

- LXXX -

## **GESTÃO ESCOLAR E ASPECTOS DO GERENCIALISMO NO COTIDIANO DAS ESCOLAS**

**Selma Barros Daltro de Castro**

MPIES/Universidade do Estado da Bahia/  
UNEB. Brasil [selmadaltro@gmail.com](mailto:selmadaltro@gmail.com)

**Solange Mary Moreira Santos**

PPGE/Universidade Estadual de Feira de Santana/UEFS. Brasil  
[solangemmsantos@gmail.com](mailto:solangemmsantos@gmail.com)

A demanda por uma gestão democrática no âmbito da escola ganhou força entre os anos de 1980 e 1990 e influenciou a organização de importantes dispositivos legais nacionais, a exemplo da Constituição federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, do Plano Nacional de Educação, bem como de dispositivos legais locais.

Oliveira, Duarte e Clementino (2017) reconhecem que no século XXI foi notória a conquista das classes populares pela garantia do direito ao acesso à escola, contudo, identificam, a prevalência atualmente de uma nova perspectiva de gestão, denominada de Nova Gestão Pública (NGP), ou simplesmente gerencialismo, cujo fundamento baseia-se na lógica de mercado e na aferição da eficiência.

Esse trabalho, fruto dos estudos desenvolvidos no pós-doutoramento desenvolvido universidade pública baiana e realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e objetiva analisar aspectos do gerencialismo presentes no âmbito da gestão escolar em Feira de Santana-Ba

### **METODOLOGIA**

O objeto da investigação apontou a necessidade de uma ação metodológica pautada numa perspectiva qualitativa de pesquisa, a partir de André e Ludke (1986), com análise documental e entrevistas.

Os documentos legais analisados foram a Lei nº 3.392/2013, que dispõe sobre as eleições diretas para diretores e vice-diretores e a Lei Complementar nº 58/2011, que define as funções gratificadas e seus percentuais financeiros para diretores e vice-diretores a depender do número de alunos matriculados em escolas.

As entrevistas, por sua vez, realizadas com três diretoras de escolas municipais que atuam como diretoras há mais de 10 (dez) anos, colaboraram para identificar no contexto da prática (MAINARDES e BALL, 2006) aspectos do gerencialismo que têm se manifestado no cotidiano da gestão escolar em Feira de Santana.

O município de Feira de Santana é um município baiano, situado a aproximadamente 110 km de distância de Salvador, com população de mais de 600.000 habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e matricula de 46.547 alunos, conforme dados do Censo Escolar/ 2018.

## **O GERENCIALISMO DISFARÇADO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ELEIÇÃO DE DIRETORES**

A eleição como forma de provimento da função de diretores escolares se constituiu entre o final dos anos de 1980 e década de 1990 como uma estratégia para a superação da relação clientelista presente na gestão escolar.

Em Feira de Santana, a eleição de diretores regulamentada ainda em 1987, nasceu das influências nacionais acerca do processo democrático e da mobilização sindical dos docentes (SILVA, 2000; CASTRO e SANTOS, 2018) e representou uma possibilidade da implementação de práticas democráticas no contexto escolar.

Os fundamentos da gestão democrática, caracterizados por participação e descentralização assumem contornos diferentes nos dias atuais e, de acordo com Poli e Galares (2017), influenciados pelo neoliberalismo e sua lógica de mercado, ganham roupagem novas: a) participação passa a ser entendida como parceria, com envolvimento individual e coletivo para redução de custos e diminuição das responsabilidades do Estado; b) descentralização é compreendida como desconcentração, referindo-se apenas implementação e execução de ações previamente definidas.

Os conceitos reinventados de participação e descentralização são evidenciados na fala dos diretores:

Antes a SEDUC fazia reuniões conosco e éramos escutados, dávamos opiniões sobre alguns assuntos na gestão [...] hoje somos chamados para receber informações do que precisamos fazer, ou melhor, cumprir (DIRETORA A).

Quando fui eleita pela primeira vez, pensei: agora vamos ter mais liberdade para decidirmos questões da nossa escola. Foi uma decepção descobrir que essa liberdade, essa descentralização eram uma forma de mascarar as responsabilidades transferidas para mim (DIRETORA C).

