


Práticas de gestão: uma análise em escolas públicas do interior da Bahia

Management practices: an analysis of public schools in the interior of Bahia

 <https://doi.org/10.56238/sevedi76016v22023-099>

Fagner Arcanjo Lemos Santos

Almiralva Ferraz Gomes

Marisa Oliveira Santos

RESUMO

A gestão é a principal ação para que as organizações sejam administradas de forma efetiva em todas as áreas, uma vez que promove a integração entre elas, além de melhorar os recursos disponíveis, para atingir os objetivos planejados. A gestão na escola é a forma de administrar o ambiente de modo que todas as atividades sejam desenvolvidas da melhor forma, promovendo um desenvolvimento educacional integral. Esta pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de gestão em escolas públicas de Vitória da Conquista, cidade de médio porte do interior da Bahia. Quanto aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se como uma pesquisa de natureza empírica, do tipo descritivo-exploratória, que adotou a técnica do estudo de caso com múltiplas unidades de análise, ou seja, cinco escolas públicas de Vitória da Conquista foram estudadas. Para coleta de dados, utilizou-se entrevista semiestruturada cujos dados receberam tratamento qualitativo. Os resultados revelam que os gestores escolares adotam várias práticas de gestão no ambiente escolar, dentre elas, a liderança participativa, a comunicação e o diálogo, gestão de processos e por resultados e preceitos da burocracia como mecanismo de controle. Além disso, ficou constatado que a autonomia limitada, a falta de planejamento de metas e ações, o deficiente gerenciamento do tempo e das tarefas foram as principais dificuldades e desafios dos gestores. Por fim, propõe-se um olhar mais afundo e detalhado da gestão no ambiente escolar, buscando investigar o planejamento a longo prazo como principal meio de desenhar novas tendências na educação pública nas escolas.

Palavras-chave: Educação Pública, Gestão, Gestão Escolar, Modelos de Gestão.

ABSTRACT

Management is the main action for organizations to be effectively administered in all areas, since it promotes the integration among them, besides improving the available resources, to achieve the planned objectives. School management is the way to administer the environment so that all activities are developed in the best way, promoting an integral educational development. This research aims to analyze the management practices in public schools in Vitória da Conquista, a medium-sized city in the interior of Bahia. As for the methodological procedures, it is characterized as a descriptive-exploratory empirical research, which adopted the case study technique with multiple units of analysis, i.e., five public schools in Vitória da Conquista were studied. For data collection, we used semi-structured interviews whose data received qualitative treatment. The results reveal that school managers adopt several management practices in the school environment, among them, participative leadership, communication and dialogue, process management and management by results, and precepts of bureaucracy as a control mechanism. In addition, it was found that limited autonomy, lack of planning of goals and actions, and poor time and task management were the main difficulties and challenges faced by the managers. Finally, a deeper and more detailed look at management in the school environment is proposed, seeking to investigate long-term planning as the main means of drawing new trends in public education in schools.

Keywords: Educação Pública, Gestão, Gestão Escolar, Modelos de Gestão.

1 INTRODUÇÃO

Quando pensamos em negócios, imediatamente uma das primeiras palavras que nos vem à mente é “empresas”. Certamente porque as empresas compõem o “*business word*”, o mundo dos negócios. A competitividade é um fenômeno que estimula as empresas a cumprirem com maior êxito as suas missões buscando atingir um diferencial para sair na frente da concorrência.

No entanto, as organizações podem e devem ser associadas a um grupo de pessoas ou equipes que têm objetivos de alcançar propósitos coletivos. Esses grupos de pessoas podem estar estruturados em empresas, instituições públicas, empresas privadas, instituições sem fins lucrativos e órgãos do governo.

As organizações, portanto, são fenômenos complexos que precisam ser analisadas e compreendidas para que não morram ou se percam em meio a sociedade. A gestão pode ser a palavra chave para que as organizações possam se manter e alcançar sucesso, mas, para isso, é preciso que os gestores entendam o papel da gestão e, para além disso, utilizem a gestão como a principal ferramenta de trabalho.

Henri Fayol, o pioneiro da Teoria Clássica, trouxe uma grande contribuição para a conceitualização do termo “administrar”, ao abordar quatro funções clássicas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A ênfase era exibir um agente que atuasse no comando, principalmente no controle das tarefas (PAULA, 2016).

A administração continuou em evolução e não parou nas quatro funções clássicas estabelecidas por Fayol. Administrar se tornou algo mais estruturado e complexo, deixando de ser mecanismos engessados. A partir das falhas da administração tradicional, a gestão é concebida apontando que gerir vai além de técnicas e receitas, deve-se levar em consideração os aspectos humanos, sociais, éticos, ecológicos e sustentáveis (PAULA, 2016).

No contexto da gestão pública, estão à frente os gestores públicos, pessoas responsáveis pela promoção da satisfação dos indivíduos da sociedade. Também inseridas nessa esfera, estão as escolas públicas, responsáveis pela educação da população, educação essa que é um direito social assegurado por lei e um dever do Estado e da família. As escolas públicas são organizações, assim como as demais, que possuem recursos materiais, financeiros e humanos passíveis de gestão, mesmo que não gerem lucros em termos de capital.

Para que uma instituição de ensino exerça com excelência o papel de proporcionar uma educação de qualidade, faz-se necessário uma gestão eficiente e eficaz. É a partir dessa necessidade que os gestores e suas funções entram em evidência: gestores comprometidos com a qualidade da educação certamente adotam práticas que contribuem para o funcionamento das escolas.

A gestão no âmbito escolar é um tema relativamente novo se comparado com a abordagem gerencialista que tem ênfase em produtividade, lucratividade e rentabilidade. Na gestão escolar, o foco é na gestão pedagógica, administrativa, financeira, de pessoas, da comunicação e, por fim, do tempo e eficiência dos processos.

A gestão pedagógica trata de assuntos diretamente ligados à educação, enfatizando o planejamento de objetivos, conteúdos e métodos. A gestão administrativa é responsável pela alocação de recursos, físicos, materiais e financeiros, para garantir a manutenção e o funcionamento adequado da escola. A gestão financeira está diretamente ligada com a administrativa, uma vez que a gestão administrativa identifica as necessidades da escola e a financeira viabiliza os recursos financeiros. A gestão de pessoas é responsável por mediar as relações com todos que podem afetar positiva ou negativamente, direta ou indiretamente, os objetivos da escola. A gestão da comunicação está diretamente ligada à gestão anterior, pois a comunicação é o meio pelo qual as partes interagem. E, por fim, não menos importante, a gestão de tempos e eficiência de processos que foca na otimização do tempo para a realização das tarefas.

Cada pilar da gestão escolar requer atenção máxima, pois é através da junção de todas que a otimização dos recursos acontece, contribuindo para a qualidade do ensino e aprimoramento do conhecimento dos alunos. Para atingir a máxima de cada pilar, é preciso adotar práticas de gestão capazes de aperfeiçoar os conhecimentos de modo a promover um ambiente propício ao desenvolvimento da qualidade da educação. Diante do exposto, o presente trabalho pretende analisar as práticas de gestão adotadas por escolas públicas em Vitória da Conquista, cidade de médio porte do interior da Bahia. Para tanto, está organizado em cinco partes. A primeira trata da introdução. A segunda discute a gestão escolar. A terceira aponta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa empírica. A quarta indica os resultados do estudo e, por fim, a última parte apresenta as considerações finais do trabalho.

