidade de cada diretor .....	48
Gráfico 11- Frequência anual de avaliação, interna e externa, da gestão administrativa .....	49
Gráfico 12– Frequência das avaliações dos professores realizadas pelos diretores	49

## **LISTA DE ABREVIATURA**

CNE – Conselho Nacional De Educação

CONAE - Conferência Nacional da Educação

EMEF- Escola(S) Municipal De Ensino Fundamental

ES - Espírito Santo

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MARE - Plano Diretor da Reforma do Estado

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Plano Municipal de Educação

PNE - Plano Nacional de Educação

Séc - Século

SM - São Mateus

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1 GESTÃO EMPRESARIAL</b> .....	<b>13</b>
1.1 GESTÃO AO LONGO DO TEMPO .....	14
1.2 GESTÃO COMO ELEMENTO DE SUCESSO EMPRESARIAL.....	17
<b>2 GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 HISTÓRIA DA GESTÃO PÚBLICA .....	21
2.2 GESTÃO PÚBLICA NA ATUALIDADE.....	23
2.3 GESTÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS.....	25
2.3.1 GESTÃO DEFINIDA PELO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO E PELO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO .....	27
2.4 O GESTOR DE ESCOLAS PÚBLICAS.....	30
2.5 CAPACITAÇÃO E COMPETÊNCIA DO GESTOR DE ESCOLAS PÚBLICAS ..	32
2.6 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR.....	34
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>38</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS – GRÁFICOS</b> .....	<b>41</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>54</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

Um ponto de destaque dentro da gestão pública que muito tem despertado atenção é o gerenciamento das escolas públicas, onde na maioria das vezes é realizado pelo profissional graduado na área de pedagogia, com especialização afim. Gerir em um contexto geral possui sua essência inalterada, no sentido de organizar, controlar, prever. Os gestores escolares apresentam em sua gestão desafios a serem enfrentados dia após dia, por diversos fatores presentes.

A aparente carência na administração das escolas, como um exemplo visível, a falta de recursos necessários para desenvolvimento de atividades externas, justificam o surgimento da pesquisa, partindo do princípio onde julga-se a má conduta administrativa por parte do responsável superior junto a prefeitura da cidade; entretanto abre-se um paralelo onde as dificuldades podem estar inseridas em variados pontos.

O curso de administração não está voltado somente para a empresa privada, tanto comprova-se o fato que atualmente o curso chama-se apenas Administração e não mais Administração de Empresas como em tempos passados. O nome “empresas” encontra-se extinto justamente para que não haja o foco em organizações privadas somente, mas sim baseando-se no conceito de que toda e qualquer organização – privada ou pública – necessita de um profissional qualificado na área de administração em atuação.

O estudo proposto contribuirá para mostrar que, talvez, seja de suma importância um administrador frente à gestão das escolas públicas do município de São Mateus, com o tema delimitado como “Dificuldade de Gestão em Escolas de Ensino Fundamental Urbanas da cidade de São Mateus – ES” a fim de demonstrar o quão viável será a presença do mesmo nas escolas, para um melhor controle interno dos planejamentos a serem criados e executados, melhor administração e controle de bens e finanças, melhoria nas relações interpessoais e possíveis redução de custos das Escolas Municipais De Ensino Fundamental, fator esse que conseqüentemente vislumbrará seu reflexo em uma redução de custo da área educacional da prefeitura da cidade. Direcionado a essa concordância, o presente trabalho trás o seguinte questionamento: Quais as dificuldades administrativas que

os diretores das Escolas Municipais de Ensino Fundamental, localizadas na área urbana de São Mateus possuem para o gerenciamento das unidades escolares?

Têm-se como objetivos realizar um levantamento das Escolas Municipais de Ensino Fundamental urbanas do município com intuito de identificar os principais problemas de gestão apresentados pelas unidades escolares e entender quais dificuldades administrativas acomete aos gestores dessas unidades.

Baseando-se no levantamento realizado junto à Secretaria Municipal de Educação da cidade de São Mateus, pode-se observar que os diretores das EMEF's possuem algumas dificuldades para o desenvolvimento da sua atuação no cargo. Constatou-se que a maioria dos diretores possuem sua graduação e pós – graduação na área da educação, fator que pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão menos eficiente.

Afim de expor melhor o tema, a pesquisa está descrita em 4 (quatro) capítulos, onde o primeiro faz alusão a gestão empresarial de modo geral, seus níveis organizacionais, fatores da antiguidade que possibilitaram associar ao surgimento da administração, as teorias administrativas e a gestão como elemento de sucesso e fator contribuinte para o aumento da competitividade de uma organização no mercado atuante.

No capítulo seguinte está exposta a gestão pública, a comparação das questões administrativas entre o setor público e privado, a história da administração pública em um contexto geral, além de mencionar sobre a gestão em escolas públicas e seus gestores, e por fim esclarece a importância da formação em administração na gestão escolar.

O terceiro capítulo descreve o percurso metodológico com abordagem qualitativa baseada em bibliografias que fundamentam a pesquisa, utilizando também o método quantitativo realizado de modo exploratório/experimental através da aplicação do questionário a fim de coletar dados e identificar as dificuldades encontradas pelos diretores entrevistados.

No quarto e último é apresentada a análise dos dados coletados diante dos resultados aferidos na pesquisa por meio das entrevistas com os diretores das EMEF's urbanas de SM – ES.

## 1 GESTÃO EMPRESARIAL

O processo de gestão está associado a uma ampla gama de atividades envolvendo desde o nível estratégico até o operacional da organização. Sabendo da existência dos três níveis da administração ou níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), pode-se afirmar que os gestores estão incluídos em todos eles, estando os táticos e operacionais subordinados a outros.

O nível estratégico está sob a responsabilidade da alta gestão da organização, que capta informações relevantes do mercado externo, realiza junções com os dados do ambiente interno e desenvolve ideias e pensamentos condizentes com a finalidade da organização. O nível tático está na intermediação do estratégico e operacional, elaborando e criando estratégias para que as ideias de seu nível superior possam ser colocadas em práticas. Por fim, o nível operacional é responsável pela execução das atividades elaboradas pelo nível estratégico e programado pelo tático. Demonstrando assim a subordinação do tático e do operacional.

A gestão atribui como suas principais atividades planejar, organizar, liderar e controlar. Independente do nível organizacional; se faz necessário que as quatro atividades apresentem-se de forma intrínseca no gestor, segundo Batman e Sneel (1998; p. 29) “Alguns administradores são particularmente interessados, dedicados ou habilitados em duas dessas quatro funções, mas não nas outras. O administrador que não dedicar atenção e recursos adequados às quatro funções falhará”. A falha acontece como um efeito de consequência, as quatro atividades trabalham de forma consonante em complemento a outra, a falha de uma determinará um desfalque no desenvolvimento das demais.

Gerir não requer apenas habilidades pessoais, mas também junto dessas, as técnicas e conhecimentos científicos na área de gestão. De certo não se devem desprezar habilidades natas que uma pessoa possui e facilidade em assuntos que referencia-se a gestão empresarial, contudo atribuir um cargo de gestão baseado apenas nesses conhecimentos é uma conduta extremamente equivocada que coloca em risco todo o processo que será gerido através de conhecimentos empíricos.

Liderar e gerir embora confundidos em seus conceitos possuem práticas completamente distintas. Um bom líder não necessariamente é um bom gestor e vice-versa. Liderança é exercer influência sobre outras pessoas, sejam influências positivas ou negativas; enquanto gerir é saber fazer o que é certo ainda que não haja influência sobre um determinado grupo. Liderança e gestão precisam estar em concordância para desenvolver o sucesso profissional, consoante com este pensamento, Mintziberg (2010; p.22) afirma que “[...] a liderança não pode simplesmente delegar a gestão; em vez de diferenciar gerentes de líderes, deveríamos enxergar os gerentes como líderes e a liderança como gestão praticada corretamente”, pois pode-se ser um líder e não saber gerenciar, mas pode-se também saber muito sobre gerenciamento e não possuir liderança para atrair o envolvimento de todo o pessoal.

O ato de gerir uma organização requer de seu profissional um alto desenvolvimento de sua competência, buscando sempre o melhor na realização das atividades, destacando-se no maior número possível através de conhecimentos, habilidades e ações. A somatória desses compõe o necessário para o desenvolvimento da competência, pois agrega conhecimentos científicos e habilidades naturais, já trazidas pela pessoa ao longo da vida, podendo se necessária, ser adaptada. A gestão como um todo agrega uma gama de variáveis impossíveis de serem trabalhadas separadamente.

## 1.1 GESTÃO AO LONGO DO TEMPO

A administração sofreu alterações em sua teoria científica ao longo do tempo, como toda ciência que está constantemente em evolução. Fator esse que, dificulta afirmar de fato o período o qual a administração surgiu, ainda que empiricamente. Contudo diversos fatores da antiguidade possibilitam associar o surgimento da administração aos acontecimentos antigos.

Dois instituições destacam-se ao tratar da evolução da administração: A igreja Católica Apostólica Romana e as Organizações Militares. Conforme afirma Chiavenato (2014; p.33) ao dizer que “[...] Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios da organização pública foram se transferindo das

instituições dos Estados (como Atenas, Romas, etc) para as instituições da Igreja Católica e das Organizações Militares”, pois as mesmas desde o princípio são modelos de referência práticas de uma administração bem conduzida.

Embora a existência de determinado fatores, a Revolução Industrial foi o acontecimento decisivo para o marco da administração/gestão. A criação da máquina a vapor causou um grande impacto de industrialização expandindo-se rapidamente:

“[...]Utilizado por centenas delas, o motor a vapor forneceu uma energia mais barata e mais eficiente, revolucionando o comércio e a indústria. Um espírito de inovação levou a invenções, que, por sua vez, levaram as fábricas, e estas levaram a uma necessidade por administração e por organização. O mercado em expansão clamava por mais trabalhadores, mais máquinas e uma maior escala de produção de forma constante[...].”

(SILVA 2013; p. 95)

Ainda que seja realizada uma associação entre as ações administrativas desenvolvidas pela antiguidade, Idade Média e na própria Revolução Industrial ao surgimento da administração, não pode-se mensurar até quais pontos os praticantes estavam cientes de que seus atos poderiam ser considerados práticas administrativas. Somente após o séc XX, através das teorias desenvolvidas por diferentes pensadores, foi que a administração começou a ser vista e estudada como ciência.

O primeiro identificador da administração como ciência foi o engenheiro Frederick Taylor, seguido pelos renomados Henry Fayol, Elton Mayo, Marx Weber, sendo esse último de cunho fundamental para a área também da gestão pública. Weber foi pioneiro a atrelar à ciência da administração a necessidade de organização e ordenação através de papelórios. O objetivo principal estava baseado na máxima eficiência, tendo em vista que todo o controle estava nas mãos da liderança. Além da documentação formal que foi a principal característica da teoria da burocracia, outras principais características são apresentadas, como: a divisão exata do trabalho, a falta de relacionamento pessoal no ambiente de trabalho, a separação do administrador ao campo de produção; o pouco envolvimento do administrador no campo de execução das atividades, sua responsabilidade era apenas a de gerir o negócio sem nenhuma participação ou conhecimento do setor operacional.

Embora a teoria da burocracia remeta a pensamentos dificultosos, a idealização de Weber ao desenvolve – la não deve ser desprezada, pois seu intuito era a obtenção de controle sobre toda a organização conforme afirma Chiavenato (2014; p.262) “[...] Para ele, burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas devem ser feitas. [...]”. A teoria de Weber foi bem intencionada, o fator prejudicial da mesma foi o excesso da burocracia em si, que com o passar do tempo acarretou em atrasos consideráveis para o desenvolvimento da organização, situações que compravam isso são as atitudes enraizadas na gestão pública, conforme será exposto mais adiante.

As teorias administrativas foram divididas entre primeira e segunda metade do séc. XX. A junção dos conceitos de todos os autores ficou conhecida como a Escola da administração, pois os pensadores complementavam e aprimoravam as ideias anteriores, enriquecendo o conceito de administração, conforme afirma Rebouças (2012; p. 336) “Pode-se considerar que a maior parte dos estudos realizados na segunda metade do século XX se consolidou e evoluiu nas décadas seguintes. Talvez a razão básica disso seja que, nesse período, houve uma forte preocupação e debate dos modelos de administração de empresas”. As primeiras teorias abrangeram a administração em sua fase técnica, sociais e psicológicas e fases quantitativas.