A transferência de responsabilidade, a execução de tarefas, a falta de diálogo são características presentes no contexto da prática da gestão escolar, mesmo em diretores eleitos em Feira de Santana, configurando que estão sendo efetivados no seio da escola aspectos que sustentam o gerencialismo, a ausência do Estado (POLI e GALARES, 2017).

A perspectiva da transposição de conceitos do gerencialismo para o campo da educação é reforçada tendo em vista que nos últimos anos há uma ênfase para o cumprimento de metas e aumento da eficiência, como pode ser percebida na fala:

[...] é uma pressão grande. É IDEB, prestação de contas, parte pedagógica, pessoal, sistema[...] temos que fazer tudo isso, com menos funcionários e nos prazos. Ainda tem a pressão para mantermos ou ampliarmos número de alunos[...] (DIRETORA B).

As demandas de trabalho apresentadas aos diretores eleitos revelam-se como exigências do cumprimento de metas e do processo de regulação e avaliação (OLIVEIRA, 2015) instituídas nas práticas de gestão justificando a melhoria da qualidade dos resultados, contudo tais demandas são entendidas pelos diretores como pesadas, que geram pressão e até desgastes físicos e emocionais, como afirma Diretora A “muitos diretores adoecem, não dão conta e desistem da gestão”.

Os princípios de eficiência e regulação na ação da gestão e aparecem não só no contexto da prática, mas também nos próprios documentos oficiais leis que regulamentam a gestão escolar em Feira de Santana, como: a) Lei nº 3.392/2013 ,que define a classificação das escolas, vinculando a gratificação do diretor ao quantitativo de alunos, bem como apresenta a avaliação de desempenho para os diretores escolares eleitos; b) Lei Complementar nº 58/2011 que define o percentual da gratificação destinada ao diretor a partir do número de alunos, demonstrando uma relação entre mais aluno/ maior salário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar apresenta-se como importante campo de estudo na educação, com histórico, práticas e concepções que são problematizados atualmente. Foi da década de 1980 que os movimentos, oriundos da participação social e docente começaram a propor um modelo democrático para a gestão, defendendo práticas de descentralização e participação, entre elas a eleição de diretores, instituída em Feira de Santana no ano de 1987.

A gestão escolar tem sido influenciada por princípios do gerencialismo, que defendem uma lógica de gestão voltada para o atendimento de demandas do neoliberalismo e sua lógica de mercado.

Em Feira de Santana mesmo a gestão sendo regulamentada como democrática regulamentada e a eleição de diretores se apresentando como forma de provimento para a função gestora das escolas, o gerencialismo se faz no contexto da prática da política de gestão escolar. As falas das diretoras de escolas evidenciam os princípios da eficiência, da produtividade, da descentralização e da regulação da educação nas suas práticas de gestão, bem como na regulamentação da função gestora, ratificando que a inserção do gerencialismo nas escolas públicas é uma realidade no cenário da educação local em Feira de Santana.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Selma Barros Daltro de; SANTOS, Solange Mary Moreira. Eleição de diretores escolares no município de Feira de Santana: influências nacionais e locais para regulamentação legal. Anais XXIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste - Reunião Científica Regional da ANPED. João Pessoa/PB, (2018).

FEIRA DE SANTANA. Lei Complementar nº 58/2011. Altera dispositivos da Lei Complementar 001/94.

FEIRA DE SANTANA. Lei nº 3.392, de 20 de junho de 2013. Dispõe sobre as eleições diretas para diretores e vice-diretores nas unidades escolares municipais e/ou conveniadas e dá outras providências.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

OLIVEIRA, D. A. Nova Gestão Pública e Governos Democrático-Populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n.º. 132, p. 625-646, jul.-set., 2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBPAAE** - v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017.

POLI, Luzenir e LAGARES, Rosilene. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública **RBPAAE** - v. 33, n. 3, p. 835 - 849, set./dez. 2017.

SILVA, Antônia Almeida. Contornos da gestão do Ensino Fundamental em Feira de Santana (1985-1996). Anais da 23ª Reunião Nacional da ANPED. Caxambu/MG 2000.