2 A GESTÃO E A GESTÃO ESCOLAR

A palavra gestão vem do latim *gestione* e refere-se ao ato de gerir e administrar. Segundo Oliveira e Menezes (2018, p. 4),

[...] o sentido original da palavra expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela da sociedade compreende gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, e como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens.

De acordo com Garay (2011 *apud* OLIVEIRA; MENEZES, 2018, p. 4), “gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis”. Portanto, a gestão pode ser concebida como uma atividade que movimenta técnicas, métodos, procedimentos e pessoas a fim de alcançar objetivos organizacionais bem definidos.

As abordagens sobre o pensamento em gestão têm uma percepção cismática sobre o assunto, principalmente os conhecimentos advindos da Escola Clássica que são normativos e descritivos, enquanto que os outros conhecimentos se baseiam em análises da prática gerencial (PAULA 2016).

Os primeiros pensamentos em Administração surgiram no século XIX, por volta dos anos 1900-1930, com a escola clássica. Em 1940, surgem os pensamentos da escola comportamental. Em 1940-1950,

a escola quantitativa entra em evidência. Em 1960, a escola pragmática traz conceitos sobre o assunto. Em 1960-1990, a escola moderna propõe novas percepções e, no século XXI, surgem as perspectivas contemporâneas (SANTOS, 2017).

À luz das teorias construídas durante toda a evolução do pensamento da ciência da Administração, são concebidos modelos de gestão que dão norte aos gestores na condução das organizações. Os resultados das organizações, inclusive, podem variar entre positivos ou negativos, dependendo de como se deu a prática da gestão em relação ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

O Modelo Tradicional surge dos estudos da Escola Clássica que traz como principais autores Frederick Taylor, com a abordagem da Administração Científica, Henry Fayol, com a Teoria Geral da Administração. A Administração Científica tem esse nome pelos métodos científicos que foram desenvolvidos pelo engenheiro mecânico Frederick Taylor. O objetivo era a busca da melhoria das rotinas da organização para alcançar a produtividade. Até então, nunca havia existido estudos e experimentos dentro das organizações, pois tudo era feito por experiências vividas e observações (TAYLOR, 1995). Em síntese, Taylor, baseado nos aspectos da Administração Científica ou no chamado Taylorismo, trouxe grande contribuição ao estabelecer a premissa de ênfase nas tarefas, procurando reduzir desperdícios, padronizar o trabalho e produzir mais em menos tempo. Na prática do modelo de gestão tradicional, predomina a estrutura hierarquizada em que não há conflitos entre ideias contrárias, pois, os administradores têm total controle e poder sobre os demais funcionários, não permitindo que os níveis hierárquicos inferiores tomem decisões ou proponham novas ideias, pois a eles cabe apenas seguir as normas rígidas e autoritárias, bem como executar a parte do trabalho que lhes é atribuída já que a divisão e a padronização do trabalho se faz presente nesse modelo.

O Modelo Burocrático surge dos estudos de Max Weber, com a Teoria Burocrática das Organizações. A Teoria Burocrática tem o objetivo de tornar mais simples as atividades. A burocracia se aplica em organizações que utilizam papéis, documentos e regras, atuando como mecanismo de controle para que as atividades tenham um fluxo contínuo e sem desordem. A utilização correta da burocracia traz eficiência e melhores resultados (ALFAYA, [2007]). No entanto, a burocracia ganhou uma fama de travar e atrasar o desenvolvimento dos processos. Esse efeito ocorre por causa da utilização inadequada da Teoria, ora porque muitos não conhecem, ora porque as pessoas não gostam de seguir regras e normas. A Teoria Weberiana traz a ideia que os processos precisam ser controlados e, para isso, faz-se necessário a regulação dos mesmos, através do controle que a eficiência dos processos pode ser alcançada. Na prática, esse modelo de gestão dá suporte a maioria das organizações, principalmente as organizações públicas que, caracterizam-se com a gestão de atividades altamente rotineiras, em que prevalece o interesse pela produtividade. Para as organizações que não possuem atividades rotineiras e que o ramo é atender as necessidades dos mais diferentes tipos de clientes, é aconselhável a utilização de modelos que sigam uma estrutura mais flexível (LEITE, 2012).

O Modelo de Gestão Moderno surge de um caráter sistêmico e comportamental advindos da Escola Comportamental. Esta Escola teve como principais autores Abraham Maslow e Douglas McGregor, com o Movimento das Relações Humanas, e Elton Mayo, com os Estudos de Hawthorne. As primeiras teorias de motivação e liderança também foram desenvolvidas durante a década de 1940. A Escola Comportamental tem ênfase no comportamento humano. De acordo com Bueno (2002, p. 9), “Maslow buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades (...)”. Maslow desenvolveu uma teoria que trata da motivação humana. A principal contribuição de Maslow foi a criação da hierarquia ou pirâmide das necessidades humanas, que esboça as necessidades em cinco níveis, classificados em necessidades primárias e secundárias. Em outras palavras, para se atingir o topo da pirâmide, é preciso atingir os níveis um a um (ALFAYA [2007]). Em síntese, o Modelo de Gestão Moderno está focado na estrutura funcional para o ser humano, compreendendo que as pessoas têm um importante papel dentro das organizações, visto que são elas que fazem com que todo o corpo mecânico organizacional permaneça em funcionamento. Este Modelo busca fazer com que as pessoas se sintam mais envolvidas e com maior motivação para desenvolver suas atividades. A prática desse modelo de gestão consiste em que os gestores são responsáveis por desempenhar funções que estimulem a motivação dos funcionários, como: reconhecimento, atividades do trabalho do dia a dia, oportunidades e qualidade de vida.

O Modelo de Gestão Contemporânea surgiu com as perspectivas da Escola Moderna e com a abordagem das Teorias Sistêmicas e Contingenciais. A Teoria Sistêmica foi desenvolvida pelo biólogo suíço Karl Ludwig Von Bertalanffy, no começo dos anos 1920. Essa abordagem não propõe a solução de problemas e tão pouco soluções em práticas, mas sim, a criação de teorias e conceitos para aplicações em realidades empíricas. A teoria dos sistemas dedica-se a compreender um todo e sua relação com as partes (ARAÚJO; GOUVEIA, 2016; SILVA; SANTOS; KONRAD, 2016). A abordagem sistêmica se organiza a partir de grupos menores, que estudam particularmente cada parte. O objetivo é de que, ao final do processo, o resultado dos grupos menores contribua diretamente para o resultado do todo, assim como no sistema do corpo humano em que os médicos se especializam em cada subsistema (ARAÚJO; GOUVEIA, 2016).

Ainda considerando as perspectivas contemporâneas da gestão, há os Estudo Críticos em Administração (ECA), que surgiram como suporte para novas alternativas das teorias administrativas. Esta Teoria convém revisitar pressupostos da teoria original formulando questionamentos e buscando desconstruir pensamentos alienantes (DAVEL; ALCADIPANI, 2003). Os primeiros pensamentos da Teoria Crítica foram desenvolvidos pela Escola de Frankfurt, em 1923, na Alemanha, mas, originalmente a expressão Teoria Crítica surge de reflexões e concepções do estudo de Horkheimer e Adorno, publicado em 1937, intitulado **Teoria Tradicional e Teoria Crítica**. Entretanto, pesquisadores sociais como Freud, Hegel, Kant, Lukács, Marx, Weber também contribuíram com estudos aprofundados da obra (NOVAES NETTO *et al.*, 2016). Em síntese, o objetivo da Teoria Crítica da gestão é favorecer o desenvolvimento racional e democrático das organizações e dos sujeitos para que não se tornem sujeitos alienados e

subordinados apenas aos interesses socioeconômicos das corporações. É preciso que se continue o processo de desenvolvimento de uma visão emancipadora realizada por práticas organizacionais e a promoção de teorias e práticas administrativas que se opõem à exclusão e à dominação social (SANTOS, 2016).