A partir da segunda metade do séc XX surgiram duas novas teorias consideradas como teorias moderna da administração: a teoria sistêmica e a teoria contingencial. A teoria sistêmica enfatizava a importância da relação direta entre os subsistemas da organização, ressaltou a importância da interligação, pois, embora os setores possuíssem tarefas distintas, a empresa como um todo sempre trabalhou em busca de um único objetivo. A teoria contingencial abordou o quão importante é a identificação da situação problema explanada, a fim de aplicar o melhor método possível, não estava focada em um único modelo de teoria para a resolução dos problemas e sim qual teoria poderia ser usada de acordo com o problema detectado.

Alguns estudiosos mensuram a teoria de sistemas e teoria contingencial como a mesma, pois possuem em suas complexidades pontos altamente semelhantes, conforme afirma Silva (2013; p. 367) “[...] Tanto a Teoria de Sistemas, quanto a Teoria das Contingências reconhecem a importância do ambiente externo e “tentam” olhar para as relações das partes com o todo [...]”. São grandes suas semelhanças,

entretanto uma análise mais sucinta identifica também que a teoria contingencial pode ser considerada apenas como uma parte da teoria de sistemas, tendo em vista que sua finalidade abrange o todo.

Embora haja pensamentos distintos de autores em relação a elas, o mais adequado é que sejam vistas como um trabalho em conjunto descartando o pensamento de competição, consonante com Silva (2013; p. 368) “[...] Em uma análise final, talvez seja mais útil reconhecer as visões de sistemas e de contingências como complementares, mais do que abordagens competitivas da administração”. Elas não competem, elas se completam e ainda nos dias de hoje são fundamentais para a existência e permanência da organização no mercado o qual está inserido.

Observando as teorias como um todo, pode-se identificar a importância de todas (desde o princípio com Taylor), para a conceituação da administração como ciência. Não deve ocorrer o descarte de uma única, pois elas foram complemento e/ou aprimoramento de outras tornando a administração uma ciência rica em informações.

Todas as teorias contribuíram para o aprimoramento da gestão das organizações, independente do ramo de atividade e do setor, tanto o privado quanto o público beneficiaram-se das teorias administrativas, prova disso é o excesso de burocracia encontrada fortemente nas empresas do setor público ainda nos dias atuais. Não existe uma receita definitivamente correta para a aplicação de uma boa gestão; isso dependerá da empresa como um todo e dos fatores externos que a compõe, contudo o conhecimento das teorias administrativas exerce total influência e facilita as tomadas de decisões, pois se baseiam em aplicações distintas e comprovadas cientificamente como um elemento de sucesso nas organizações.

## 1.2 GESTÃO COMO ELEMENTO DE SUCESSO EMPRESARIAL

Ao longo dos anos, assim como as teorias que versam a administração sofreram alterações, o modelo de gerir também passou e continua a passar por uma constante evolução; não existe verdade absoluta que predomine em todo o tempo. Visto isso, manter uma gestão bem definida, digna de reconhecimento, requer

aperfeiçoamento constante. Atualmente para obtenção de sucesso na gestão empresarial é necessária aceitação das mudanças organizacionais por parte dos gestores, e essas acoplam uma série de vertentes, visando vantagens competitivas e bom relacionamento social.

As vantagens competitivas não podem ser alcançadas sem um bom relacionamento interno e principalmente externo junto a todas as partes interessadas na organização, chamados também de stakeholder<sup>1</sup> Eles são peças fundamentais para a mudança organizacional que hoje é altamente indispensável para a sobrevivência da organização, conforme afirma Bertore (2006; p. 02) “A importância da mudança organizacional é, assim posta em evidência pela percepção, generalizada de que a mudança é essencialmente inevitável”. Não ser aceitável a mudanças pode indicar um forte fator de fracasso organizacional, devido à falta de relacionamento e perda de competitividade no mercado atuante; objetivo esse não pretendido por qualquer gestor que busca excelência no desenvolvimento de suas atividades.

A área de atuação do gestor influi diretamente na sua personalidade como profissional, embora um bom gestor precise saber lidar em todos os tipos de organizações e em todos os níveis administrativos, o cotidiano do ambiente de trabalho molda sua personalidade inconscientemente; desse modo o gestor para obter êxito e evitar o comodismo de sua função, deve estar envolvido em constante atividade na organização conforme Bateman e Snell (1998; p. 32) “[...] Tudo isso requer a habilidade de pensar estrategicamente, traduzir as estratégias em objetivos específicos, coordenar recursos e “pôr a mão na massa” junto com os trabalhadores em níveis operacionais.” Quando um gestor se dispõe a envolver-se em todo o campo de atuação a probabilidade de solucionar os problemas mais rapidamente também é acentuado.

Outro fator determinante para o sucesso da organização é o meio de promoção dos seus produtos\serviços. Um bom gestor possui a percepção que o marketing é peça fundamental na conquista de seus clientes; é o que afirma Bertore (2006; p. 204) “[...] A competência forte é a de relacionamento, de marketing, que aciona, orienta e coordena as funções de Desenvolvimento de Produtos e

---

<sup>1</sup> Stakeholder - É uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e possui interesse em uma determinada empresa ou negócio.

Operações [...]”. Sem uma boa estratégia de marketing é impossível o ganho dos excelentes resultados almejados.

É importante esclarecer que a evidente participação do marketing na organização não isenta os demais componentes que garantem sucesso. O marketing é apenas uma das principais áreas de investimento, porém manter-se focado no mesmo não permitirá o alcance de resultados atrativos, ele é apenas a porta de entrada para que um gestor que almeja sucesso possa iniciar a demonstração de suas atividades como tal junto a equipe do marketing.

A fim de estar sob controle dos possíveis problemas e solucioná-los, é indispensável para toda e qualquer organização a elaboração de um planejamento estratégico, ele dará o norteamento necessário com base em todo um processo desenvolvido desde o princípio. O mesmo abrange todo o corpo empresarial no que diz respeito aos seus níveis hierárquicos, pois precisam trabalhar consonantes em suas ideias para que a execução saia conforme o proposto.

O planejamento estratégico consiste também em trabalhar com ferramentas aplicadas a administração de acordo com o ramo de atuação, conforme diz Andrade (2018; p. 161) “Para levar a cabo o processo de planejamento estratégico, muitas vezes é necessário utilizar alguns instrumentos de apoio com a finalidade de desenvolver suas etapas”. Elas são de cunho fundamental também para a análise de dados e comprovação do efeito satisfatório advindo do planejamento. Entre as ferramentas da administração que consistem em auxílio ao planejamento estratégico destacam-se a curva ABC, análise SWOT, segmentação de mercado, matriz BCG, entre outras.

Buscando excelência em gerir empresas - independente do ramo de atividade e foco do negócio – o gestor precisa atrelar esses dados e processá-los a fim de transformá-los em informações concretas e reais para estudos e análises. Gestão alguma pode ser realizada empiricamente, pois, a incerteza nas tomadas de decisões pode ser fatal para o planejamento, sendo capaz até mesmo de trazer um fim a vida da organização. Daí, dar-se a importância da utilização das ferramentas junto ao planejamento estratégico.

## 2 GESTÃO PÚBLICA

O setor público carrega consigo referências negativas no que diz respeito a sua gestão, provida de uma imagem desagradável, caracterizada pelo excesso de burocracia que ronda seus departamentos. Imagem essa intrínseca há tempos, responsável pela exacerbada comparação ao setor privado. É importante ressaltar que a maior diferenciação entre ambas consiste em suas finalidades, onde setor privado visa alcance de resultados monetários positivos e o setor público, por sua vez, visa satisfazer as necessidades da maior parte da sociedade, atuando democraticamente.

Embora distintas essas finalidade, a comparação as questões administrativas desses setores durante muito tempo ocorreu de maneira exagerada, pois independente do setor público ou privado, o ato de gerir possui uma única essência e essa por sua vez ocasionou ao longo dos anos, aproximação entre uma administração pública e administração privada, Conforme afirma:

“Tal aproximação da gestão privada decorre da necessidade de perseguir um dos maiores objetivos da administração: a eficiência. Embora o fim último da administração pública (bem público) seja bastante diferente da gestão privada (lucro), ambas buscam a eficiência”,  
(MATTIA E SILVA; 2016)

Razão essa que foi também, responsável pela separação da administração pública e da política nos períodos iniciais da administração pública, conforme será visto mais adiante; pois o ato de administrar não envolve política e sim através de estudos e aplicações de ferramentas ordenar o ambiente onde se está inserido.

Em seu contexto geral a administração pública pode ser caracterizada como a gestão que engloba toda a sociedade e o governo por ela estabelecido, contemplando a existência de indivíduos que trabalhem em prol da mesma. A administração pública busca sanar as necessidades da população trabalhando de acordo com o que demanda a sociedade em sua maioria:

[...] Assim, a administração pública pode ser percebida como a estrutura do poder executivo, que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas. Apresenta-se como um conjunto de atividades diretamente destinadas a execução concretas das tarefas consideradas de “interesse público” ou comuns numa coletividade ou numa organização estatal [...].  
(PEREIRA 2016: p. 10)

O Estado como um todo possui suas funções conhecidas por parte da sociedade, que são eles: legislativo, responsável pela criação das leis; judiciário,

responsável pela fiscalização do cumprimento das leis e da justiça e o executivo que desempenha papel fundamental para a compreensão da gestão, ele executa a função administrativa do Estado. A administração pública em seu contexto geral é composta por uma série de pessoas conforme afirma Carvalho e Sampaio (2010; p.11) “A administração pública, tomada a expressão em seu subjetivo, ganha corpo e atuações através das entidades, órgãos e agentes que a compõe [...]”. Essa gama de pessoas envolvidas dar-se-á pela divisão que a administração pública possui; Ela é dividida em administração direta e indireta.

A administração direta envolve entidades como a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, esses são representados por pessoas não jurídicas – ministérios, secretarias e departamentos. A administração indireta por sua vez, é composta por pessoas jurídicas que estão vinculadas a administração pública sem fazer parte da estrutura das entidades, são essas as autarquias, fundações e empresas públicas encontradas e acessadas com maior facilidade. Enquadrando nessa vertente, apresentam-se as escolas públicas que não estão ligadas diretamente aos envolvidos com a administração do país.

Ao encontrar-se diante do desafio de gerir uma organização pública é essencial que o gestor compreenda a atividade fim de seu cargo. É necessária a compreensão de que sua função é buscar satisfazer a sociedade, descartando a possibilidade de privilegiar algum partido ou tomando decisões baseadas em interesses particulares, que não esteja diretamente ligada a sociedade. (MATIAS - PEREIRA 2016).

## 2.1 HISTÓRIA DA GESTÃO PÚBLICA

A história da administração pública em um contexto geral adota conceitos das teorias da administração de empresas. Na trajetória da construção das burocracias no mundo ocidental, a partir do final do séc XIX até a década de 1940, pode-se constatar a importância de inúmeros autores, como Wilson, Taylor e Weber (MATIAS – PEREIRA; 2016).

A administração precisou ter seu conceito separado do conceito político, embora a gestão pública e privada possuam suas diferenças, ambas precisam ser

administradas e os interesses pessoais não devem estar envolvidos em tal administração. Os assuntos administrativos passaram por um processo de separação dos assuntos políticos, baseados principalmente na teoria Weberiana, onde indicava a burocracia como a melhor maneira de gerir o ambiente público.

O modelo burocrático passa então a dominar o setor público. Durante um longo período de tempo ele foi peça chave para uma organização e fiscalização mais acentuada quanto aos interesses de cunho pessoal, contribuindo positivamente, conforme afirmação:

“Uma vantagem da burocracia, sobretudo para organizações públicas, foi representar um modelo que buscou superar o patrimonialismo. Essa separação da esfera pública e privada é uma das razões pelas quais a burocracia pode ser defendida como um avanço importante para as organizações públicas”  
(MATTIA E SILVA; 2016)

Um forte exemplo de atuação do modelo burocrático foi à implantação do concurso público para efetivação de contratações. A partir desse evento outros aspectos relacionados a administração de empresas – privadas – passam a destacar-se no meio público, como a divisão de tarefas e hierarquização das autoridades, onda de mudanças que caracterizavam ainda mais o sistema burocrático.

