

## **GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA-GIDE: UMA NOVA CULTURA DE GERENCIAMENTO DO TRABALHO ESCOLAR EM MANAUS-AM**

Maria Daise Matos  
Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho (UNESP)  
daise\_matos@hotmail.com

Joyce Mary Adam  
Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho (UNESP)  
joyce.adam@unesp.br

### **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho é recorte de uma pesquisa de doutorado em andamento e tem como objetivo apresentar os métodos administrativos utilizados pela Gestão Integrada da Escola (Gide) para acompanhamento do trabalho escolar na rede municipal de Manaus-AM. A Gide é uma gestão que integra aspectos estratégicos, políticos e gerenciais à área educacional, visando os resultados do processo de ensino-aprendizagem e melhoria na qualidade dos serviços públicos.

A partir da década de 1990, com a Reforma do Aparelho do Estado, instalaram-se os princípios da eficiência e da qualidade nos serviços públicos com adoção de uma gestão gerencial. É possível observar esses elementos em várias partes do próprio documento dessa reforma, trata-se de “uma administração pública gerencial, flexível e eficiente” (BRASIL, 1995, p. 19).

Nesse cenário, criou-se uma pressão pela qualidade nos serviços públicos, impulsionada pela lógica do mercado vigente (neoliberal), que considera a educação como um bem privado e de valor econômico, fomentando políticas educacionais facilitadoras das demandas mercadológicas. A “gestão educacional é fortemente influenciada pela ideologia de que o mercado é parâmetro de qualidade, o que leva muitos sistemas públicos a buscarem parceria com instituições que vendem produtos com a promessa da qualidade.” (PERONI, 2008, p. 115).

Com base nesses apontamentos, a Secretaria Municipal de Educação- (SEMED) de Manaus contratou, em 2014, uma consultoria, denominada de Instituto Áquila<sup>1</sup> para auxiliar na implementação da metodologia Gide. Entre suas finalidades,

---

<sup>1</sup> O Instituto Áquila foi criado em 2011 por um grupo de 150 consultores do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), sendo uma das mais destacadas empresas de consultoria brasileira. Possuindo escritórios no Brasil e na Suíça, atua em diferentes setores: comércio, indústria, serviços e no setor público, e hoje está presente em 14 países: Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos, França, Holanda, Honduras, México, Peru, Colômbia, Finlândia e Suíça. O

esta abriga o discurso de aumentar os rendimentos escolares e melhoria na qualidade dos serviços públicos ofertados na SEMED.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa documental e bibliográfica, que nos possibilitou encontrar subsídios para apresentar ferramentas utilizadas pela Gide, como: o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir) e o Índice de Formação e Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS) e a Matriz Swot, utilizados para acompanhamento e controle das atividades pedagógicas desenvolvidas pelas escolas que integram a rede municipal de Manaus.

## **DESENVOLVIMENTO**

O gerencialismo passa a compor a Nova Gestão Pública a partir da década de 1980, nos Estados Unidos e na Inglaterra, com a finalidade de “liberar as forças do mercado do controle do estado; liberar o consumidor da carga de impostos; e reduzir o tamanho, âmbito e custo do estado.” (NEWMAN; CLARKE, 2012, p. 354). Para esses autores, a integração dos princípios gerencialistas na administração pública reflete em profundas mudanças na economia mundial, influenciando na governabilidade dos países, que passam a utilizar mecanismos baseados nas leis de mercado e no fortalecimento do capital.

Em 2001, o Plano Nacional de Educação (PNE) é promulgado, pela lei nº 10.172 (BRASIL, 2001). Em 25 de junho 2014, entra em vigor o segundo PNE, aprovado pela lei nº 13.005, referente ao decênio de 2014-2024, o qual, da mesma forma que o primeiro, estabelece a importância dos sistemas de avaliação em todos os níveis de ensino a fim de aperfeiçoar os processos de coleta e difusão dos dados e de aprimoramento da gestão e melhoria do ensino.

Ampliaram-se as parcerias por parte do poder público com instituições privadas fornecedoras de serviços de consultorias para modernização da gestão nas diversas esferas da iniciativa pública e, de acordo com Freitas (2012, p. 386):

O conceito de público estatal e público não estatal abriram novas perspectivas para o empresariado: a gestão por concessão. Desta forma, aquela divisão fundamental entre público e privado ficou

---

instituto possui um núcleo especializado em educação, cuja principal solução é o Sistema GIDE (Gestão Integrada da Escola), uma metodologia ampla de gestão por resultados que já foi aplicada pelo instituto em mais de 5 mil escolas das redes públicas de ensino no Brasil, presente nos estados do Rio de Janeiro, Pernambuco, Ceará, Sergipe, Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul.

matizada. Agora, abre-se a possibilidade do público administrado privadamente.

Nesse sentido, ainda que os sistemas de ensino continuem ofertando a educação pública, o Estado transfere para a iniciativa privada sua gestão, pagando pelos serviços prestados. Como uma das propostas de modernização de gestão encontra-se a Gide. Entre seus objetivos está a melhoria dos indicadores educacionais nas redes de ensino do país, tendo como referência as metas do IDEB, estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC).

A partir de 2014, a metodologia Gide Avançada foi implementada em todas as escolas, etapas e modalidades de ensino da rede municipal de Manaus, com o apoio técnico dos consultores do Instituto Águila e dos assessores de gestão da SEMED (MANAUS, 2014). O sistema utiliza o método científico PDCA (Plan, Do Check, Action) de solução de problemas, que gera um Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), representando o perfil da escola com relação aos resultados internos e externos e causas que impactam esses resultados. Juntamente com o método PDCA, o IFC/RS se traduz em uma bússola para que a escola possa se transformar em uma referência de qualidade na educação no âmbito municipal, estadual e nacional.

Trata-se de um sistema de gestão que permite quantificar resultados, produzir planos de ação adequados a cada escola para atender suas necessidades, verificando as causas que mais causam impactos no rendimento escolar, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Matriz Swot), e definindo prioridades para melhoria nos processos do trabalho escolar.

## **RESULTADOS/ CONCLUSÕES**

As reflexões feitas neste estudo evidenciam que os métodos utilizados nas escolas municipais de Manaus pela Gide são mecanismos alicerçados nos pressupostos da racionalidade gerencial, no discurso da eficiência e qualidade da educação, que fomenta uma cultura empresarial nos processos do trabalho escolar, utilizando metodologias de padronização para o alcance de metas, cujo princípio de funcionamento advém da necessidade de se instituir um controle sistematizado sobre todas as ações pedagógicas nas unidades de ensino em Manaus.

## REFERÊNCIAS

LIMA, Licínio. **A escola como organização educativa**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no Brasil**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: Acesso em: jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília, DF, 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: 9 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10172.htm). Acesso em: 9 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833.

FREITAS, L. C. de. Os reformadores da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação & Sociedade**, v. 33, n. 119, p. 379-404, 2012.

MANAUS. Secretaria Municipal de Educação. **Projeto Básico**: nova contratação dos serviços de consultoria pelo Instituto Águila, visando a estruturação do sistema de gestão da rede educacional do município de Manaus. 2014.

PERONI. A relação público/privado e a gestão da educação em tempos de redefinição do papel do Estado. *In*: ADRIÃO, T.; PERONI, V. (org.). **Público e privado na educação**: novos elementos para o debate. São Paulo: Xamã, 2008.