Portanto, a gestão pode ser concebida como uma prática social e política que possui a dialogicidade e a dialética como dinâmica. A concepção empírica da gestão permite o deslocamento de significados, partindo de uma lógica em que a gestão não está totalmente presa a aspectos advindos da lógica de mercado e da idealização de controle, otimização, produtividade, competitividade e resultado, mas sim se aproxima da natureza e da essência dialética e dialógica da gestão, que envolve conceitos como comunicação, criatividade, colaboração e desenvolvimento humano (PAULA, 2016).

Muitas vezes, na literatura educacional, os termos gestão escolar e administração escolar são utilizados como sinônimos. Neste estudo, não será utilizado o termo administração escolar pois compreende-se que a administração no contexto da educação traz uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. Será utilizado, portanto, o termo gestão escolar, pois dele inclui o compartilhamento de ideias, a participação de todos no processo de organização e o funcionamento da escola (OLIVEIRA; MENEZES, 2018).

Os objetivos da organização escola são diferentes e antagônicos aos interesses e objetivos das organizações empresariais, uma vez que a escola busca o compartilhamento de saberes acumulados historicamente ao longo dos anos, enquanto que as empresas utilizam do conhecimento para explorar aspectos comerciais e capitalistas (DOURADO, 2006). A gestão escolar, portanto, pode estar em alguns casos associada a ações coletivas e democráticas em que todos os membros do corpo escolar estão convidados a estabelecer metas e objetivos comuns, ou seja, todos são convidados a participar. De acordo com Oliveira e Menezes (2018, p. 6), “na gestão participativa, os trabalhadores estão investidos, diretamente ou por delegação, da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente nos processos administrativos e comerciais, e mais raramente na condução geral da empresa”.

Quando se pensa em gestão escolar, não se refere apenas a uma organização determinada pelas perspectivas de alcance de resultados e racionalização do trabalho, evidenciam-se perspectivas de governabilidade social e educacional e também a relação do caráter regulador do Estado com o campo social que é representado pelas pessoas (KRAWCZYK, 1999). Neste caso, o gestor desempenha importante papel frente às instituições de ensino. De acordo com Croti, Ikeshoji e Ruiz (2014, p. 6), “o gestor tem o papel fundamental de lidar com as competências, os valores, as crenças de todos os envolvidos nas ações da escola, com o intuito de convergir os esforços para atingir os objetivos que devem ser comuns, a educação”. Deste modo, estar envolvido com conhecimentos em gestão pode facilitar os processos em que os gestores tomem decisões assertivas para promover perspectivas de ensino de qualidade para uma melhor educação dos estudantes.

A gestão ou a direção, como é chamada nas maiorias das vezes, ou o corpo decisor das escolas tem a responsabilidade de promover integridade dos meios internos e externos, bem como fazer a gestão de atividades, que englobam todo o processo de ensino, e não ficar preso a apenas “fazer a escola funcionar”. Assim, para além disso, deve-se fazer da escola um ambiente de conhecimento, socialização e emancipação (OLIVEIRA; MENEZES, 2018). Segundo Croti, Ikeshoji e Ruiz (2014, p. 6), ao implantar características organizacionais, o gestor é capaz de:

[...] promover e guiar as ações dos docentes, com vistas a prepará-los melhor em suas atividades para assim ter clareza quanto ao seu complexo papel na docência refletindo na preparação de seus objetivos em sala de aula e conteúdo; projeto pedagógico bem definido, onde reside o consenso mínimo entre direção e corpo docente; bom clima de trabalho; papel significativo da direção e coordenação pedagógica; equipe disposta a inovar sem perder a identidade, atingem melhores resultados educacionais.

O desempenho da escola frente à educação e a qualidade do ensino está diretamente ligado aos pressupostos da gestão. Em outros termos, é a partir das coordenadas propostas pela gestão que a escola é considerada efetiva, ou seja, faz o que deve ser feito da melhor forma possível.

A escola e a educação são responsáveis pela formação dos indivíduos na sociedade e, de acordo com Dourado (2006, p. 27), a escola “tem como objetivo o desenvolvimento físico, político, social, cultural, filosófico, profissional e afetivo”, fazendo com que as pessoas se tornem seres emancipados. Mas o que muito se vê na atualidade são indivíduos que enxergam a educação como uma ferramenta de habilidades para formação de mão de obra para o mercado de trabalho, mão de obra essa composta por pessoas capazes de ser produtivas e gerar lucros para seus empregadores. Esse quadro leva as pessoas a se prenderem ao trabalho e perderem a sua subjetividade, como trata as teorias críticas em gestão. Portanto, a escola deve desempenhar a função de formar indivíduos emancipados, com senso crítico e detentores do conhecimento vivo dispostos a socialização.

No entanto, para que a escola alcance seu objetivo maior, do ponto de vista organizacional, deve estar estrutura em pilares. Os pilares da gestão escolar apresentam as seguintes funções: gestão administrativa, financeira, de recursos humanos, da comunicação, do tempo e eficiência dos processos e a gestão pedagógica.

A gestão administrativa envolve atividades como: regimento e censo escolar; fluxo escolar; matrícula; calendário; documentação escolar e arquivamento; gestão de parcerias. Se tais atividades funcionarem adequadamente, a escola prestará um serviço adequado à sociedade. O regimento escolar é um documento legal que estabelece as normas e regras que a instituição de ensino deve seguir na condução das atividades rotineiras. A finalidade do regulamento é garantir a organização da unidade de ensino. O censo escolar é um levantamento estatístico de informações que engloba todo o âmbito nacional. O fluxo escolar consiste na movimentação de alunos, envolve taxas de aprovação, reprovação, transferência e abandono escolar. A matrícula é o processo de inscrição de alunos, podendo ser renovação de matrícula e

admissão de novos alunos. O calendário é responsável por estabelecer início e término do período de aulas, bem como datas de recessos e férias, feriados e comemorações festivas. A documentação escolar e arquivamento tratam da organização de arquivos, controle de frequência de funcionários, livro de registro de diplomas e certificados, atas de resultados finais, livro de termo de visita, livro de atas de incineração de documentos, diários de classe, dossiê do aluno, ficha de matrículas, ficha individual, boletim escolar, histórico escolar e o sistema de informação, que é responsável pelo arquivamento de todos esses documentos (MARANHÃO, 2017).

A gestão financeira é uma derivação da gestão administrativa, contudo, envolve atividades com valores monetários, aquisições e pagamentos. A gestão financeira tem como finalidade viabilizar monetariamente todas as atividades administrativas da instituição para que o bom funcionamento se concretize. O objetivo dos princípios básicos da gestão financeira é colocar em ênfase a responsabilidade do gestor em relação aos recursos financeiros que são disponíveis para a escola. Assim, cabe ao gestor controlar e desenvolver o planejamento de utilização dos recursos financeiros. Atividades como execução de despesas, que requer esforços para procedimentos de pesquisa de preços, recebimento de produtos e pagamento de notas fiscais, bem como prestação de contas, que envolve a responsabilidade do gestor em prestar contas e identificar métodos para prestação de contas dos recursos financeiros também são atividades que cabem à gestão financeira. Essas atividades são processos que exigem dos gestores uma base de conhecimento moderada para que a gestão financeira da escola não fique comprometida (PARANÁ, 2018). Portanto, a gestão financeira é responsável pela viabilização dos processos da gestão escolar para atendimento das necessidades básicas da escola. É através do planejamento financeiro que o gestor não toma decisões precipitadas em compras e em pagamento de despesas.