Embora esse modelo tenha sido bastante utilizado, com o intuito de ordenação, seu uso excessivo trouxe com passar do tempo consequências negativas no que diz respeito à população e os próprios funcionários do setor público, devido ao excesso de formalização, impessoalidade, dificuldade de relacionamento, entre outros. É importante afirmar que, desde o início da década de 1980 o modelo burocrático weberiano da administração pública demonstrava-se esgotado quanto instrumento para atender aos anseios dos administradores públicos e dos cidadãos, e não estava também se adequando aos novos conceitos de gastos públicos (MATIAS – PERERIA 2016; p. 106)

Partindo do princípio da necessidade de mudança foi implantado um novo modelo de administração no setor público, o qual conduzia os Estados a várias reformas a fim de diminuir a influência do sistema burocrático. Adotaram-se então nas organizações públicas princípios das organizações privadas a fim de conquistar a maior eficiência possível com os recursos providos de escassez.

A partir de 1990 a ênfase nas mudanças administrativas tornou-se mais relevantes com a criação da MARE (Plano Diretor da Reforma do Estado). A partir

de então, o desenvolvimento das atividades administrativas buscavam uma maior satisfação por parte dos cidadãos, constatou-se a dimensão da importância de satisfazer a necessidade do maior número de pessoas possíveis presente na sociedade; contudo tais tentativas não obtiveram suas expectativas alcançadas. Apesar das mudanças consideráveis que ocorreram no setor público, o seu foco principal (satisfazer a maior parte dos cidadãos) não se concretizou.

O maior desafio de todos sempre foi à constituição de uma gerência com eficiência na área, conforme afirma Matias – Pereria (2016; p. 289) “[...] Desde aquela época havia uma percepção de que o grande desafio do setor público brasileiro era de natureza gerencial [...]”. Embora dotado de tentativas de mudanças é visível até mesmo nos dias de hoje a burocracia e o patrimonialismo – indutor da corrupção – intrínsecos na administração pública.

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA NA ATUALIDADE

Ao tratar da gestão pública percebe-se que sua finalidade em aparentemente satisfazer anseios da população não era mais o bastante, a população passou a reivindicar as decisões tomadas por parte do governo, exigindo comprovação mediante as decisões tomadas pela mesma; o governo passa então a trabalhar de forma transparente, através da prestação de contas a população.

Esse processo de transição do modelo de gestão passou a ser reconhecida como alternância da administração pública burocrática para a administração pública gerencial. Desse modo ocorre a descentralização das atividades, buscando melhor desempenho em todas as partes. A melhor definição no que tange a administração pública gerencial é:

A administração pública gerencial, inspirada na administração de organizações privadas, preconiza a diminuição dos níveis hierárquicos, a confiança nos servidores – ainda que limitada – e a ampla descentralização, entre outras várias recomendações que, no confronto com a burocracia, visam à realização dos serviços públicos mais ágeis, socialmente controláveis e efetivos, como pressupostos de qualidade [...].  
(CHAVES (Org.). [et al.]; 2015)

Com o intuito de melhorar a qualidade das atividades desenvolvidas, o governo optou por esse novo modelo ainda mais semelhante a gestão privada,

contudo conforme pode-se observar nos dias atuais, existe grande resistências as mudanças no mundo público, verdade essa afirmada por Matias – Pereira (2016; p.57) “ É perceptível que a administração pública tende a reagir de forma lenta e insatisfatória a mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais acentuada suas distorções e ineficiências”. Existe uma grande resistência por parte dos setores públicos, sendo reflexo até os dias de hoje do modelo burocrático o qual o regia, focalizando cada um em suas atividades sem preocupar-se com o que ocorria a sua volta.

Em relação ao comodismo instaurado na área pública, pode-se afirmar que ocorreu o surgimento de uma cultura nesse setor resistente a alterações. É sabido que uma cultura é a junção das crenças e valores da empresa juntamente com as crenças e valores de seus funcionários, refletindo em ambos uma identidade coletiva. Com funcionários enraizados no sistema burocrático de Weber torna-se um tanto quanto complexo a alteração de pensamentos e atitudes.

Outro fator que contribuiu fortemente para que mudanças ocorressem na administração pública foi a forte crise econômica mundial originada no ano de 2008, onde a maneira de pensar sobre esse assunto necessitou ser alterada. Diante das crises que se instalaram, o Estado – nação assumiu um novo espaço de legitimidade que já não se fundamenta na sua capacidade de gerar bem estar, mas sim a garantia de sobrevivência do modelo capitalista e a garantia de governança do sistema econômico mundial. (MATIAS – PEREIRA; 2016)

Uma administração que anteriormente buscava a satisfação das necessidades sociais viu-se obrigada a alterar a sua linha de pensamento, substituindo o seu foco, partindo do princípio que a crise instaurada exigiu do governo atitudes rápidas para manter a economia em ação da melhor forma possível. Ainda que trabalhando de maneiras distintas, ao se tratar de uma crise econômica, os setores públicos e privados precisam estar consoantes em suas atitudes, pois provém da boa administração de ambas os recursos necessários para o giro econômico.

Com bases nesse pensamento a gestão pública torna-se ainda mais semelhante à gestão privada, embora não exista um modelo concreto de gestão a ser seguido, conforme afirmam Alecian e Foucher (2001; p. 43) ao dizer que “O caráter recente das práticas gerenciais no serviço público não permite ainda que se elabore, realmente, uma teoria de gerenciamento público”. Semelhantemente ao

setor privado, gerir o setor público requer conhecimentos nas mais diversas vertentes possíveis, a fim de aplicar no setor a que melhor se adequar, desde que, não fuja as regras impostas pelos princípios constitucionais da gestão pública.

Medidas podem ser tomadas e ferramentas aplicadas para que mudanças ocorram na gestão pública conforme necessário, é o que afirma Matias – Pereira (2016; p. 21) “[...] Entre esses instrumentos, destacam-se o processo orçamentário, o sistema de gestão de pessoal, o papel dos Estados (devolução, privatização) e a transparência”. Embora seja difícil, não existe a impossibilidade de alternância, cabem as autoridades o reconhecimento das ferramentas administrativas para uma reeducação profissional no setor da administração pública.

### 2.3 GESTÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS

A unidade escolar pública possui como principal motivação de sua existência a transmissão de conhecimento por meio do ensino, a fim de proporcionar a transformação do intelecto daqueles que por ali passam como aluno e cidadãos ativos em uma sociedade que cobra conhecimentos e habilidades nas realizações das tarefas diárias. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012.p.419) afirmam, “O objetivo primordial da escola é, portanto o ensino e aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da atividade do docente”, este processo está sob a responsabilidade dos alunos, no compromisso com os estudos e, principalmente sob o professor de cada unidade escolar na forma de compartilhar seus conhecimentos com cada aluno.

As atividades e funções desenvolvidas pelos membros que compõem o quadro de funcionário de uma instituição escolar nem sempre se limitam a sua especialidade, segundo Souza, Gouveia e Ribeiro (2013; p. 56) “[...] o que costumamos chamar de especialistas em educação [supervisores, orientadores, pedagogos, coordenadores pedagógicos] são dirigentes na medida em que devem articular o trabalho coletivo.”. Neste sentido, os professores pedagogos e coordenadores, constituem parte da gestão escolar, pois, são responsáveis pelo planejamento do trabalho a ser realizado por toda equipe pedagógica de modo a conquistar a realização da real função da escola.

Dentro das organizações sejam elas públicas ou privadas há divisão de tarefas e, cada cargo possui suas responsabilidades e funções, funções estas que devem ser executadas por aqueles que competem fazê-las. Hora (2012; p.39) “As organizações, mesmo com objetivos diferentes são semelhantes e, portanto, suas estruturas são similares, como tais, os princípios administrativos podem ser os mesmos [...]”. Em uma escola, por exemplo, a tarefa do professor está diretamente relacionada à transmissão do conhecimento para os alunos que estão em sala de aula, enquanto o pedagogo está relacionado ao modo de trabalho dos professores da unidade escolar enquanto a gestão está sob total responsabilidade do gestor escolar.

A gestão educacional vem sendo considerada como um instrumento para garantir um ensino de qualidade, assim como as ferramentas administrativas contribuem para garantir a eficiência de uma empresa, porém, Souza (et al) 2005; p.7) relatam, “[...] a gestão da escola e da educação pública também não pode ser pensada apenas como uma simples ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino [...] por se tratar da educação pública ela necessita ser baseada pelos princípios da democracia, da igualdade, da universalidade e da laicidade.” Assim sendo, pode - se dizer que, embora não haja uma fórmula geral para o gerenciamento da escola por não serem iguais, a democracia necessita prevalecer para que a qualidade de ensino aumente continuamente como meio de atingir a finalidade das escolas.

Quando se fala em democracia no ambiente da gestão de escolas públicas, nota-se com mais clareza o compromisso social onde demonstra os interesses coletivos trazendo benefícios diretos a comunidade que está ligada diretamente as conquistas que transcendem os limites da própria escola, ou seja, refere-se ao envolvimento do maior número de pessoas no processo para garantir o alcance das metas estabelecidas pelos planos do governo e metas educacionais pré - estabelecidas pela direção escolar. Souza (et al) (2005; p.8) afirmam: “[...] é importante envolver o maior número de pessoas nesse processo, dialogando e democratizando a gestão pública.”, como por exemplo, o envolvimento da comunidade na elaboração das metas anuais.

Com relação à universalidade, é poder garantir o ensino de qualidade de igual modo a todos de forma gratuita e obrigatória, independente da raça, religião, classe social e outros

“A ideia de uma educação pública está solidificada, historicamente na garantia da sua universalidade, ou seja, em uma educação que atinja todos de forma obrigatória [...] se essa educação pública é obrigatória ela deve, sem sombras de dúvidas, ser gratuita posto, que para todos e mantida pelo Estado.”  
(SOUZA (et al) 2005; p. 8)

Com essas características - universalidade, obrigatoriedade, gratuidade e laicidade - a gestão das escolas públicas possibilitam a execução da gestão democrática de forma clara a fim de garantir o ensino de qualidade para a população, independente da modalidade de ensino, conforme descrito na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei N°9.394/96.

### **2.3.1 Gestão definida pelo plano nacional de educação e pelo plano municipal de educação**

Para elaborar um plano ou um manual que direcione a organização por qual caminho ela deve percorrer para alcançar seus objetivos, é necessário identificar a existência dos problemas e como solucioná-los. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012,p.175) afirmam que “ [...] deve ser constatada a existência de problemas para, então, buscar soluções para ele, formular uma política e um plano de implementação.” A solução de um problema não deve simplesmente ser realizada de maneira empírica, decisões que envolve um grande número de pessoas devem ser planejadas cautelosamente, afim de obter os melhores resultados diante da problemática.

Com o Plano Nacional de Educação (PNE) não foi diferente, para a sua elaboração os problemas detectados na educação do país, foram percebidos tanto pelo governo quanto pela sociedade de modo geral, considerando-os problemas governamentais e nacionais. A busca pela melhoria da educação do país surgiu devido à percepção das falhas no sistema de educação pela sociedade e as pressões que a mesma provocou ao governo, através de movimentos organizados por grupos de educadores em diversas partes do país.

Em 1932, uma equipe do setor educacional realizou suas reivindicações através de movimentos e manifestações. Foi então que, criou-se um documento que

ficou conhecido como “Manifesto dos Pioneiros da Educação” tornando-o a primeira tentativa de elaborar um plano de melhoria para a educação do país.

Ao longo dos anos, esse documento passou por análises e parte do seu conteúdo foi aprovado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e utilizado para a elaboração do PNE que tem por função a orientação e controle das atividades do setor educacional do país. Porém, em 1990, iniciou mais um processo de discussão sobre o PNE que ficou conhecido como Plano Decenal de Educação para Todos e mais uma vez não saiu do papel. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.181) “A discussão prolongou-se por mais algum tempo, e o projeto foi aprovado apenas em 2001”. Só então depois de passar por análises e votação foi que o Congresso Nacional o aprovou com a lei nº10.172 no dia 09 de janeiro de 2001.

Dentre as motivações para a elaboração e aprovação do PNE, estava a necessidade de haver um documento que norteasse os Estados com relação às decisões a serem tomadas no que diz respeito ao cumprimento do direito a educação para todos, o qual tivesse o seu período de vigência que fosse além do período do mandato dos governantes do país.

Infelizmente quando se fala sobre a educação e a sua prioridade, é notório que ela está mais presente nas discussões - entre amigos, políticos, educadores - do que nas ações governamentais, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012; p.176) assinala “Lamentavelmente, a priorização da educação tem estado presente mais no discurso que nas ações.” A paralisia que toma conta das ações por parte do governo transforma essa prioridade apenas em falácias e poucas ações são de fato realizadas; ainda assim, carregando consigo o descaso na educação, muitas pessoas lutam para alterar essa realidade.

Mesmo com a aprovação do Plano, o Ministério da Fazenda e do Planejamento, orçamento e Gestão propuseram metas que deveriam ser submetidas à votação pelo Congresso Nacional, mas não foram realizadas de modo que o Plano (2001-2010) entrasse em vigor com os seguintes objetivos:

Elevar o nível de escolaridade de modo geral englobando todas as modalidades de ensino, melhorar a qualidade de ensino em todos os níveis, além de reduzir as desigualdades sociais - quando se fala de acesso e permanência nas escolas públicas -, permitir a participação das equipes do setor educacional e da sociedade na elaboração dos projetos escolares através dos conselhos. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012; p.184) afirmam que “O Plano trouxe metas que se referiam

a todos os níveis e modalidades de educação; todavia, não se realizou uma avaliação efetiva para observar o cumprimento ou não dessas metas”, tornando-as mais uma vez apenas falácias sem eficácia.

A mesma lei que aprovou o Plano determina que o legislativo deva avaliar periodicamente se as metas e objetivos do PNE estão sendo cumpridos, porém as iniciativas para isso foram completamente fragmentadas a ponto de muitas delas não serem alcançadas em consequência da escassez de recursos e fiscalização. Com isso, mais uma vez o plano não obteve as melhorias necessárias para a aplicabilidade no desenvolvimento da educação do país.

Sendo assim, ao aproximar o fim de sua vigência (em 2009) ocorreu mais uma mobilização, agora por parte da Conferência Nacional da Educação (Conae), através de conferências municipais e estaduais. Com a finalidade de melhorar o PNE (2011-2020) que está em vigor, inserindo novas metas. A LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014, as descreve em seu anexo (METAS E ESTRATÉGIAS), e dentre elas estão:

\*Meta 16: formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos (as) os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

\*Meta 17: valorizar os (as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos (as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE.

\*Meta 18: assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de Carreira para os (as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de Carreira dos (as) profissionais da educação básica pública [...]

\*Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

\*Meta 20: ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto - PIB do País no

5° (quinto) ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio.

Segundo o Ministro de Educação da época, Fernando Haddad, o principal foco para o novo PNE se resume na valorização do magistério e o aumento da qualidade de ensino, além do aumento dos recursos destinados para a educação do país que antes era de 4,7% do PIB (Produto Interno Bruto) chegando a 5,1% em 2007 - Tabela elaborada pela DTDIE/Inep. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI apud INEP/MEC)

## 2.4 O GESTOR DE ESCOLAS PÚBLICAS

O gestor escolar é teoricamente responsável por tudo o que ocorre no ambiente da unidade escolar; tanto seu âmbito pedagógico quanto seus atos administrativos. Devido a esse “excesso de responsabilidade” não é incomum o encontro de diretores escolares sufocados com as suas atribuições do dia - a - dia.

Compreender o universo onde vivem esses gestores não é tão simples quanto possa parecer. O gestor escolar precisa estar adepto a várias vertentes dentro dessa organização pública, desenvolvendo suas habilidades criativas e respeitando a legislação vigente, conforme afirmam Valerian e Dias (1993; p. 67) “[...] O diretor escolar possui a capacidade de iniciativa, desde que respeite os limites estabelecidos pela legislação. Usar essa capacidade constitui motivo para firmar sua autoridade e aumentar seu prestígio”. Um diretor para conseguir alcançar sucesso em sua área atuante precisa atrelar suas ideias aos limites que por lei são estabelecidas.

O termo direção em escolas públicas possui uma abrangência maior que a sua expressão pode proporcionar; pois essa direção requer orientação em todos os campos da unidade, condizente com a afirmação de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012; p. 453) “[...] Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais”. Observa-se então o quão amplo deve ser o conhecimento do diretor e o quão exaustivo é estar ciente de toda a departamentalização e os atos ocorridos no mesmo.

Além das questões que norteiam o ambiente interno, o diretor precisa estar preparado para enfrentar possíveis intempéries advindas de fatores externos, como alterações realizadas de forma imediata por parte dos órgãos superiores, questionamentos dos pais de alunos ou até mesmo atitudes não esperadas dos próprios alunos.

O diretor pode apresentar três tipos diferentes de direção, segundo Valerian e Dias (1993; p. 81) “O diretor deve identificar três tipos de direção: Autocrático, democrático e laissez – faire”. O diretor autocrático é aquele que não está aberto a opiniões, aceita a sua verdade como única sem importa-se com opiniões de outros. O democrático está aberto a outras opiniões e capaz de aceitar uma verdade diferente da sua, contudo, sabe que a decisão é tomada somente por ele e, sobre si está a responsabilidade pelos seus atos. O laissez – faire é o diretor que permite outros a decisões que cabe a ele próprio, não possui voz ativa em seu meio, não controla a situação e sim é controlado por ela através de outras pessoas.

Embora existam essas três características condizentes com os diretores, o Brasil possui diretores - ao menos na teoria – democráticos, pois é o perfil do país de uma maneira geral, o Brasil é um país democrático, onde todas as decisões são consensuais aos desejos da maioria.

O gestor escolar dentro da sua área de atuação lida no ambiente profissional com diversas áreas que diz respeito à administração interna e externa, sendo o principal responsável também pela harmonia presente entre toda a equipe escolar que rege a unidade, ao falar de gestão escolar afirma Almeida e Teixeira (2014; p. 37) “O gestor deverá trabalhar em favor de um clima organizacional que auxilie o relacionamento profissional e interpessoal, para que haja uma convivência responsável e solidária”. Ater-se a essa ampla gama de atividades, em grande parte das vezes pode causar excesso de sobrecarga, limitando as atividades desenvolvidas por esse profissional.

O gestor escolar, ou diretor escolar, como é reconhecido na maioria das vezes, carrega consigo grandes responsabilidades em várias áreas administrativas e também pedagógicas, envolvido com toda a prestação de contas, responsável por supervisionar as equipes da unidade e ainda manter um bom relacionamento entre os funcionários e, mais além, manterem um bom relacionamento entre a comunidade que é composta pelos pais dos alunos. Pode-se observar o quão afundo estão as responsabilidades de um gestor escolar, sendo as mesmas

ultrapassadas aos relacionamentos diretos com os profissionais da unidade e estendida a comunidade local.

## 2.5 CAPACITAÇÃO E COMPETÊNCIA DO GESTOR DE ESCOLAS PÚBLICAS

O diretor escolar assim como todo diretor que assume a gestão de uma empresa privada deve estar preparado – ainda que de minimamente – para lidar com os problemas decorrentes do dia a dia. Os diretores escolares encontram-se em constante briga contra o tempo, pois, suas atribuições atingem diversificadas atividades em áreas distintas. Ele é o responsável pela várias diretrizes em duas principais vertentes, conforme afirma Libâneo, Oliveira e Toschi (2003; p. 437) “[...] Na escola, essas funções aplicam-se tanto aos aspectos pedagógicos (atividades-fim) quanto aos técnicos administrativos (atividades-meio), ambos impregnados do caráter educativo, formativo, próprio das instituições educacionais”. As funções as quais os autores fazem referência são ao planejamento, organização, direção e controle, sendo elas fundamentais em todas as organizações.

Assumir uma direção escolar deve ser considerado tão importante quanto à direção de qualquer outra organização pública ou privada, pois é o diretor o representante máster do âmbito o qual se está inserido. A escolha de um diretor escolar não se baseia nos modelos formais das organizações privadas, onde assim fazem em sua maioria através de promoções de cargos, descritos em planos de cargos e carreiras.

A escolha para a direção das escolas públicas pode ser realizada de diferentes formas: diretor por livre indicação do poder público, diretor por carreira, diretor aprovado em concurso público, diretor indicado por listas e eleição direta. São essas as maneiras mais casuais a serem encontradas. Durante um longo período de tempo a predominância das escolhas foram realizadas pela indicação dos poderes públicos, entretanto apresentava-se como uma escolha ligada a interesses pessoais e ações baseadas no autoritarismo, evidenciado de maneira perceptível a falta de preparo para a gestão escolar do possuinte desse tão importante cargo na área pública. (FERREIRA 2013; P. 102)

Ao longo do tempo tornou-se possível descentralizar essa opção de escolha, visando um trabalho mais característico com a democracia, como na atualidade. As eleições sofreram variações sendo possível a nomeação dos diretores através de uma das formas citadas acima. Embora as opções quanto à maneira de escolha sejam variadas existem a predominância de uma delas: a eleição direta. Ela é fortemente encontrada nas escolas públicas atuais e, para sua execução faz-se necessário a participação de uma parte ou de todos que estão envolvidos na mesma – funcionários, pais, alunos, técnicos –, foi identificada como a melhor maneira de trabalhar a democracia em um ambiente consideravelmente democrático, afirmando fazer jus de tal com a participação dos envolvidos em todo o processo. (FERREIRA 2013; P. 105)

Entretanto as escolhas aleatórias, sem fixação de modelo padrão a ser seguido, abre um leque de possibilidades empíricas diante da gestão. Fato é que, a indicação ou até mesmo a eleição direta podem possibilitar o aumento dos riscos para ocorrência de uma má conduta, devido ao despreparo e a complexidade da função.

Dentro das inúmeras atividades direcionadas aos diretores as de maiores destaque podem ser representadas por: Organizar o planejamento escolar, garantir a compatibilidade entre o plano escolar e o plano de educação, zelar pelos bens materiais e patrimoniais, representar a escola legalmente e também ante a comunidade, elaborar diversos tipos de relatórios das escolas, integrar a família junto a escola, etc. Dentre elas, a de maior destaque pode ser considerada a administração dos recursos financeiro e o conhecimento da sua importância para a escola, conforme afirma Bastos (2013; p. 141) “É importante que o gestor fique atento e acompanhe de perto a gestão financeira como uma de suas principais competências”. Saber utilizar e administrar os recursos possuintes é fundamental para todo tipo de organização.

O diretor escolar deve ser dotado com mais de um perfil em específico para atuação nas escolas públicas, se faz de extrema importância a habilidade de desenvolver variedades nesse quesito com o intuito de alcançar os devidos resultados em cada área de sua atuação, nessa perspectiva Gil (2013; p.14) afirma “Entendemos que os Gestores Escolares precisam conhecimentos sobre manejo de recursos financeiros, sobre planejamento estratégico e sobre aspectos

pedagógicos”. Suas vastas atribuições exigem “jogo de cintura” para manutenção do equilíbrio em todas as partes.

Uma afirmação realizada há tempos atrás, ainda se faz muito presente na vida profissional dos diretores escolares. Valerian e Dias (1988; p. 67) afirmaram que “A grande variedade de textos oficiais que dizem respeito à direção de escola [...] traduz bem a diversidade das competências atribuídas ao diretor de escola fundamental”. Conforme se pode observar, não é recente a exacerbada sobrecarga de trabalho existente aos diretores escolares, uma problemática identificada em um considerável período de tempo e ainda tão presente na atualidade.

Compreender de fato o funcionamento de todas as atividades envolvidas na gestão de uma escola pública deve ser analisada principalmente em sua prática, pois é onde de fato as evidências são expostas e apuradas. Em diferentes atividades comuns, com regras estabelecidas em seu padrão, com o foco direcionado apenas em uma área, ocorre a existência das complexidades e fatores que impedem o perfeito funcionamento; com uma gestão ampla em suas atividades e sem um devido padrão a ser seguido o resultado não poderia ser diferente.

O excesso de atividades direcionado aos diretores escolares, quando não administrados com cautela e cuidado, tende a se tornar prejudicial ao desenvolvimento da gestão, pois na tentativa de solucionar todos os problemas aparente, ambas podem sofrer desfalques de atenção e não resolução de suas problemáticas.

## 2.6 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Ao ser comparada a uma organização privada a gestão escolar apresenta em sua estrutura diferenças consideráveis a serem apresentadas, entretanto sua essência em organização, controle e planejamento permanecem inalterados. Um bom gestor escolar necessita de habilidades e técnica em diferentes áreas para o domínio de suas atividades. Fato muito comum hoje no cenário brasileiro é a presença de profissionais que quando graduados, apresentam em seu currículo formação direcionada ao curso de pedagogia e cursos complementares afins.

O Brasil possui intrínseco em sua cultura esses profissionais como os principais candidatos a ocuparem a vaga de gestor de uma unidade escolar. Ao mencionar o cargo diretor escolar, ocorre rapidamente uma associação entre ao curso de pedagogia e uma possível especialização – ainda que superficial – em um componente relacionado à gestão.