A gestão de recursos humanos ou de pessoas representa uma atuação coletiva nas organizações. Reflete no capital humano a possibilidade de melhoria na área de atuação da escola. As demandas de possibilidades e atuação na área de recursos humanos na escola são múltiplas, pois são as pessoas que dirigem todos os pilares da gestão escolar. Portanto, faz-se necessário uma atenção especial frente à gestão de recursos humanos. Destaca-se como elementos fundamentais da gestão de pessoas na gestão escolar aspectos como: motivação e desenvolvimento do comprometimento com o trabalho educacional; formação de espírito e trabalho em equipe; cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos; inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional; capacitação em serviço orientada para a promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; e desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação (LUCK, 2009).

A gestão da comunicação é responsável pela integração das dimensões da gestão escolar, bem como interação com os agentes internos e externos. É através dela que se dá a comunicação interna e externa, que tem um papel fundamental na amenização de conflitos organizacionais. Segundo Campos (2016, p. 5), “é através da comunicação que as pessoas dialogam, constroem, desconstroem e se entendem nos diferentes

espaços”. Porém, tendo em vista que o ambiente escolar é composto por seres humanos, não pode negligenciar a gestão da comunicação, pois um dos princípios da educação é a democracia. Uma gestão escolar deve ser democrática, ou seja, promover o diálogo, permitir a participação nas decisões, ser ouvinte e proativa.

A gestão do tempo e eficiência de processos tem ênfase em estimular o tempo gasto em cada processo para que não haja desperdício de tempo e tão pouco ineficiência dos processos. O tempo se tornou algo muito precioso no cotidiano das pessoas e das organizações. Segundo Souza, Mafra e Oliveira (2015, p. 219), “O tempo não é infinito. Dispõe-se somente de certo número de horas para fazer o que se deve e o que se quer fazer. Quando se administra melhor o tempo, reduz-se a tensão e a frustração, fica-se mais autoconfiante e, de modo geral, as pessoas tendem a se sentir melhor”. Portanto, o tempo é um fenômeno indispensável e bastante precioso na vida das pessoas. Ele nos possibilita realizar os afazeres e é em função dele que os processos são elaborados para que estejam em um padrão coerente.

De acordo com Yoshiy e Kienen (2018, p. 69), “o tema gerenciamento de tempo começou a ser estudado na década de 1950. Desde então, o conceito de “gerenciamento de tempo” foi definido e operacionalizado de várias maneiras”. Portanto, selecionar as atividades importantes e urgentes deve ser o primeiro passo para que as organizações não acumulem problemas. Os responsáveis pelo gerenciamento do tempo precisam estar cientes que atividades que não tenha nenhuma importância e nenhuma urgência devem ficar para depois e somente serão executadas no dia certo e no tempo correto.

A gestão pedagógica está ligada ao processo de planejamento de ensino e aprendizagem das escolas. Segundo Maranhão (2017, p. 17), a dimensão pedagógica está diretamente relacionada com a:

Autonomia que tem a escola em deliberar sobre os processos de ensino e aprendizagem. Sendo condição fundamental para a organização das práticas escolares quanto a elaboração, a execução, o acompanhamento e a avaliação do Projeto Político-Pedagógico da escola. É também fundamental para a gestão das atividades pedagógico-curriculares.

A gestão pedagógica refere-se ao ato do gerenciamento da educação. É um conjunto de técnicas, princípios e cenários de ensino e aprendizado que resultam em aspectos educacionais e alcance dos objetivos propostos pela instituição de ensino. O desfecho da qualidade da educação é avaliado principalmente pela eficácia dos objetivos e ainda mais pela efetividade do objetivo social (MARANHÃO, 2017).

A gestão escolar, portanto, se estabelece em detrimento dos pilares esboçados anteriormente, que em conjunto exercem o importante papel de manter o corpo escolar em bom e constante funcionamento. Os pilares da Gestão Escolar são instrumentos que funcionam como engrenagens. Para que o todo funcione em perfeito estado, é preciso que a gestão de cada pilar esteja sendo praticada de forma efetiva. O não cumprimento de uma gestão eficiente e eficaz em um dos pilares pode contribuir para um resultado menos positivo de uma Gestão Escolar de uma instituição de ensino.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Muito embora a presente pesquisa tenha buscado na literatura as ideias dos principais autores sobre o tema, optou-se pela pesquisa empírica pois os dados colhidos em campo permitem o conhecimento do fenômeno estudado e o alcance do objetivo proposto. Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é do tipo descritivo-exploratória. Quanto a técnica, optou-se pelo estudo de caso com múltiplas unidades de análise. De acordo com Gil (1988, p. 54), o estudo de caso “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

O universo de pesquisa do presente estudo é constituído pelas escolas estaduais públicas da cidade de Vitória da Conquista. Na Bahia, o governo estadual oferta à sociedade o ensino fundamental, médio e profissionalizante. No município de Vitória da Conquista, existe um total de 26 escolas, de acordo com a classificação exposta no Quadro 1.

Tabela 1: Classificação das Escolas Estaduais em Vitória da Conquista

Classificação	Quantidade
Ensino Fundamental	2
Ensino Médio	2
Ensino Profissionalizante	2
Ensino Fundamental e Médio	13
Ensino Médio e Profissionalizante	3
Ensino Fundamental, Médio e Profissionalizante	4

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Bahia (s.d).

Tendo em vista que a amostra é não probabilística por conveniência, adotou-se o critério de acessibilidade para selecionar as unidades de análise da presente pesquisa. Portanto, por questões de viabilidade de acesso, optou-se pela escolha de seis escolas, mas por limitações de tempo e acesso apenas cinco participaram da pesquisa.

Adotou-se nomes fictícios para os gestores e também para as unidades escolares, para manter a identidade dos participantes preservada. O Colégio Estadual Joanhina Camillo, localizado no bairro Brasil, está sob a responsabilidade da Gestora Alpha, que trabalha no serviço público de 16 a 20 anos e atua como gestora há quase 6 anos. Alpha possui especialização em Educação Inclusiva e Gestão Escolar e acredita que agilidade, responsabilidade e proatividade são características que todo gestor escolar deve apresentar. O Colégio Estadual Mais Educação, localizado no bairro Candeias, está sob a responsabilidade do gestor América, que trabalha no serviço público de 10 a 15 anos e atua há 11 anos como gestor. América possui especialização em Gestão e acredita que habilidade técnica, proatividade e senso crítico são características que todo gestor escolar deve apresentar. O Colégio Estadual Nova Estrelinha, localizado no bairro Patagônia, está sob a responsabilidade da Gestora Delta, que trabalha no serviço público de 16 a 20 anos e atua há 7 anos como gestora. Delta possui especialização em Pró-gestão e Formação Continuada e acredita

que responsabilidade, proatividade e senso crítico são características que todo gestor escolar deve apresentar. O Colégio Estadual Santiago Bernabéu, localizado no bairro Candeias, está sob a responsabilidade do Gestor Beta, que trabalha no serviço público de 21 a 25 anos e atua há três anos como gestor do Santiago Bernabéu. Beta possui especialização em Sistema de Ensino e Gestão Escolar e acredita que agilidade, proatividade e responsabilidade são características que todo gestor escolar deve apresentar. E, por fim, o Colégio Estadual Pompeu de Toledo, localizado no bairro Espírito Santo, está sob a responsabilidade da Gestora Gama, que trabalha no serviço público de 16 a 20 anos e atua há seis anos como vice-gestora e há dois anos como gestora do Pompeu de Toledo. Gama acredita que agilidade, proatividade e responsabilidade são características que todo gestor escolar deve apresentar.