A aparente divisão ocasionada entre as tarefas pedagógicas e as tarefas administrativas das escolas, podem causar atrito no próprio diretor quanto as suas prioridades no que diz respeito as atividades, porém, vale ressaltar a importância que de fato deve ser atribuída ao gestor dessa unidade conforme afirmação:

Entretanto o diretor de escolas tem como funções básicas as ações de organizar e administrar, tendo em vista as orientações superiores, atribuindo a todo e qualquer problema uma dimensão puramente administrativa isolando-o do todo sociais que é de onde provêm suas causas, ignorando implicações pedagógicas.  
(DA HORA 2012; p, 49)

O desenvolvimento profissional na área pedagógica jamais deverá ser desprezado, até porque a direção escolar possui como uma de suas principais atribuições a harmonia existente entre a escola e comunidade local e forma como se fazer. Conforme explicito acima, as atribuições dos gestores escolares se dividem em duas vertentes distintas sendo as mesmas subdivididas também, funcionando como um sistema e seus subsistemas. Entretanto o enfoque atribuído a área pedagógica possui maior relevância, sendo preterida a área administrativa.

Torna-se em vão a tentativa de manutenção do bom convívio entre a escola e a comunidade sem que a gestão consiga gerir primeiro seu ambiente interno. Ao falar do gestor escolar Libâneo, Oliveira e Toschi (2003; p. 501) afirma que “[...] Em geral, ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando os aspectos pedagógicos – curriculares a uma organização pedagógica (ou outra designação equivalente ao trabalho do pedagogo escolar)”, apesar de não ser – em sua maioria – a ocorrência mais presente na gestão escolar. As atribuições de cunho administrativo são intransferíveis, estando sob total responsabilidade do diretor.

A gestão escolar deve possuir a visão do todo, uma visão completa da organização, conforme afirma Tauchen (org.) (2013; p. 12) “Cabem à gestão escolar, o direcionamento e a mobilização da cultura da instituição, bem como a busca de alternativas em todas as frentes e poderes inter-relacionados”. Estar apto para gerir

o todo é um grande desafio para os diretores das escolas devido à complexidade encontrada nessa área.

O profissional formado em administração possui amplo conhecimento adquirido ao longo de sua formação. Embora não muito cogitado ao cargo de diretor escolar, um administrador além de habilidades possui conhecimentos científicos para tal e seria um dos especialistas contribuintes, indicados para a composição escolar, junto ao orientador educacional e supervisor / inspetor. (SOUZA (et al) 2005; p. 57)

O gestor escolar deve manter-se focado em suas atribuições a fim de garantir a qualidade de seu desempenho, como afirma Libâneo, Oliveira e Toschi “A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos – administrativos [...]”, atividades essas que não aparentam ser priorizados nas unidades escolares públicas.

O leque de atribuições dos diretores escolar evidencia a importância de um profissional na área de administração ao citar algumas de suas atribuições:

- Planejamento e tomada de decisões: organização, planejamento e sistematização de atividades presentes e futuras. Exige conhecimento da política educacional do país e do sistema de ensino em que está integrado, conhecimento do projeto político-pedagógico da escola, etc.;
  - Organização, coordenação e entrosamento: coordenar as atividades para alcançar níveis de integração, delegar responsabilidades, organizar pessoas, materiais e procedimentos, etc.;
  - Assistência à execução: acompanhamento do trabalho, visando à melhoria do desempenho, ao assessoramento, ao incentivo, ao apoio às atividades de inovação e ao clima favorável às mudanças;
  - Comunicação: fluxo das informações entre os atores escolares e os níveis de organização;
  - Gestão de pessoas: promoção do bem-estar dos membros da organização escolar, desenvolvimento profissional, adaptação, integração, etc.;
  - Elaboração de orçamentos e plano de contas: prever, gerenciar e prestar contas das aplicações financeiras. Compra, manutenção, armazenamento, distribuição, investimento;
  - Integração comunitária: ligação escola-comunidade, escola-sistema educacional, escola-demas instituições;
  - Produção de serviços de apoio: apoio aos serviços de secretaria, pessoal, limpeza, segurança, saúde, alimentação, coordenação pedagógica, etc.;
  - Avaliação: acompanhamento, regulação e replanejamento. Avaliação externa, interna e autoavaliação.
- (TAUCHEN (org.) 2013; p. 17)

Gerir é uma tarefa um tanto quanto complexa e é considerado complexo também o ambiente escolar público. Portanto, pode-se presumir que essa gestão, de maneira alguma deve ser realizada sem um mínimo preparo e corroboram para a

fundamentação da presença de um especialista da administração para a melhor condução dessa organização, conforme afirmação de Libâneo, Oliveira e Toschi ao mensurar eleição direta para o cargo “[...] É desejável que os candidatos à eleição tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico – didáticas”. Uma gestão escolar de qualidade requer uma visão ampliada de todo o seu universo.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para alcance dos objetivos pretendidos com a pesquisa, optou-se por realizar o procedimento metodológico com abordagem qualitativa baseada em bibliografias que fundamentam a pesquisa, utilizando também o método quantitativo realizado de modo exploratório/experimental através da aplicação do questionário a fim de coletar dados e identificar as dificuldades encontradas pelos diretores entrevistados ao gerir as EMEF's sob a responsabilidade de cada um deles e as possíveis soluções para elas. Sendo assim, as etapas para realização da pesquisa estão descritas a seguir:

O estudo bibliográfico foi realizado por meio do material disponível na Faculdade Vale Do Cricaré referente ao tema proposto. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Gil (2016; p.50), além desses materiais utilizou-se livros e fontes disponibilizadas na internet, como artigos e teses;

A coleta de dados se deu através da pesquisa experimental com a aplicação do questionário semi – aberto composto por apenas 13 questões, sendo 11 fechadas e 2 abertas.

“Nas questões abertas solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas. [...] Nas questões fechadas, pede-se aos respondentes que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista”.  
(Gil 2016; p.122-123)

Para determinar o tamanho da amostra a ser analisada, foi utilizada a fórmula estatística do *Cálculo De Amostra Para População Finita*, pois a população não ultrapassou 100.000 elementos em seu total. (GIL 2016; p. 97)

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

$n$  = Tamanho da amostra

$\sigma^2$  = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios – padrão.

$p$  = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

$q$  = Percentagem complementar

$N$  = Tamanho da população

$e^2$  = Erro máximo permitido

O tamanho da população estudada foi de 20 EMEF's, o erro permitido e o nível de confiança adotado foram respectivamente de 5% e 90%, chegando a uma amostra de tamanho 19 aproximadamente, conforme demonstrado no cálculo abaixo:

Lembrando que o valor do nível de confiança é fixado em tabela. Veja a seguir.

Tabela 1 - Grau de confiança e respectivo valor crítico

Grau De Confiança	Valor Crítico
90%	1,645
95%	1,96
99%	2,575

Fonte: [http://www.bessegato.com.br/PUC/iec\\_transp\\_09.pdf](http://www.bessegato.com.br/PUC/iec_transp_09.pdf)

Desenvolvimento do cálculo para encontrar o tamanho da amostra

$$n = \frac{(1,645)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 20}{0,05^2(20 - 1) + 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{2,706025 \times 0,5 \times 0,5 \times 20}{0,0025 \times 19 + 2,706025 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{13,530125}{0,0475 + 0,67650625}$$

$$n = \frac{13,530125}{0,72400625}$$

$$n = 18,6878$$

O preenchimento do questionário foi realizado por meio de uma entrevista informal agendada com antecedência por telefone, Gil (2016; p.111) afirma "Entrevista informal: esse tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dado.", realizou-se essa entrevista, pois acredita-se em uma melhor absorção de informações através do estreitamento de relação em um diálogo pessoal após o preenchimento do questionário.

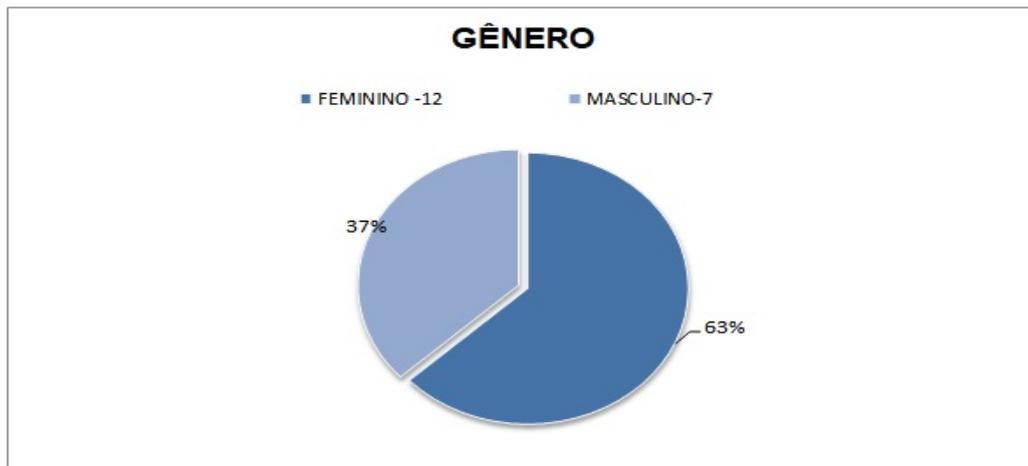
No que diz respeito à análise dos dados, considerando o modelo do questionário semi – aberto, para conclusão sobre as questões abertas, a análise foi realizada agrupando as respostas semelhantes e buscando classificá-las de acordo com os problemas detectados em sua maioria;

Por fim, a conclusão da análise em si, descrevendo a forma como o administrador pode ajudar a minimizar as dificuldades que são encontradas pelos gestores da unidade, considerando o que fora absorvido ao decorrer dos anos no curso, destacando assim a importância de um administrador dentro das unidades escolares.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS – GRÁFICOS

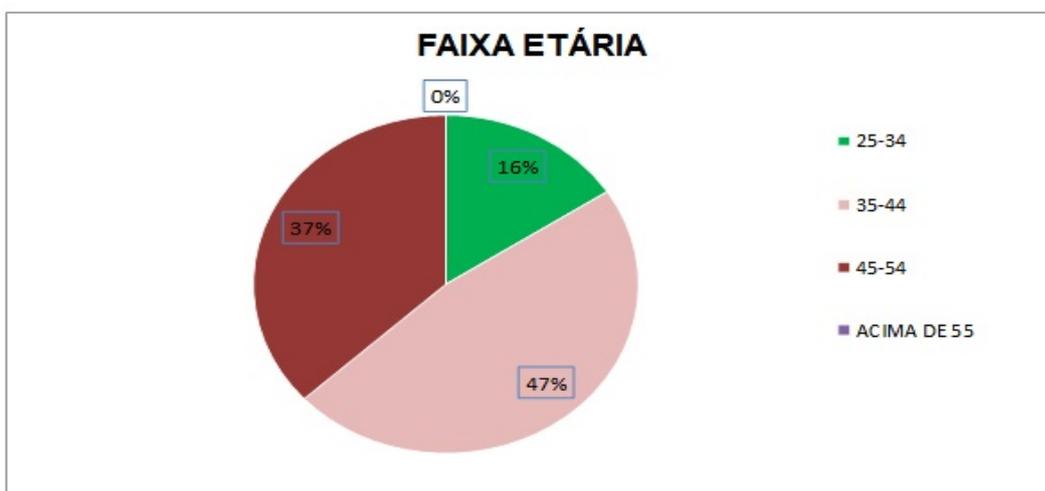
A composição de gêneros dos entrevistados indica uma margem de 63% composto pelo sexo feminino, totalizando uma quantidade de 12 mulheres e, 37% masculino, totalizando uma quantidade de 7 homens. Tais valores evidenciam a predominância do sexo feminino na gestão de escolas públicas.

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados



De acordo com os dados obtidos, a faixa etária estabelecida entre os diretores variam entre 25 a 54 anos, apresentado seus percentuais da seguinte maneira: 10% informou faixa etária de 25 a 34 anos, representando apenas 1 dos 10 entrevistados. 40% dos mesmos, ou seja, 4 deles informaram que a variação entre suas idades é entre 35 a 44 anos e 50% dos entrevistados afirmam estar entre 45 a 54 anos, totalizando um montante de 5 pessoas.

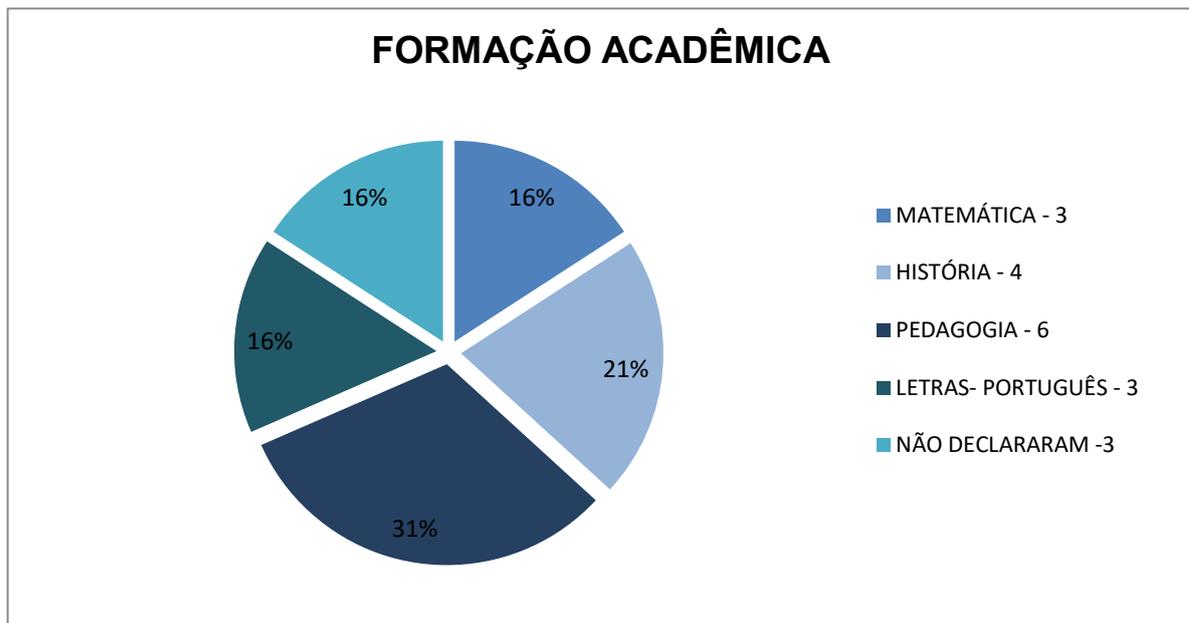
Gráfico 2 - Faixa etária dos diretores



Com relação à formação acadêmica os entrevistados apresentaram as seguintes informações em referência aos cursos: O curso de pedagogia recebeu maior destaque com aproximadamente 31% das opções de escolha, totalizando um montante de 6 pessoas; seguida pelo curso de história com aproximadamente 21% das indicações, apresentando um total de 4 pessoas. O índice de 16% compareceu no gráfico por 3 vezes referenciando o curso de matemática, letras – português e diretores que não expuseram sua formação.

A formação acadêmica dos diretores escolares é um assunto imprescindível para o cargo ocupante, Pois como afirma Libâneo, Oliveira e Toschi (2012; p. 453) “a direção escolar, além de ser uma das funções de processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico.” Várias são as vertentes trabalhadas pelos diretores escolares, pontos esses que devem ser desenvolvidos sob conhecimentos científicos, advindo da graduação.

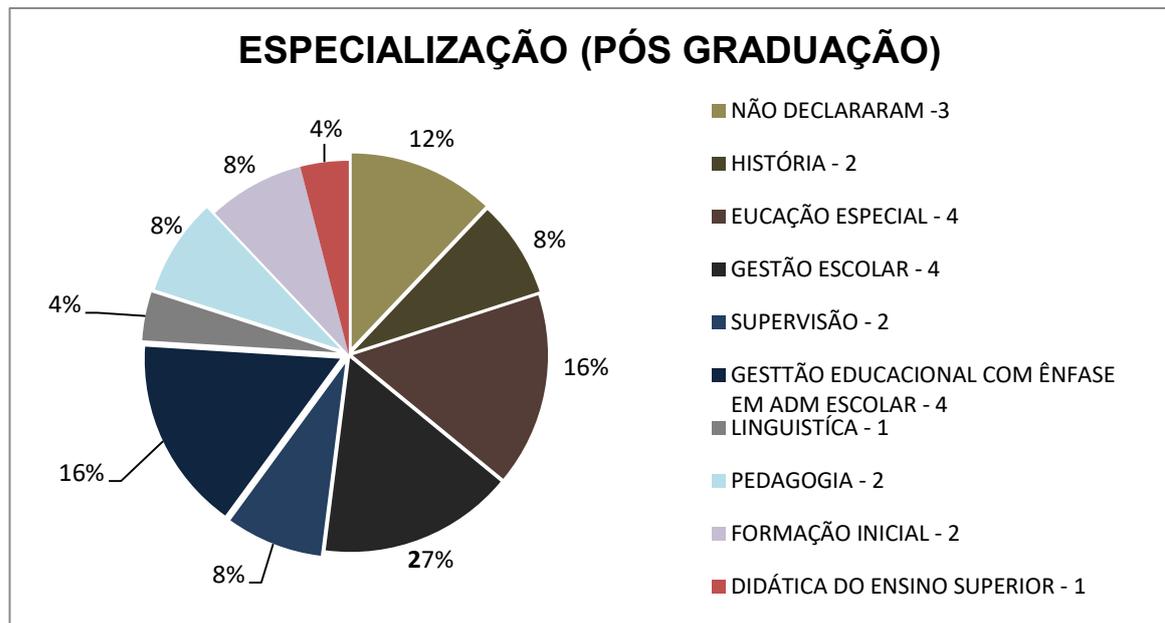
Gráfico 3 - Indicador da formação acadêmica e área profissional



A especialização em pós graduação por parte dos diretores apresentou um índice considerável, embora sejam cursos em diferentes áreas. Vale ressaltar que um único diretor apresentou especialização em mais de uma área possibilitando tamanha diversificação. As especializações de maiores destaque foram Gestão escolar e Educação especial apresentando índices de 27% e 16% aproximadamente. Para lidar com os problemas do dia-a-dia é necessária uma

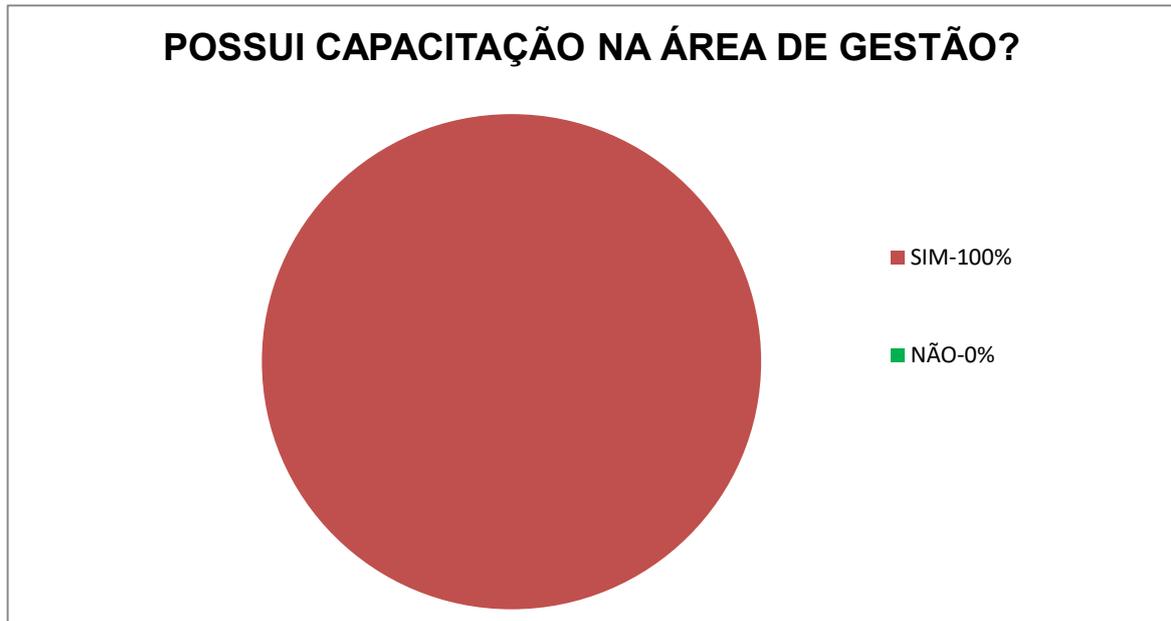
especialização para áreas afins da gestão, tornando-se peça chave para o sucesso de uma organização. Quanto maior o índice de capacitação, melhor a desenvoltura com as atividades dessa função, conforme afirma Almeida e Teixeira (2014; p. 36) “O gestor deve ter habilidades específicas em cada uma das dimensões da gestão, como: a pedagógica, de pessoas, de recursos didáticos, materiais, físicos e financeiros e a de resultados educacionais do ensino e aprendizagem”, quanto maior a conhecimento, melhor o gerenciamento das atribuições.

Gráfico 4 - Área de especialização como complemento da formação acadêmica



Todos os entrevistados possuem capacitação na área de gestão, o que indica ao menos tentativa de preparo para o desenvolvimento da função como diretor escolar, pois condizente com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) “gestão é, pois, atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Está capacitado na área de gestão é um suporte a mais para a manutenção da organização e para as tomadas de decisões.

Gráfico 5 - Quantidade de entrevistados que possui capacitação na área de gestão

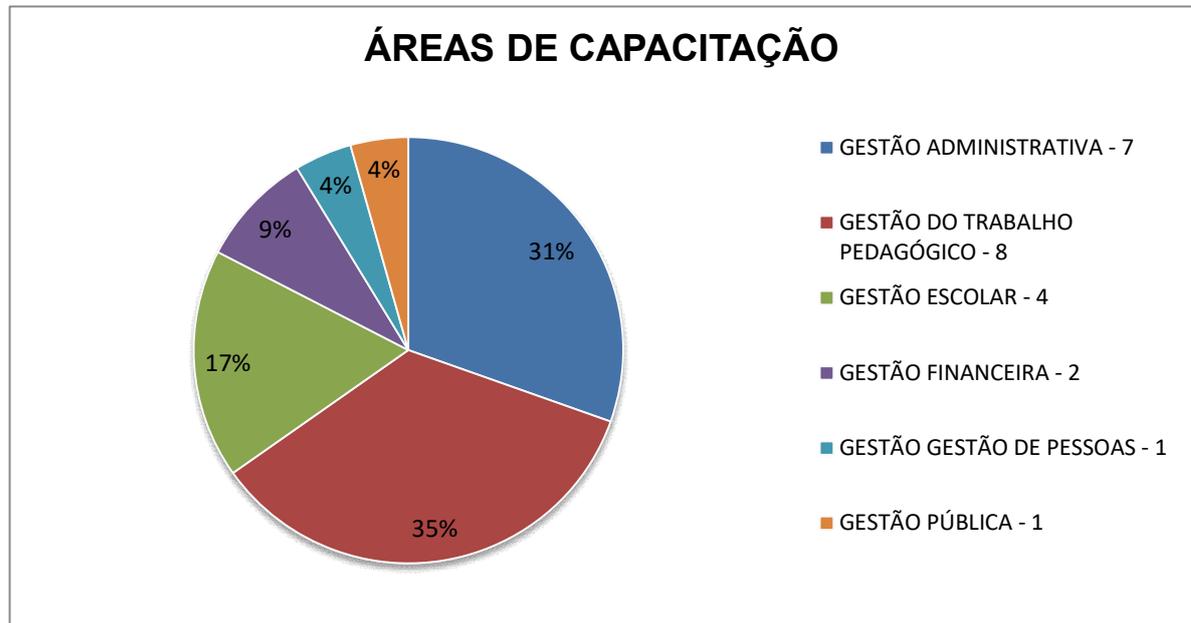


No que se refere à capacitação os entrevistados não só informaram capacitação na área, como também alguns declararam mais de uma qualificação nesse quesito. As áreas de maiores destaques a serem pontuadas são a de gestão administrativa e gestão do trabalho pedagógico com um índice aproximado de 35% e 31%, totalizando 8 e 7 funcionários cada. A gestão escolar demanda um amplo conhecimento de áreas, conforme afirmação a seguir:

Organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realiza-las. Assim a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos.  
(LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI; 2012; P. 436)

A variedade de conhecimento na área de gestão possibilita maior confiabilidade do gestor em suas ações, tornando benéfico tanto para o executor das atividades quanto para seus liderados e comunidades, gerando maior confiabilidade nas informações por ele prestada.