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada com os gestores escolares como instrumento de coleta. Os dados empíricos receberam tratamento qualitativo, uma vez que se pretendia compreender as práticas de gestão no ambiente escolar em escolas públicas na cidade de Vitória da Conquista.

4 PRÁTICAS DE GESTÃO

Na literatura, a gestão escolar é esboçada em pilares que seguem as seguintes funções: gestão administrativa, financeira, de recursos humanos, da comunicação, do tempo e eficiência dos processos e pedagógica. Essas funções podem estar classificadas ou não em setores e hierarquia (MARANHÃO, 2017). Como a pesquisa busca estudar aspectos no campo da Administração, o pilar de Gestão Pedagógica não será discutido neste estudo, uma vez que envolve aspectos ligados à área de conhecimento da Pedagogia.

4.1 GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

De um modo geral, verificou-se que a estrutura organizacional das escolas está organizada em: Direção, Coordenação Pedagógica, Colegiado Escolar, Secretária, Pessoal de apoio (limpeza, cozinha e portaria), Alunos e os amigos da escola (Voluntários), conforme é ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Estrutura Organizacional das Escolas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os dados coletados em campo demonstraram que, na prática das escolas estudadas, as funções administrativa, financeira e pedagógica são tratadas com maior ênfase, conforme pode-se observar no depoimento abaixo:

Bom, a gente tem dentro da gestão: a parte administrativa, a parte pedagógica e a parte financeira, a nossa equipe gestora são 3 membros, 1 gestora e 2 vices. A nossa equipe procura dividir essas funções, um fica com a parte pedagógica, outro com o financeiro e outro com a parte administrativa (...) e as três responsabilidades são compartilhadas (GESTORA ALPHA).

Muito embora as funções de recursos humanos, da comunicação, do tempo e eficiência dos processos não tenham sido citadas pelos gestores, isso não quer dizer que essas funções não sejam realizadas dentro das unidades escolares, uma vez que ainda que as funções não sejam reconhecidas pelos gestores com as denominações apontadas pela literatura, é possível perceber, nos depoimentos colhidos, conforme discussão que será levantado nos tópicos seguintes, aspectos sobre clima organizacional e relacionamento interpessoal, que contemplam o pilar de recursos humanos, aspectos sobre comunicação direta e indireta, dialogicidade e discussão, que estão relacionados com o pilar de comunicação e aspectos sobre a importância dos processos e seus resultados, que estão intimamente ligados ao que se entende como o pilar de eficiência.

A gestão financeira tem como finalidade viabilizar monetariamente todas as atividades administrativas de uma instituição para o seu adequado funcionamento. O objetivo dos princípios básicos da gestão financeira é a ênfase na responsabilidade do gestor com relação aos recursos financeiros que estão disponíveis para a escola. Assim, cabe ao gestor controlar e desenvolver o planejamento da utilização dos recursos financeiros (PARANÁ, 2018). A gestão financeira em escolas públicas costuma ser um grande desafio, uma vez que os recursos são providos pelo governo e os mesmos são escassos, então, a gestão deve trabalhar com afinco para que não falem recursos escolares para o desenvolvimento das atividades da escola. Os recursos financeiros têm origem na Secretaria de Educação do Estado – SEC. Alguns recursos federais também chegam para algumas escolas, em alguns momentos. O gestor Beta relata que:

Esses recursos chegam sob dois direcionamentos: Caixa escolar (conta) da escola que está no CNPJ da escola, ou numa conta ligada à própria secretaria de educação, que são as contas SEC. Então cada um tem diretrizes de como gasta, em custeio, em capital e já vem na sua maioria ou quase todo o processo com verbas carimbadas para que você faça a aplicação em investimentos naquilo que é necessário, ou em questões pedagógicas, questões de insumos: papel, material escolar, pincel para quadro, os insumos de dia-a-dia, como também investimento em bens de capital, por exemplo: aparelhos, eletroeletrônicos, móveis, imobiliários que são importantes para o funcionamento da escola.

A gestora Alpha aponta que os recursos financeiros são insuficientes, uma vez que a unidade escolar recebe apenas recursos estaduais. Deste modo, faz-se necessário análises cuidadosas para que se tome decisões acertadas sobre o destino dos recursos. A escassez dos recursos os leva a tentar enxugar ao máximo as despesas e investimentos para que se possa atender a maior parte das demandas da unidade escolar.

Como a característica da gestão se dá de forma compartilhada, os professores participam do processo de decisão para as compras, ao listarem as necessidades de materiais para a prática das atividades pedagógicas. Ademais, a escassez de recursos leva a equipe a buscar formas criativas de reaproveitar materiais, conforme pode ser observado no trecho selecionado abaixo:

A gente trabalha também tentando reaproveitar materiais, aprendizagem criativa que é uma metodologia que a gente utiliza, a gente trabalha muito com a mão na massa, com criar coisas a partir de materiais domésticos, com materiais do dia a dia, então acaba ficando mais em conta (GESTORA ALPHA).

A responsabilidade do gestor em prestar contas e identificar métodos para prestação de contas dos recursos financeiros também são atividades que cabem à direção da unidade escolar. Essas atividades envolvem processos que exigem dos gestores uma base de conhecimento moderada para que a gestão financeira da escola não fique comprometida (PARANÁ, 2018), inclusive, envolve planejamento. O planejamento leva em conta a hierarquia, ou seja, o nível estratégico determina os objetivos e ações de longo prazo e que atingem a organização como um todo; o nível tático foca nos objetivos e ações que atingem uma parte da organização e são classificadas com um prazo mais curto; e, por fim, o nível operacional determina as rotinas e ações setoriais da organização. O planejamento pode acontecer então em níveis ou em escalão, quando segue o ciclo básico do planejamento de forma integrada. O ciclo básico do planejamento integrado corresponde ao processo de planejamento estratégico com a análise e controle dos resultados, seguido do processo de planejamento tático com análise e controle de resultados, seguido do planejamento operacional com análise e controle de resultados, seguida da consolidação e integração dos resultados (ZAPELINI, 2010). Na gestão escolar, o planejamento segue uma lógica, em que o planejamento se dá de forma coletiva, uma vez que gestores, coordenadores e membros do colegiado escolar participam e opinam sobre as propostas de ações para o ano escolar, conforme depoimento da gestora Alpha “[...] a construção das nossas propostas partem do coletivo, e depois cada um vai montando as suas ideias e novamente compartilha na reunião e então a gente trabalha junto, construindo no coletivo baseado no que os meninos indicam para gente” e do gestor América “[...] o planejamento da instituição se dá através de reuniões entre coordenação e vice-coordenação, sempre a gente tem feito na sexta ou na segunda, para poder alinhar e se organizar para o decorrer da semana”. Tais achados revelam que o planejamento desenvolvido nas escolas é estratégico, uma vez que é realizado pelos líderes e atinge toda a organização, mas não é de longo prazo.

Os objetivos da organização escolar são diferentes e, às vezes, antagônicos aos interesses e objetivos das organizações empresariais, uma vez que a escola busca o compartilhamento de saberes acumulados historicamente ao longo dos anos, enquanto que as empresas utilizam do conhecimento para explorar aspectos comerciais e capitalistas (DOURADO, 2006). Na gestão escolar, o planejamento de ações e metas não tem características iguais ao modelo discutido na literatura. Ainda que algumas questões sejam

quantificadas, os gestores preferem seguir formas dinâmicas e subjetivas. O gestor Beta relata que na sua unidade escolar: “[...] não tem esse parâmetro métrico ligado a atingir ou não metas, obviamente dentro do plano de ação que a gente tem, a gente precisa cumprir aquilo que foi feito, mas não é com uma rigidez e controle de maneira geral”.

O planejamento é de fundamental importância, pois é a partir dele que as organizações têm o norte das ações para desenvolver o trabalho em busca dos objetivos. O momento do planejamento na gestão escolar varia de escola para escola. A gestora Alpha aborda que “[...] há reuniões semanais para discutir, ouvir, compartilhar ideias e assim definir as ações”. O gestor Beta aponta que “[...] existe um plano de ação que a gente revisita anualmente e a partir daí define os projetos que serão implementados durante o ano”, enquanto que a gestora Gama afirma que “[...] o planejamento é feito de acordo com as demandas da secretaria e das necessidades internas da instituição”.

4.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As entrevistas realizadas revelaram que o estilo de liderança democrático ou participativo, como muitas vezes é chamado, predomina entre os gestores escolares. Esse estilo é caracterizado pelo respeito mútuo e o trabalho em equipe, ao abrir espaço para a colaboração entre o líder e as pessoas que ele orienta, conforme pode ser observado no trecho selecionado do depoimento de um dos gestores.

Na realidade uma gestão escolar deve ser pautada, ela precisa ser pautada no espírito de gestão democrática que envolve todos os autores, todos os segmentos, toda a comunidade, para entender realmente o que é melhor para o andamento e o seguimento da escola. Então o gestor, aquela liderança que faz com que todos se sintam importantes e valorizados no processo de manutenção e realização das atividades (GESTOR BETA)

A abordagem do estilo de liderança democrático está de acordo com o modelo de gestão moderno que surgiu na escola comportamental com foco na estrutura funcional para o ser humano que busca fazer com que as pessoas se sintam mais envolvidas e com maior motivação para desenvolver suas atividades (ALFAYA [2007]). O estilo de liderança democrática no cenário escolar é importante porque abre espaço para que a comunidade escolar exponha suas carências e, por conseguinte, o processo de decisão e planejamento das ações pode ter uma participação dessas visões. Ademais, tal estilo, potencialmente, pode contribuir para um clima organizacional harmonioso, ao aproximar as pessoas e melhorar o relacionamento interpessoal.

Por isso, a gestão de recursos humanos ou de pessoas representa uma atuação coletiva nas organizações. Reflete, portanto, no capital humano a possibilidade de melhoria na área de atuação da escola. As demandas de possibilidades e atuação na área de recursos humanos na escola são múltiplas, pois são as pessoas que dirigem todos os pilares da gestão escolar. Destaca-se como elementos fundamentais da gestão de pessoas na gestão escolar aspectos como: motivação e desenvolvimento do comprometimento com o trabalho educacional; formação de espírito e trabalho em equipe; cultivo de diálogo e comunicação abertos

e contínuos; inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional; capacitação em serviço orientada para a promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; e desenvolvimento de uma cultura de avaliação (LUCK, 2009). Sobre o relacionamento interpessoal, um dos gestores entrevistados afirmou:

Eu acho que a nossa equipe preza muito pelo respeito, carinho e atenção com todos, com todos, independentemente de quem seja. Eu acho que isso aí é coisa pra vida, não é só pra gente, é coisa pra vida. Então a gente procura muito uma aproximação com todos da escola porque é essa aproximação que vai fazer com que a gente tenha um ambiente harmonioso com que a gente consiga trabalhar, incentivar o colega, desenvolver [...] (GESTOR ALPHA).

A fala acima revela que a prática do relacionamento entre as pessoas no ambiente escolar converge com as proposições da literatura, uma vez que a unidade escolar preza por um clima organizacional saudável e harmonioso, baseado no respeito, atenção e carinho para que todos trabalhem de forma eficiente, com isso, o gestor incentiva os colaboradores e proporciona que sua gestão seja efetiva. A ênfase nas pessoas é um processo muito importante, uma vez que é a partir delas que as atividades são realizadas nas organizações. A gestora Delta aborda que o relacionamento interpessoal é considerado “[...] muito bom, a organização da escola tem sempre como prioridade as relações interpessoais [...] sempre procurando que o ambiente seja o mais agradável possível, recebendo de forma amigável e responsável nossos estagiários, professores e alunos [...]”.

4.3 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO, DO TEMPO E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS

Toda organização enfrenta problemas e cabe ao gestor lidar e resolver problemas. Simon (1987 *apud* PERPÉTUO; TEIXEIRA, 2001) elenca três fases para a solução de problemas: (1) escolha do problema que requer atenção; (2) representação do problema e definição de metas; (3) desenho de cursos de ação adequados para solucionar o problema. Essas etapas podem ser seguidas para problemas moderados totalmente até mesmo complexos. No entanto, na gestão escolar, tendo em vista que as unidades pesquisadas se assemelham mais a um estilo mais democrático e participativo, a responsabilidade de resolver os problemas não está concentrada somente na mão do gestor da escola. De acordo com o gestor Beta, os outros componentes da equipe têm autonomia, dentro da sua esfera de atuação e naquilo que lhes compete, para resolver as pendências: “[...] situações do campo pedagógico as coordenadoras pedagógicas podem tranquilamente resolver e apenas me informar o quê que houve sobre a situação para que eu fique informado”.

Para a gestora Alpha, o processo de solução dos problemas envolve a distinção de se enquadrar como problema complexo ou problema de solução imediata. Se o problema for de solução imediata, quem estiver presente na gestão tem autonomia de resolver, mas caso seja uma questão mais complexa, é preciso esperar para que a equipe discuta, analise e possa formular coletivamente a solução. A gestora ainda relata que, “[...] como a gente criou essa cultura de compartilhar, algumas vezes os problemas já chegam

resolvidos na gestão. Então eles têm total liberdade para resolver problemas, porque os problemas não são só meus não, é deles também”. Enquanto autores como Taylor e Fayol rejeitaram a autonomia, concebendo-a como sinal de desobediência, risco, perigo ou perturbação para o sistema de produção, estudiosos como Mayo, Maslow, Chris Argyris e McGregor reconheceram a autonomia como fonte de motivação, necessidade de auto realização, capacidade de aprendizagem e participação na tomada de decisão (CONCEIÇÃO NETO, 2014). Desta forma, fica evidente que a cultura criada pela gestão de Alpha acolhe a autonomia, pois os colaboradores têm a liberdade de resolver problemas, assim como a cultura da gestão de Beta que também apoia a autonomia, uma vez que seus colaboradores têm liberdade, dentro de sua esfera de atuação, para resolver problemas e tomar decisões. Tal resultado vai de encontro ao que os teóricos da escola das relações humanas defendiam.

Por isso, a comunicação é uma das principais práticas que os gestores utilizam para solução de problemas, assim, discutem e formulam juntos alternativas para lidar com os problemas, sejam simples ou complexos. Além de descentralizar a responsabilidade e compartilhar os problemas, o depoimento da gestora Gama, que está de acordo com a fala da gestora Alpha, aponta que “[...] problemas existem em qualquer meio, e nós buscamos resolvê-los sempre através do diálogo e de ações práticas”. Então, o diálogo, a discussão, a autonomia, a independência e a proatividade são características que permeiam a gestão das escolas. O diálogo e a discussão são elementos da comunicação. De acordo com Campos (2016), a prática participativa envolve aspectos relacionados ao ouvir, questionar e construir. Ademais, Conceição Neto (2018) defende que a autonomia é uma prática que possibilita a independência dos colaboradores e estimula sua proatividade.

A gestão da comunicação, portanto, é responsável pela integração das dimensões da gestão escolar, bem como interação com os agentes internos e externos. É através da integração que se dá a comunicação interna e externa, que tem um papel fundamental na amenização de conflitos organizacionais. A comunicação é um meio que permite que as pessoas discutam, dialoguem, construam, desconstruam e se entendam dentro dos mais diversos espaços (CAMPOS, 2016).

As unidades de ensino são da rede estadual, portanto, subordinadas à SEC e ao NTE (Núcleo Territorial de Educação), que disponibilizam sistemas que devem ser adotados pelas escolas. Contudo, muito embora uma das unidades estudadas não adote tal sistema, os dados precisam ser registrados e repassados às instâncias superiores.

A abordagem da Teoria Clássica, baseada nos aspectos da Administração Científica de Taylor, tinha como premissa a ênfase na eficiência dos processos, procurando reduzir desperdícios, padronizar o trabalho e produzir mais em menos tempo, com o objetivo de buscar a melhoria nas rotinas da organização. Por outro, a abordagem da Teoria Neoclássica, que abarca autores neoclássicos e as ideias de outras teorias administrativas, tem como uma de suas características o foco nos objetivos e nos resultados, ou seja,

defende que os objetivos e resultados de uma organização devem ser dimensionados, estruturados e orientados, como meio de avaliar seu desempenho (CARVALHO, 2008).

Investigando o posicionamento dos gestores sobre o dever de se preocupar com os processos ou com os resultados, um dos gestores evidenciou que o processo e o resultado estão vinculados, uma vez que o segundo só acontece quando o primeiro é adequadamente estruturado, conforme é possível observar no depoimento de Beta.

Não há como desassociar uma coisa da outra, obviamente o resultado do processo é importante sobre qualquer aspecto porque a educação como um ambiente de produção também objetiva mensurar alguns indicadores que são importantes, então o resultado é realmente importante, mas isso acontece quando você fica atento ao processo, o processo em si tem que monitorado, cuidado, avaliado para que aos poucos consiga atingir os objetivos e metas (GESTOR BETA).

Outros dois gestores afirmam que se preocupam mais com o processo, ainda que o resultado seja realmente importante, mas acreditam que o processo possibilita aprender coisas novas, dar fluxo à aprendizagem, ao conhecimento, tornando-se fundamental na educação. Enquanto que os bons resultados só serão alcançados se os processos forem planejados e executados de forma eficiente.

O processo é de fato responsável pelos objetivos e resultados alcançados pela organização, para tanto, faz-se necessário conhecer os processos de forma detalhada e também mantê-los alinhados. Essa prática possibilita a identificação de gargalos, problemas e processos obsoletos, os quais não fazem mais efeitos e necessitam de oportunidades de melhoria e otimização. Ter uma visão sobre os processos buscando sempre a melhoria contínua é uma medida para alcançar melhores resultados. O ciclo PDCA e o Kaizen são exemplos de ferramentas que contribuem para a prática de melhorias (LISBOA, 2018).

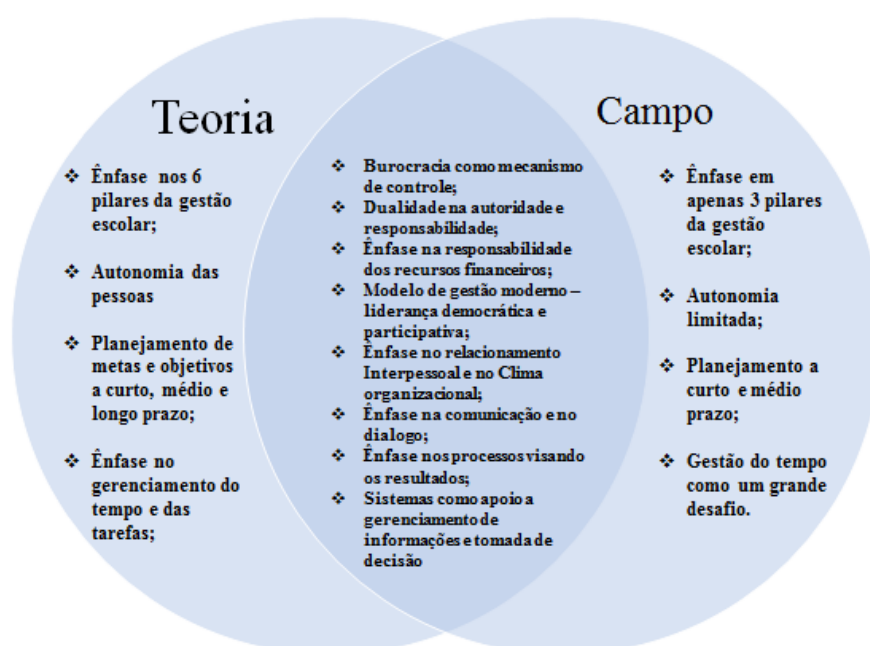
O tempo se tornou algo muito precioso no cotidiano das pessoas e das organizações, uma vez que o tempo é um recurso finito e precioso. Os gestores e todos os colaboradores de uma organização dispõem de um determinado tempo para executar suas tarefas, por isso, administrar o tempo se torna algo fundamental, já que as tarefas devem ser concluídas e, de maneira geral, todos os envolvidos se sentirão melhor se alcançarem tal intento (SOUSA, MAFRA; OLIVEIRA, 2015). Assim, a gestão do tempo para muitos gestores é um grande desafio. Segundo a gestora Alpha,

Talvez a gestão de tempo seja também uma dificuldade, porque a gente não consegue parar o ponteiro do relógio, a vontade que dá é de botar o dedinho e parar o ponteiro do relógio pra gente conseguir fazer as coisas. A gente tenta resolver tudo no tempo da escola, mas é difícil, muito complicado. Então a gente leva coisa pra casa, a gente fica até mais tarde, a gente usa final de semana. Então talvez a gestão do tempo não seja uma coisa tão bem feita que a gente acaba extrapolando e dando um tempo a mais para a unidade escolar. A gente tenta gerir o tempo da melhor forma possível, mas normalmente extrapola.

Assim como no depoimento acima, a gestora Gama relata que, às vezes, existe a necessidade de resolver demandas fora da unidade escolar, entretanto, as horas gastas nessas demandas são computadas na carga horária obrigatória do responsável pela execução das demandas. Ademais, de acordo com a gestora Alpha, a gestão do tempo promovida na unidade escolar não é eficiente, uma vez que sobram tarefas, o tempo sempre é extrapolado e a jornada de trabalho da gestora não é suficiente para atender as

demandas. Selecionar as atividades importantes e urgentes deve ser o primeiro passo para que não se acumule trabalhos. Os responsáveis pelo gerenciamento do tempo precisam estar cientes que atividades que não tenham nenhuma importância e nenhuma urgência devem ficar para depois e somente deverão ser executadas no dia certo e no tempo correto. Essas práticas podem contribuir para que o tempo seja melhor aproveitado no âmbito escolar (YOSHIY; KIENEN, 2018).

Figura 2: Interseção de práticas de gestão



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

As práticas de gestão são de fundamental importância para o andamento das rotinas no ambiente escolar, ainda que alguns aspectos das práticas não sejam executados como está na literatura. Questões como burocracia como mecanismo de controle, dualidade da autoridade e responsabilidade, ênfase na responsabilidade dos recursos financeiros, liderança democrática e participativa, ênfase no clima organizacional, ênfase na comunicação e nos processos visando os resultados e o sistemas como apoio ao gerenciamento de informações e tomada de decisão são práticas que os gestores utilizam para gerir as unidades escolares (Figura 2).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão se tornou para as organizações a principal ferramenta de trabalho. Para que consigam atingir níveis de excelência mais altos, é preciso que a gestão seja eficiente e eficaz e tenha foco nos objetivos estabelecidos e nas estratégias para alcançar tais objetivos. Ainda que as organizações sejam ambientes complexos, é preciso que aspectos econômicos, humanos, sociais, éticos, ecológicos e sustentáveis sejam trabalhados com efetividade para que as organizações continuem com o ciclo de vida garantido no mundo atual. Embora com algumas diferenças, a escola também necessita adotar tais preceitos.

A gestão escolar é responsável por garantir que as escolas consigam desempenhar com excelência a educação de qualidade. Na gestão escolar, o foco é na gestão pedagógica, administrativa, financeira, de pessoas, da comunicação e, por fim, do tempo e eficiência dos processos. É através do desempenho eficiente e eficaz que o processo de ensino e aprendizagem acontece, aprimorando o conhecimento dos alunos. Para atingir a máxima de cada pilar, é preciso adotar práticas de gestão capazes de aperfeiçoar os conhecimentos de modo a promover um ambiente propício ao desenvolvimento da qualidade da educação.

Aspectos da teoria burocrática, dualidade na autoridade e responsabilidade, ênfase na responsabilidade dos recursos financeiros, modelo de gestão moderno com preponderância de uma liderança democrática e participativa, ênfase no relacionamento interpessoal e no clima organizacional, ênfase na comunicação e no diálogo, ênfase nos processos, porém, visando os resultados e em sistemas como apoio a gerenciamento de informações e tomada de decisão, foram as práticas mais utilizadas pelos gestores escolares pesquisados. Tais práticas contribuem para o bom funcionamento da escola e também para promoção do ambiente propício para educação dos estudantes.

A educação do Brasil precisa ser mais investigada pela comunidade acadêmica, a fim de que novos aspectos norteadores sejam elaborados, para que a ótica sobre novos parâmetros de qualidade de gestão e educação sejam contemplados. Para além disso, recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas sejam desenvolvidas para investigar o planejamento a longo prazo como principal meio de desenhar novas tendências na educação pública nas escolas, analisando de que forma o planejamento pode contribuir para inovação no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

a

ALFAYA, Taís V. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. [S.l.]: IMES/FTC-EAD, [2007]. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf>>. Acesso em 26 mar. 2020.

ARAÚJO, Andreia Cristina Marques de; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 16, jul./ dez. 2016. Disponível em: <<https://portal.estacio.br/media/3727396/uma-revis%C3%A3o-sobre-os-princ%C3%ADpios-da-teoria-geral-dos-sistemas.pdf>> Acesso em: 29 mar. 2020.

BUENO, Marcos. As teorias da motivação humana e sua contribuição para empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista CESUC**, Catalão-GO, v. 4, n. 6, 1º Semestre - 2002. Disponível em: <https://www.welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%20AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2020.

CAMPOS, Maria Carolina. **Importância da comunicação na gestão do trabalho pedagógico**. 2016. 16 f. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/53364/R%20-%20E%20-%20MARIA%20CAROLINA%20CAMPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração**. Maringá: UEM, 2008. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf> Acesso em: 01 mai 2021.

CONCEIÇÃO NETO, Vera Lúcia da. **Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho**: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife. p. 434. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/16188/1/Tese%20VeraNeto2014.pdf>>. Acesso em 14 mai 2021.

CROTI, Adriana; IKESHOJI, Elisângela Aparecida Bulla; RUIZ, Adriano Rodrigues. Gestão escolar: Reflexões e importância. In: ENCONTRO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2014, Presidente Prudente **Anais...** Presidente Prudente: UNIOESTE, 2014. Disponível em: <<http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Educa%C3%A7%C3%A3o/GEST%20ESCOLAR.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, 2003. Disponível em: <<https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-43-num-4-ano-2003-nid-45129/>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação Escolar**. Brasília: Universidade de Brasília/Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

LEITE, Brunária Carvalho. **Gestão Participativa**: um estudo do modelo de Likert na Organização Projeto Beira da Linha. 91 f. Monografia (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/2238/1/BCL19092017.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

LISBOA, Marcio José. **A Importância do gerenciamento de processos de negócios (BPM) na melhoria contínua de processos de TI**. Unissul. 2018. Disponível em:

<https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5726/MARCIO_JOSE_LISBOA-Re%5B11299-2-751008%5D_GTI_4698_MARCIO_JOSE_LISBOA_artigoFinal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 mai. 2021.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf> Acesso em: 01 abr. 2020.

MARANHÃO. Secretaria de Estado da Educação. **Escola Digna**: caderno de orientações pedagógicas. São Luís: SEDUC, 2017. 96p. Disponível em: <<http://www.educacao.ma.gov.br/files/2017/05/apostila-final-produc%CC%A7a%CC%83o.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2010.

NOVAES NETTO, Arsênio Firmino de et al. A teoria crítica no estudo da administração. **Revista de carreiras e pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 3, 2016. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31058>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

OLIVEIRA, Ivana Campos; MENEZES, Ione Vasques. Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 48, n.169, jul./set. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v48n169/1980-5314-cp-48-169-876.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

PAULA, Ana Paula Paes de. Em busca de uma resignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **RAM**, São Paulo, 17(2), 18-41., mar./abr.. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v17n2/1678-6971-ram-17-02-0018.pdf>> Acesso em: 04 mar. 2020.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Gestão em Foco**: gestão financeira. Curitiba. SEDUC, 2018. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_financeira_unidade1.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

PERPÉTUO, Marco. A.; TEIXEIRA, Francisco. Há espaço para métodos de identificação, análise e soluções de problemas (MIASPS) nas organizações, mesmo diante da racionalidade limitada, da intuição e das heurísticas? **O&S**, Salvador, v. 8, n.21, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302001000200010>. Acesso em: 09 abr. 2020.

SANTOS, Elinaldo Leal. **Teorias administrativas contemporâneas**: Diálogos e convivência. Edições UESB. Vitória da Conquista. São Paulo: Hucitec Editora, 2016.

_____. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, abr./jun. 2017. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n2/1679-3951-cebape-15-02-00209.pdf>>. Acesso em: 25 Mar. 2020.

SILVA, Alcineide Pereira da; SANTOS; Júlio César dos; KONRAD, Márcia Regina. Teoria Geral dos Sistemas: Diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa. **Educação, Gestão e Sociedade**: revista da Faculdade Eça de Queirós, Jandira-SP, v. 6, n. 22, jun. 2016. Disponível em: <www.faceq.edu.br/regs>. Acesso em 29 mar. 2020.

SOUZA, Yuri de O.; MAFRA, Vinicius. OLIVEIRA, João. P. L. de. Gestão de tempo – Proposta e aplicação de metodologia para gestão de tempo em uma agência bancária. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro-SP, 8 (1), p. 218-228, 2015. Disponível em: <<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015185112.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

TAYLOR, Frederic. W. **Princípios da administração Científica**. 7 Ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 1995.

YOSHIY, Shimeny. M.; KIENEN, Nádía. Gerenciamento de tempo: Uma interpretação analítico-comportamental. **Psic. da Ed.**, São Paulo, v. 47, 2º sem. 2018, p. 67-77. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psie/n47/n47a08.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2020.