Gráfico 6– Seguimento da área de gestão como capacitação

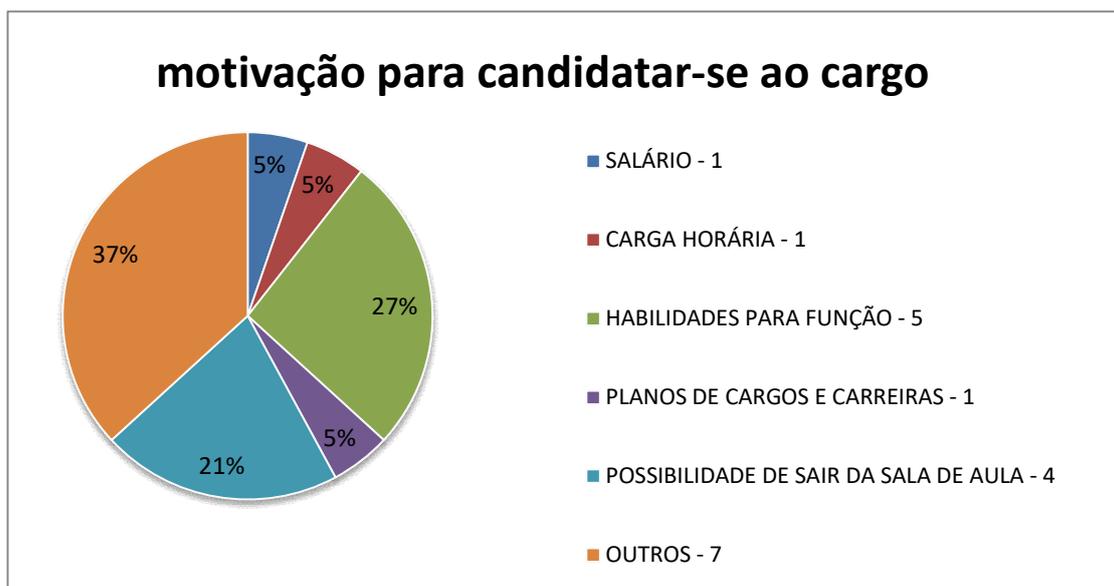


Dentre as opções indicadas para a possível motivação ao cargo pretendido, a habilidade para a função, apresentou um índice de destaque de aproximadamente 27%, com 5 votos, seguido da possibilidade de ausentar-se da sala de aula que obteve 4 dos 19 votos. A opção “outros” também apresentou destaque em sua porcentagem, devido a junção realizada de dois outros pontos por eles destacados que foram o trabalho para a melhoria da unidade escolar e a indicação pelos colegas de trabalho. O cargo de diretor escolar pode ser realizado de diversas maneiras, onde as eleições diretas são classificadas como ponto de destaque, conforme afirmação:

As eleições diretas para eleitores têm sido, historicamente, uma das modalidades tidas pelos movimentos sociais e, particularmente, pelo movimento de professores como uma das formas mais democráticas, apesar de se apresentar também como uma grande polêmica.  
(FERREIRA 2013; p. 104)

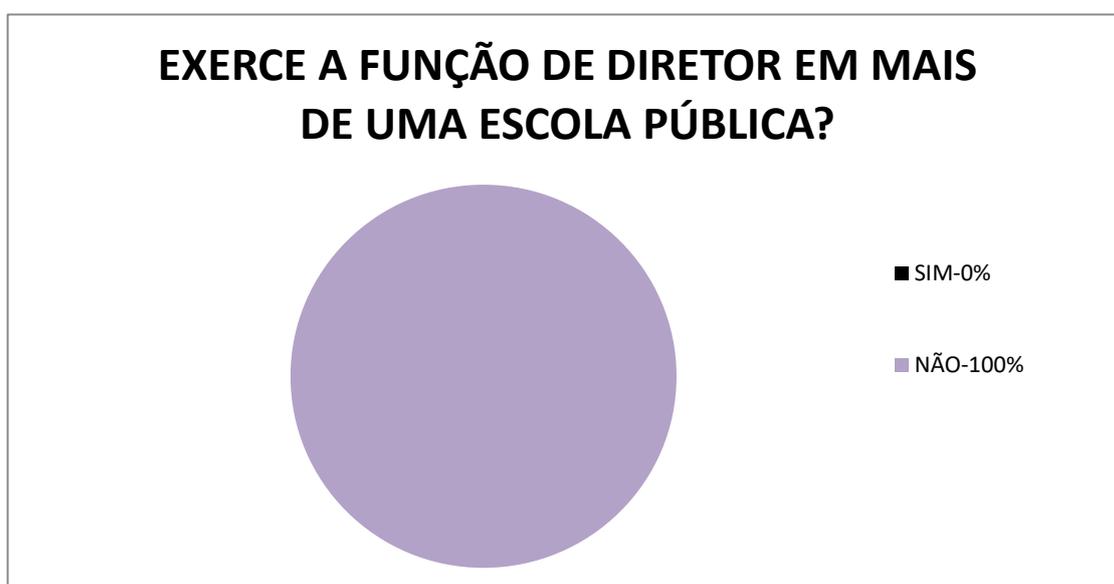
Em uma tentativa de tornar o ambiente escolar o mais democrático possível, as eleições diretas é forma de escolha mais democrática encontrada, onde várias pessoas opinam a fim de determinar a escolha do diretor escolar independente de seu conhecimento e formação acadêmica. Ressaltando os perigos apresentados por uma escolha de maneira empírica para um cargo de tamanha importância na área pública.

Gráfico 7- Principal motivação para concorrer ao cargo de diretor escolar



Os 19 diretores escolares entrevistados, não possuem responsabilidades em gerir mais de uma EMEF. O diretor escolar precisa estar ciente de todas as situações ocorrentes na escola. De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012; p. 438) “Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisão na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível”. A demanda de tempo necessária para o gerenciamento de uma unidade escolar dificilmente permitirá que seu gestor consiga cumprir esse tão importante papel produtivamente em outra unidade.

Gráfico 8- Exerce a função de diretor em mais de uma escola pública?



Todos os entrevistados lecionaram disciplinas em sala de aula a mais de 10 anos antes de assumirem o papel de diretor escolar, o que relacionando a aplicação da eleição direta, evidencia um possível favoritismo para aqueles que estão atuantes na área e são conhecido por todos os envolvidos na eleição. Fator esse que torna um cargo de extrema importância assumido em determinadas vezes sem o devido preparo, conforme afirmam Cárai e Santos (2014; p. 36) “[...] Muitas vezes o diretor escolar, devido ao seu processo de formação, não sabe como se proceder. Portanto, com as mudanças advindas do novo modelo de administração da educação, agora como gestão, faz-se necessário primeiramente repensar a formação de gestores”, assim comprova-se que o longo período lecionando em sala de aula não pode ser considerado o bastante para que se seja assumido o cargo de diretor escolar nas escolas públicas.

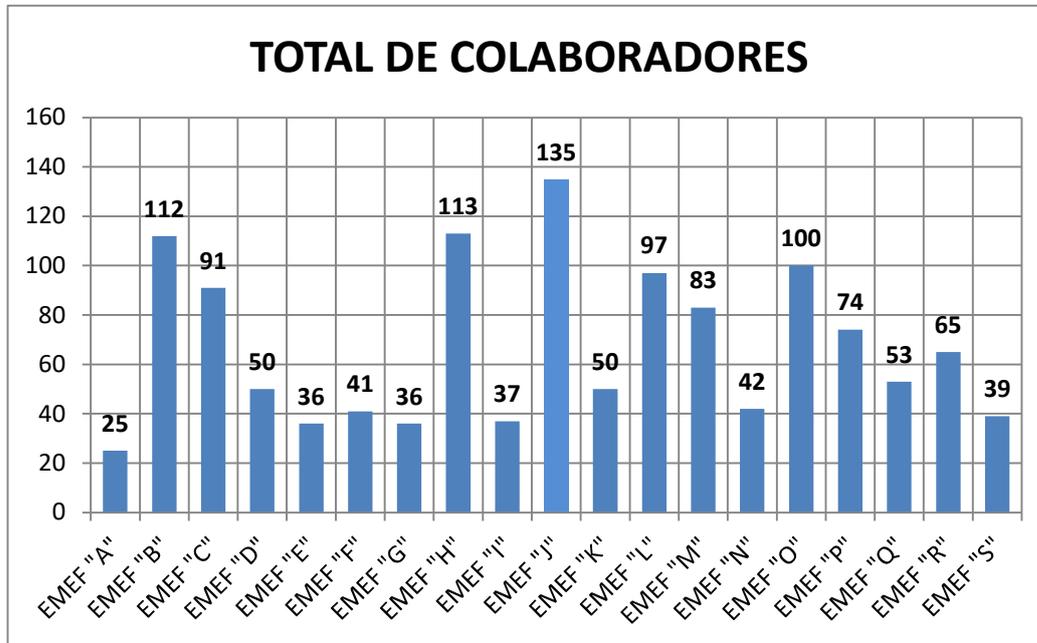
Gráfico 9- Tempo, em anos, no exercício da função de docente antes de assumir como diretor



Abaixo segue a quantidade exposta de funcionários que se encontram sob a responsabilidade de cada diretor. Foi apresentado a quantidade máxima de 135 funcionários e a quantidade mínima de 25. Os diretores escolares são responsáveis por toda a organização, estando sob sua responsabilidade todos os funcionários independente da área de atuação, condizente com a fala de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012; p. 458) “[...] O diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas. [...]”. Controlar o

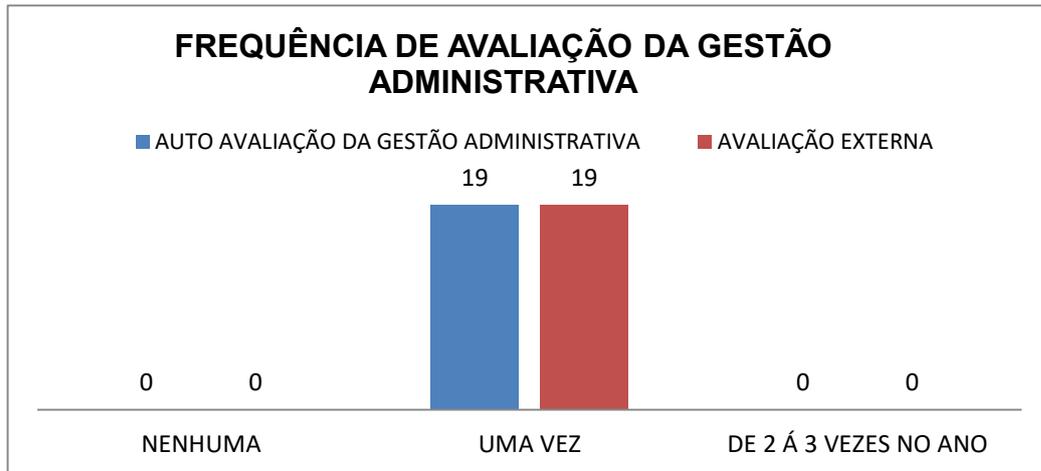
todo não é uma tarefa fácil, porém imprescindível para a manutenção da organização.

Gráfico 10– Total de colaborador sob responsabilidade de cada diretor



Todo gestor necessita avaliar o funcionamento de sua organização, nas EMF's não funciona de maneira diferente, todos os entrevistados afirmaram realizarem um avaliação geral por ano interna e externamente (quando solicitado pelo órgão superior). Ao descrever algumas atribuições direcionadas ao gestor escolar, Tauchen (org). (2013; p.17) afirma estando entre elas: "avaliação: acompanhamento, regulação e replanejamento. Avaliação externa, interna e autoavaliação." Para a execução de planejamentos, verificações e avaliações precisam ocorrer com frequência, a fim de evitar problemas futuros, advinda da ausência dos mesmos.

Gráfico 11- Frequência anual de avaliação, interna e externa da gestão administrativa



Em sua totalidade os entrevistados afirmam avaliar os professores em sua particularidade ao menos uma vez por ano devido à obrigatoriedade imposta pelo órgão superior, pois são eles (os professores), os responsáveis pelo principal objetivo das escolas, conforme afirma Souza (et al) (2005; p. 57) “[...] Enquanto a tarefa do professor, refere-se a realização das finalidades da escola no interior da sala de aula com os alunos que estão sob sua responsabilidade naquele ano letivo[...]”. Os professores são peça chave da unidade escolar, o fato de estarem ligados diretamente com a função principal da escola – transferir conhecimentos e contribuir para a formação da criança como cidadã – faz com que seja necessária avaliação interna por parte do diretor sobre esses profissionais.

Gráfico 12– Frequência das avaliações dos professores realizadas pelos diretores



Os gráficos acima apontam várias vertentes analisadas no perfil dos diretores das EMEF's da cidade de São Mateus, através da realização de uma entrevista complementada com o preenchimento de um questionário. Os gráficos possibilitaram uma análise mais sucinta quanto ao perfil dos diretores, ignorando possíveis conclusões empíricas quanto aos desafios enfrentados no dia-a-dia desses gestores.

De acordo com a análise das questões abertas contidas no questionário, pode-se destacar as seguintes informações com relação as dificuldades que os diretores das EMEF's encontram ao geri-las:

Tabela 2- Principais dificuldades encontrada pelos gestores escolar

PRINCIPAIS DIFICULDADES APONTADAS PELOS DIRETORES	QUANTIDADE (EM PORCENTAGEM)
Administração de verbas	Aproximadamente 70%
Estimulação dos profissionais	Aproximadamente 60%
Sobrecargas de trabalho	Aproximadamente 80%

Fonte: autoria própria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios em gerir as organizações estão presentes no dia-a-dia de todo gestor. Estar atrelado em todas as atividades de sua responsabilidade não tem sido uma tarefa fácil na rotina desse profissional. Organizar, planejar, direcionar, controlar, são algumas de suas principais atribuições e a realização dessas dentro de um contexto escolar público tornar-se um pouco mais complexo devido a dualidade a qual um gestor escolar se encontra.

A presente pesquisa possibilitou interação ao ambiente escolar público da cidade de São Mateus, onde identificou-se alguns pontos de dificuldades dos gestores escolares: Administração da verba fornecida pelos órgãos competentes, estimulação dos profissionais no desenvolvimento de novas práticas, não adaptação com desligamento dos servidores aposentados gerando sobrecarga de tarefas.

No que versa o controle das verbas, aproximadamente 70%, dos entrevistados alegaram dificuldades na administração, devido déficit no repasse dentro do prazo estabelecido; as dificuldades em estimulação dos profissionais apresentada por aproximadamente 60% dos diretores, foi justificada com a falta de incentivo por meio da secretaria municipal de educação. A sobrecarga de trabalho recebeu destaque com aproximadamente 80% dos entrevistados, onde os mesmos alegaram que o desligamento dos servidores aposentados acarretou em acúmulos de funções centralizadas.

Pode-se observar por meio da pesquisa realizada que os diretores transferem a responsabilidade pelos resultados negativos dos problemas identificados, para seus órgãos superiores. Entretanto sabe-se que é também de responsabilidade do gestor estar atento e preparado para os imprevistos existentes que os norteiam.

Sabendo-se da dificuldade encontrada no repasse da verba escolar, é indispensável para o gestor a realização de um planejamento e limitação do controle de gastos, aproveitando ao máximo o recurso que lhe é repassado, situação essa atrelada a gestão financeira. A estimulação dos profissionais não necessariamente deve ser imposta por reconhecimento material, mas é de responsabilidade do gestor ao menos a tentativa de desenvolver em sua equipe a auto estima, o aumento da confiança e trabalhar em prol da valorização e reconhecimento pessoal, todos esses são quesito que envolve uma boa administração da gestão de pessoas. A saída dos servidores aposentados embora seja uma situação que não constava na

programação da diretoria, não deve ser apresentada como um problema de sobrecarga de tarefas pertinente, onde não haverá solução. É comum a primeiro momento a ausência desses servidores gerar desconforto e incomodo devido a mudança de rotina que se estabeleceu na organização, entretanto o diretor não deve transferir para si grande parte das responsabilidades que antes estavam sob os servidores desligados, é necessário uma redistribuição e reorganização de tarefas, afim de que todos os funcionários possíveis possam estar devidamente engajados e contribuindo para o melhor funcionamento da unidade, situação essa atrelada ao planejamento da organização.

Há hipótese levantada torna-se válida diante de todas as problemáticas apresentadas. Apesar de todo o conhecimento disponibilizado pela graduação, pós graduação e cursos complementares, os atuais gestores das unidades encontram-se diante de desafios que com conhecimentos e técnicas administrativas, oferecidas pelo curso de administração, seriam sanados, ou ao menos minimizados.

Diante de toda a complexidade em fundamentar o tema, o presente trabalho demonstrou a resistência existente para que a gestão escolar seja realizada por um profissional da área de administração, uma vez que os órgãos competentes entendem que a finalidade de um administrador é trabalhar em prol da geração de lucros e o mesmo não estaria ciente dos problemas encontrados na área pedagógica da gestão; entretanto pode-se observar através de coletas de dados e posteriormente transformadas em informações, que o ambiente escolar por diversas vezes pode estar entrando em declínio pela falta de preparo adequado de seu profissional dirigente, constatando-se assim que a presença de um profissional de administração não possui técnicas e fundamentos exclusivamente para a geração de lucros e minimização de custos, mas também para uma possível ordenação, melhoria de controle, dos relacionamentos interpessoais, entre outros.

Um administrador possui uma gama de conhecimentos consideravelmente ampla, possibilitando o gerenciamento de uma unidade ainda que a mesma trabalhe diretamente com fins lucrativo, como o caso da direção escolar. Tabus precisam ser quebrados e pensamentos renovados a fim de que haja ganho em todas as partes e para toda a sociedade.

O tema proposto trouxe consigo desafios não imaginados no princípio. Dificuldade foram encontradas para argumentação e defesa teórica que sustentasse a presença de administradores na direção escolar. A pesquisa apresentada limitou-

se também a estudar as escolas públicas municipais da cidade de São Mateus dentro da área urbana, trazendo respostas a perguntas que não puderam ser buscadas nas escolas do interior da cidade, principalmente por serem de difícil acesso. É considerado interessante e viável a extensão da pesquisas para as escolas municipais rurais a fim de uma conclusão mais detalhada e específica, sendo talvez, mais uma fonte de contribuição para a defesa dos administradores no cargo de diretor escolar.

## REFERÊNCIAS

ALECIAN, Serge; FONCHER, Dominique. **Guia de gerenciamento no setor público**. 1ªed. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001

ALMEIDA, Carla Regina Ribeiro; Teixeira, Eminia Vieira. **O papel do diretor de escola pública e a gestão participativa**. Centro Universitário Católico Salesiano. São Paulo: 2014

ALONSO, Myrtes; **O papel do diretor na administração escolar**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil S.A, 1988

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. ; RIMOLI, Celso A. (trad.) . **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998

BASTOS, James Frank Fonseca. **A função do gestor escolar e a construção de competências profissionais de gestão: Uma análise no âmbito da educação municipal da cidade de Manaus**. Universidade Lusófona de humanidades e tecnologias. Lisboa 2013.

BERTORO, Carlos Osmar. **Gestão Empresarial Estratégias Organizacionais**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CÁRIA, Neide Pena; SANTOS, Mileide Pereira. **Gestão e Democracia na Escola: Limites e desafios**. Universidade do Vale do Sapucaí. Minas Gerais: 2014.

CARVALHO, Fernanda de Quadros; Sampaio, Dilcelia Almeida. **A administração Pública: Uma análise de sua história, conceitos e importância**. 2010.

CHAVES, Elisângela André de Oliveira (Org.). [et al.]. **Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais**, 2 ed. Salvador: Pontocom 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração** 9 ed. São Paulo: Manoele, 2014

**Constituição Da República Federativa Do Brasil.** Disponível em <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf)> Acesso em: 16 de Nov de 2018

DA COSTA, Frederico Lustosa; DA COSTA, Elza Marinho Lustosa. **Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas.** Universidade Federal Fluminense / programa de Pós – graduação em Administração. Rio de Janeiro 2016

DA HORA, Dinair Leal. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva.** 18 ed. São Paulo: Papyrus, 2012

DA SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias Da Administração** 1º ed. São Paulo: Pioneira, 2001

DA SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias Da Administração** 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013

DE ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018

DE Mattia, Clenia; Silva, Raphaela Reis Conceição Castro. **Ciência administrativa e gestão pública: Uma crítica a primazia do privado em relação ao público.** Universidade Federal de Santa Catarina / Programa de Pós Graduação em Administração. Florianópolis 2016

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **História da Administração.** 1º ed. São Paulo: Atlas, 2012

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

**Documento Final.** Disponível em [http://conae.mec.gov.br/images/2010/pdf/documentos/documento\\_final\\_sl.pdf](http://conae.mec.gov.br/images/2010/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf)  
Acesso em: 04 de Nov de 2018

FARAH, Marta Ferreira Santos; **Administração Pública e Políticas Públicas**. Rio De Janeiro: 2011

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). **Gestão Democrática da Educação. Atuais tendências, novos desafios**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2013

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016

Gil, Raquel Mattos. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE. O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação**. Universidade Estadual de Maringá. Paranavaí 2013

**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>> acesso em: 16 de Set de 2018

LIBÂNEO, José Carlos; DE OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar Políticas, Estrutura e Organização**. 10 ed. revista e ampliada São Paulo: Cortez, 2012

MATIAS, José Pereira. **Manual da Gestão Pública Contemporânea**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2016

MINTZBERG, Henry. **Managing Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. 1º ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

**Pesquisa Internacional da OECD sobre Ensino e Aprendizagem (TALIS).**  
Disponível em  
<[http://download.inep.gov.br/download/internacional/talis/talis\\_questionario do diretor\\_br.pdf](http://download.inep.gov.br/download/internacional/talis/talis_questionario_do_diretor_br.pdf)> Acesso em: 12 out. 2018

**Plano municipal de educação SM.** Disponível em:  
<<http://www.saomateus.es.gov.br/site/leis/lm-327.pdf>> Acesso em: 16 de Set de 2018

**Presidência da República Casa Civil (LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014.).**  
Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>  
Acesso em: 15 de Nov de 2018

TAUCHEN, Gionara (org.). **Gestão e organização escolar. Coleção cadernos pedagógicos da Ead.** Volume 17. Rio Grande: Editora da Furg. 2013

**Unidades escolares EMEF'S.** Disponível em <  
<https://saomateus.es.gov.br/acesse/unidades-escolares-emefs>> Acesso em: 28 out. 2018

VALERIAN, Jean; DIAS, José Augusto. **Gestão Da Escola Fundamental: Subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento.** 4 ed. São Paulo: Cortez, 1993

**APÊNDICE**  
**QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS DIRETORES**

1) Sexo

( ) Feminino

( ) Masculino

2) Faixa etária

( ) 25 – 34

( ) 35 – 44

( ) 45 – 54

( ) acima de 55 anos

3) Indique sua formação acadêmica e área profissional:

( ) Graduado \_\_\_\_\_

( ) Pós – graduado \_\_\_\_\_

( ) Mestre \_\_\_\_\_

( ) Doutor \_\_\_\_\_

4) Possui algum tipo de capacitação na área de gestão? Caso a resposta seja NÃO, pule para a pergunta 6.

( ) SIM

( ) NÃO

5) Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, aponte qual ou quais:

( ) Gestão de Pessoas

( ) Gestão Financeira

( ) Gestão Social e Ambiental

( ) Gestão Pública

( ) Gestão do Trabalho Pedagógico

( ) Gestão Escolar

( ) Gestão Administrativa

6) Dentre as possíveis motivações, abaixo listada, qual você indicaria como sendo o principal motivo para ter concorrido ao cargo?

( ) Salário

( ) Carga horária reduzida

( ) Habilidade para a função

- ( ) Plano de cargos e carreiras
- ( ) possibilidade de sair da sala de aula
- ( ) Outra \_\_\_\_\_

7) Exerce a função de diretor em mais de uma escola pública?

- ( ) Sim
- ( ) Não

8) Durante quantos anos você exerceu a profissão de professor antes de assumir o cargo de direção?

- ( ) Não sou docente
- ( ) Nenhum
- ( ) 1 – 3 anos
- ( ) 4 – 6 anos
- ( ) 7–10 anos
- ( ) acima de 10 anos.

9) Número de colaboradores da instituição:

- a) Professores \_\_\_\_\_
- b) Pedagogo \_\_\_\_\_
- c) Secretárias(os) \_\_\_\_\_
- d) Vigia diurno \_\_\_\_\_
- e) Vigia noturno \_\_\_\_\_
- f) Serventes/ASG's \_\_\_\_\_
- g) Bibliotecária(o) \_\_\_\_\_
- h) Técnico de informática \_\_\_\_\_
- i) Outros \_\_\_\_\_

10) Com que frequência, durante esse ano, a escola produziu um documento de autoavaliação da gestão administrativa e/ou foi avaliada pela secretaria de educação?

a) Um relatório de autoavaliação:

- ( ) Nenhuma
- ( ) 1 vez
- ( ) 2 a 3 vezes

b) Uma avaliação externa foi realizada:

