



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

EDUCAÇÃO COMPARADA: Modelo de Gestão para Elevar o
Desempenho do Ensino Público na Ilha de São Luís do
Maranhão - Brasil

WALTER SOUZA BORGES

Orientador:

Professor Doutor Jorge Manuel de Almeida Castro

Lisboa, março de 2024

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

EDUCAÇÃO COMPARADA: Modelo de Gestão para Elevar o
Desempenho do Ensino Público na Ilha de São Luís do
Maranhão - Brasil

Walter Souza Borges

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, na Especialidade de Supervisão: EDUCAÇÃO COMPARADA: Modelo de Gestão para Elevar a Qualidade do Ensino Público na Ilha de São Luís do Maranhão - Brasil, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manuel de Almeida Castro.

Lisboa, março de 2024

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

EDUCAÇÃO COMPARADA: Modelo de Gestão para Elevar o
Desempenho do Ensino Público na Ilha de São Luís do
Maranhão - Brasil

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus, como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica.

COMISSÃO JULGADORA:

Lisboa, março de 2024

Dedicatória

A todas as pessoas que, contribuíram para o nosso progresso académico e a nossa evolução no decorrer dos anos 2022 a 2023. É importante reconhecer o impacto que essas pessoas têm nas nossas vidas e carreiras e, essa dedicação é uma forma de demonstrar gratidão e apreço.

E, em especial, à minha mãe e família. Pois a família é um dos tesouros mais valiosos da vida, e temos o dever de valorizá-los.

Agradecimentos

Aos nossos pais, motivo de orgulho por ensinarem valores e dar apoio na educação, nos inspirando a alcançar os nossos sonhos.

Aos poucos amigos verdadeiros, pois são preciosos, estando sempre presentes no nosso coração, mesmo à distância. Pois, eles estão dispostos a ouvir, a aconselhar e a compartilhar ideias, melhorando as nossas vidas juntos.

Aos meus professores e colegas de trabalho, agradeço por sua dedicação e contribuição para tornar este projeto possível. Em especial, agradeço ao Professor Mestre Marcos Sérgio Souza Borges por suas valiosas orientações e apoio incansável. Todo o meu respeito e gratidão por ele.

A todo o corpo docente do Mestrado em Educação pelos ensinamentos compartilhados e pela contribuição inestimável para nosso crescimento acadêmico.

Ao meu orientador e amigo, Professor Dr. Jorge Manuel de Almeida Castro, por seu dedicado apoio durante todo o desenvolvimento deste trabalho. As suas orientações, conversas informais e formais foram de grande importância para minha jornada de mestrado. Agradeço por seu carinho e dedicação.

Sou eternamente grato a todos vocês, por sua amizade e dedicação. As amizades e lições aprendidas nessa jornada são inestimáveis e não têm preço. Além de serem orientadores, vocês tornaram-se amigos para todos os momentos. Muito obrigado por tudo.

Com muito carinho e respeito a todos, agradeço de coração.

Epígrafe

“É essencial que o diretor, no contexto de uma abordagem transformacional da liderança, consiga criar trabalho colaborativo e comunidades de aprendizagem dentro da sua escola, enquanto mantém o foco nas atividades pedagógicas. O diretor que apresenta o estilo de liderança transformacional consegue construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e alinhando a escola. O gestor, com competências e habilidades transformacionais, consegue desenvolver a equipa e o currículo, atribuindo altas expectativas para o grupo e com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar”.

Prof. Mestre em Gestão – Marcos Borges (2023)

Resumo

São firmes e constantes as discussões voltadas para o tema sobre a gestão nas escolas do Brasil, sendo demarcadas, no ponto de vista, em correntes teóricas que se situam nos conceitos da organização empresarial e nas instituições escolares, onde, os procedimentos e práticas adotadas estão em constantes melhorias e adaptações para suas culturas organizacionais. Deste modo, a dissertação apresentada tem por objetivo analisar a gestão escolar, expressas nos elementos da cultura da escola, sendo essa questão relacionada com um possível desempenho divulgado pela nota do IDEB, nas instituições dos Sistemas Municipais de Educação do estado do Maranhão, em especial, os municípios de São Luís, São José de Ribamar, Raposa e Paço de Lumiar. Através da fundamentação teórica, utilizaram-se os conceitos da gestão e da cultura escolar, buscando evidenciar as principais particularidades das formas de interpretar a gestão nas oito instituições de ensino, nas quais obtiveram nos seus resultados notas do IDEB discrepantes. Optou-se por uma pesquisa qualitativa do tipo de estudo exploratório com o formato comparativo, aplicados ferramentas de coleta de dados por meio das observações indiretas e entrevistas semi-estruturadas, bem como, realizadas consultas em documentos internos de processo. Conforme os resultados analisados, os mesmos demonstraram, de modo geral, realidades opostas em vários aspectos nas suas dimensões da gestão das escolas, sendo que, as dimensões administrativas, pedagógica e política, confirmaram a existência entre as variáveis que envolvem a gestão e o desempenho escolar. Foi constatado que, a gestão das escolas que obtiveram notas do IDEB elevado se difere, em relação às outras escolas de menor desempenho, por haver uma maior participação da sua comunidade escolar, resultados melhores nos controles, uma forte integração e maior cooperação entre os docentes. Nos fatos e dados levantados pelas escolas que obtiveram um IDEB abaixo do esperado, a gestão mostra-se caracterizada pelas relações informais, apresentando incidência elevada de conflitos internos entre a classe profissional, onde a participação da comunidade é bem reduzida e, com baixo controle dos resultados pela equipa gestora. Os dados e fatos encontrados pela pesquisa, indicam que as particularidades, nas formas de se fazer realizar os processos que apóiam nas atividades pedagógicas, se elencaram com os resultados mais elevados e os mais baixos do IDEB apurados nas 8 escolas de ensino público pesquisadas. Portanto, entende-se que uma escola que agrupa a sua função social conforme às normas burocráticas, e possui uma construção de longo prazo de uma história expressiva, só é possível através do entrosamento de uma gestão escolar com a coletividade e com a sua cultura organizacional, apresentando uma ação consciente de melhoria dos sujeitos com o futuro da educação, resultando numa representação de escola com qualidade para atender de forma positiva as metas do IDEB.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Cultura da Escola. Qualidade da educação.

Abstract

There are firm and constant discussions focused on the theme about management in schools in Brazil, being demarcated, in point of view, in theoretical currents that are located in the concepts of business organization and school institutions, where, the procedures and practices adopted are in constant improvements and adaptations to their organizational cultures. In this way, the dissertation presented aims to analyze the school management, expressed in the elements of the school culture, being this issue related to a possible performance disclosed by the IDEB note, in the institutions of the Municipal Systems of Education of the state of Maranhão, especially the municipalities of São Luís, São José de Ribamar, Raposa and Paço de Lumiar. Through the theoretical foundation, the concepts of management and school culture were used, seeking to highlight the main particularities of the ways of interpreting management in the eight educational institutions, which obtained discrepant IDEB scores. We opted for a qualitative research of the exploratory study type with the comparative format, applied data collection tools through indirect observations and semi-structured interviews, as well as, consultations in internal process documents. According to the analyzed results, they showed, in general, opposite realities in several aspects of school management dimensions, and the administrative, pedagogical, and political dimensions confirmed the existence between the variables that involve school management and performance. It was found that the management of schools that obtained high IDEB scores differs, in relation to other schools with lower performance, by having a greater participation of their school community, better results in controls, a strong integration and greater cooperation among teachers. In the facts and data collected from schools that obtained an IDEB below expectations, the management is characterized by informal relationships, with a high incidence of internal conflicts among the professional class, where the community participation is very low and, with low control of the results by the management team. The data and facts found by the research indicate that the particularities in the ways of carrying out the processes that support the pedagogical activities are listed with the highest and lowest results of the Ideb ascertained in the eight public schools researched. Therefore, it is understood that a school that groups its social function according to the bureaucratic norms, and has a long-term construction of an expressive history, is only possible through the intertwining of a school management with the collectivity and with its organizational culture, presenting a conscious action of improvement of the subjects with the future of education, resulting in a representation of a school with quality to meet positively the goals of the IDEB.

Key words: School Management. School Culture. Quality of Education.

Índice Geral

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 116 - A CONJUNTURA DA GESTÃO	16
1.1 Conceitos e argumentos sobre gestão	16
1.2 Gestão em diversas magnitudes	19
1.3 O regimento da gestão escolar no Brasil	20
1.4 Sistema de gestão	21
<i>1.4.1 Amostras do Sistema de gestão.....</i>	<i>22</i>
1.5 Gestão do ensino e orientação pedagógica.....	23
<i>1.5.1 O método de estruturação dos parâmetros escolar municipal.....</i>	<i>23</i>
<i>1.5.2 Os paradigmas da nova escola.....</i>	<i>25</i>
CAPÍTULO 2 - A GESTÃO DA TRADIÇÃO NA INSTITUIÇÃO	29
2.1 Tradições Institucionais.....	29
2.2 A tradição e as instituições	32
2.3 Unidade Escolar e a sua cultura: preceitos informativos.....	33
CAPÍTULO 3 - PADRÃO DE GESTÃO ESCOLAR.....	35
3.1 A concepção do padrão de gestão	35
<i>3.1.1 Particularidades do Padrão de Gestão.....</i>	<i>36</i>
<i>3.1.2 O Padrão de Gestão Perfeito</i>	<i>36</i>
3.2 Particularidades e atribuição dos padrões de gestão	39
<i>3.2.1.1 Gestão pública ou democrática.....</i>	<i>40</i>
<i>3.2.1.2 Gestão Meritocrática.....</i>	<i>40</i>
<i>3.2.1.3 Gestão com enfoque nos resultados.....</i>	<i>41</i>
<i>3.2.1.4 Gestão com visão em metodologias.....</i>	<i>41</i>
3.2.2 Gestão autoritária	41
3.2.3 Gestão por fluxo de valor.....	42
<i>3.2.3.1 Padrão Técnico-Científico ou Funcionalista.....</i>	<i>42</i>
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	44
4.1 Prefácio.....	44
4.2 Cenário da Investigação	45
<i>4.2.1 Maranhão</i>	<i>45</i>
4.3 Problemática.....	48
4.4 Objetivos	51

4.4.1 Geral	51
4.4.2. Específicos.....	51
4.5 Desenho metodológico	51
4.6 Mecanismo de recolhimento e verificação de informações.....	52
4.7 Magnitude e Parâmetro de Opção do Modelo Escolhido.....	53
CAPÍTULO 5 - EXPLANAÇÃO DAS AMOSTRAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
5.1. Indagações e argumentações - escolas – diretoria.....	56
5.2 Indagações e argumentos das escolas - Coordenação	61
5.3 Indagações e argumentações das escolas – Corpo Docente	64
5.4 Averiguação dos teores dos planos de conversas objetivando as informações obtidas.....	66
5.5 Considerações iniciais das entrevistas e observações indiretas nas escolas.....	67
5.5.1 A gestão escolar na dimensão administrativo-burocrática	67
5.5.2 Análise comparativa da dimensão administrativo-burocrática das escolas.....	70
5.5.3 A gestão escolar na dimensão pedagógica	72
5.5.4 Análise comparativa da dimensão pedagógica da gestão entre as escolas	74
5.5.5 A gestão escolar na dimensão política.....	75
5.5.6 Análise comparativa da dimensão política da gestão entre as escolas	77
5.5.7 Outras manifestações da cultura na rotina das instituições escolares.....	78
5.5.8 Análise comparativa das manifestações da cultura em torno das instituições	80
5.5.9 Análise geral das observações e entrevistas aplicadas	81
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO E TRAÇO FUTURO DE INVESTIGAÇÃO	86
6.1 Conclusões	86
6.2 Linha futura de pesquisa.....	87
Referências.....	89
Apêndice A - Modelo de Roteiro de Entrevista – Direção da Escola.....	100
Apêndice B - Modelo de Roteiro de Entrevista – Coordenação Pedagógica.....	101
Apêndice C - Modelo de Roteiro de Entrevista – Professores.....	102
Apêndice D - Modelo de Termo de Consentimento.....	103

INTRODUÇÃO

Os entendimentos, sobre os condicionantes, de melhor resultado educacional é motivo de inquietação dos estudiosos no campo da aprendizagem. Na instituição escolar, a gestão tem sido apresentada como um compromisso de mediação das metodologias de aprendizado, que contribui para o avanço de melhora das disposições escolares.

Além de a gestão ser considerada uma variável que influencia o desempenho das entidades de ensino, no Brasil, as políticas voltadas para a educação, especialmente no decorrer da década 1990, têm enfatizado este episódio dos domínios da teoria/prática, como um elemento de materialização, no contexto das entidades escolares, dos desígnios e finalidades concebidas na recente política pública direcionada à educação. (Almeida, 2018).

Podemos, assim, definir que a gestão escolar tem envolvimento diversos subsídios de arranjo social e cultural, que estão inseridos de forma atuante dentro do processo escolar. E, nesse sentido, se pode destacar que a base cultural da instituição escolar é evidenciada pelo meio de valores e crenças, divididas na relação dos sujeitos diante do seu cotidiano dentro do ensino e aprendizagem, revelando a sistemática das formas de práticas e procedimentos de gestão, desenvolvidos no centro do capital intelectual das instituições escolares. (Ramalho, 2015).

Com efeito, as normas estabelecidas pelos sistemas de ensino estão sujeitas à interpretação dos atores que compõem o cotidiano das escolas. Por isso, é possível afirmar que existe certa margem de autonomia no desenvolvimento das ações, e os atores se relacionam de modo que cada instituição de ensino é caracterizada de uma maneira muito particular. (Cunha & Cunha, 2016)

Desse modo, este trabalho teve como eixo principal, entender os indicadores de desempenho educacional das escolas são influenciados pelas especificidades das práticas da gestão, reveladas pelas manifestações da cultura da escola.

Antes desse contexto, levantaram-se questionamentos com algumas perguntas, consideradas básicas, que ancoram a efetivação deste estudo na totalidade regional do Estado do Maranhão, principalmente centrados nos municípios que compõem a distribuição geográfica, sendo eles: Paço de Lumiar, São José de Ribamar, Raposa e São Luís. A seleção foi realizada, por um modelo estatístico de escolha, que permitiu a comparação entre duas unidades escolares com alunado em situação socioeconômica similar, mas com um desempenho acadêmico diferenciado, adotando como fundamentos os quocientes do IDEB do ano de 2021.

O IDEB, instituído no ano de 2007, pelo INEP/MEC, traz como alvo a avaliação da qualidade de cada instituição escolar e de cada rede de ensino. O IDEB é calculado com base na taxa de aprovação, informada pelo Censo Escolar e no desempenho dos estudantes, alcançados nos testes da Prova Brasil. Dessa forma, para o IDEB de um estado, rede ou escola se eleve é necessário que os estudantes aprendam, não repitam o ano e frequentem a sala de aula. (Teixeira, 2017).

Assim, a partir da combinação desses dois indicadores: taxa de aprovação e nota da Prova Brasil, é possível retratar a realidade educacional desenvolvida nas escolas. O IDEB, como indicador de qualidade da educação, contribui, enquanto apresenta a realidade educacional, e, simultaneamente, proporciona a obtenção de melhorias para a rede e para a escola. O IDEB, hoje, é a principal referência para a qualidade educacional do país, ampliando as possibilidades de mobilização da sociedade em favor da educação, visto que é comparável nacionalmente, e expressa, em valores, os resultados mais importantes da educação: aprendizagem e taxa de aprovação. Sendo também importante por ser regulador de políticas públicas em prol da qualidade da educação, e ferramenta para o acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE.

O desenho metodológico desta pesquisa enquadra-se numa abordagem qualitativa e exploratória, visando estudar as escolas do ensino fundamental dos últimos anos dos municípios da ilha de São Luís - MA, que obtiveram as melhores e piores notas no IDEB de 2021. A escolha dessas escolas permitiu a comparação das diferenças de desempenho educacional e a identificação dos possíveis fatores que contribuem para essa variação. Nesta pesquisa pretende analisar a gestão escolar em escolas da ilha de São Luís do Maranhão, identificando os modelos teóricos utilizados e avaliando o sucesso no desempenho escolar.

A gestão escolar é a administração de uma escola, incluindo as áreas de planejamento, organização, direção e controle. Na gestão educacional é mais ampla, abrangendo a administração do sistema educacional na totalidade, incluindo questões como políticas educacionais, financiamento e avaliação. Ambos os tipos de gestão são importantes para garantir que as escolas funcionem de forma eficiente e que os estudantes recebam uma educação de qualidade. (Carvalho, 2008).

Existem vários modelos de gestão utilizados nas organizações, incluindo o modelo tradicional, o modelo de gerência, o modelo participativo e o modelo democrático. Cada modelo tem as suas próprias características e se aplica de maneira diferente em diferentes situações. Por isso, é importante que as escolas estudem sobre esses modelos e escolham o

que é mais adequado para suas necessidades. (De Sordi, 2014). Ademais, é considerável averiguar o grau de concordância das unidades escolares com as ferramentas prescritas pela Lei das Diretrizes Básicas e, ponderar até que ponto essas inovações nas ferramentas conseguem ocasionar progressos, gerando uma maior qualidade adentro das instituições.

Isso posto, compreendemos que a gestão escolar é crucial para o crescimento de uma instituição escolar, pois é responsável por garantir a implementação de políticas educacionais eficazes, além de assegurar a qualidade da educação e a melhoria do desempenho da escola. A boa gestão escolar pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências dos estudantes, bem como, promover um ambiente de aprendizagem positivo e saudável. (Pinheiro, 2012)

Conforme já citado por vários autores (Bordignon & Gracindo, 2000; Carvalho, 2012; Libâneo, 2007), a preocupação com a gestão escolar expressa diretamente nos elementos da cultura da escola e, a sua relação com o desempenho escolar constituiu o eixo central desta proposta de pesquisa para o mestrado. É importante entender que tal inquietação é orientada pelo pressuposto de que a gestão é uma das condicionantes da qualidade educacional. Assim, buscou-se saber como são desenvolvidos os processos de apoio às atividades de ensino, em realidades que apresentam desempenhos contrastantes.

Portanto, a análise acerca das práticas da gestão nas instituições escolares, que estão inseridas nos municípios que fazem parte da ilha de São Luís, representou uma oportunidade para refletir sobre os procedimentos que estão a ser adotados nos processos de implementação da gestão, conforme diretrizes das políticas educacionais adotadas. Sendo que, tais análises da pesquisa acabam favorecendo a construção do conhecimento no campo da gestão escolar, resultando em resultados melhores nos desempenhos das equipas gestoras e em consequência de práticas pedagógicas, coordenadas por processos de gestão eficazes.

Desse modo, entende-se que os estudos dirigidos para esta temática ainda necessitam de maiores reflexões sobre a gestão escolar no sistema municipal da ilha de São Luís e, consequentemente, podendo levar, no futuro, maior ampliação dos conhecimentos sobre esta área com fins de melhoria contínua do ensino e aprendizagem. Portanto, essa questão é tratada como uma possibilidade de produzir conhecimentos, e que possam sedimentar de forma geral as práticas de gestão na escola, de modo que, cumpra-se bem a sua missão, sendo de fato oferecer um ensino de qualidade.

O estudo está estruturado em 3 partes, a primeira parte com a Introdução. Na segunda parte, apresentamos a fundamentação da pesquisa conforme os objetivos traçados,

subdividido em 3 capítulos. Desse modo, o primeiro capítulo buscar identificar quais elementos da gestão escolar que estão a obter êxito para gerar bons resultados na qualidade do aprendizado dos alunos nas instituições públicas de ensino, bem como os aspectos conceituais do tema abordado e os principais conjuntos do sistema de gestão seguidos nas instituições de ensino no Brasil. Já no segundo capítulo, o estudo irá abordar a respeito da cultura organizacional, identificando como é composta os seus valores e as suas crenças, expondo os principais impactos nos níveis de eficácia e eficiência nas atividades adotadas e a sua determinação na importância de mudanças de exercícios adotados. No terceiro capítulo, o estudo discorre sobre a formação de novas amostras de gestão executadas nas instituições de ensino, bem como as suas principais características e as suas denominações, e, desse modo, chegar próximo ao modelo ideal de gestão visando na continuidade da organização e a sua eficácia.

Na fase final desta pesquisa, a abordagem se volta para os estudos empíricos, uma etapa cuidadosamente elaborada e subdividida em três capítulos, cada um contribuindo de maneira significativa para a compreensão aprofundada do tema em questão. Este segmento é crucial para a validação e aplicação prática das teorias e hipóteses previamente desenvolvidas nas seções iniciais da dissertação.

O primeiro capítulo desta seção é dedicado à exposição detalhada da Metodologia de Investigação. Aqui, são apresentados os métodos e técnicas que nortearam a coleta de dados, permitindo a obtenção de informações relevantes e a condução de uma investigação meticulosa. A escolha criteriosa da metodologia é fundamental para assegurar a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos, além de garantir a coerência com os objetivos propostos no início da pesquisa.

A metodologia adotada foi selecionada com base numa análise cuidadosa das características específicas do objeto de estudo, levando em consideração a natureza complexa e multifacetada do tema. Na coleta de dados foi realizada de maneira sistemática e abrangente, utilizando ferramentas e instrumentos adequados à pesquisa, e a análise foi conduzida de forma rigorosa, incorporando abordagens qualitativas e quantitativas conforme necessário. Essa combinação metodológica proporcionou uma visão holística e aprofundada do fenômeno em análise.

Durante a implementação da metodologia, foram superadas possíveis limitações e desafios, garantindo a robustez e a credibilidade dos resultados. A atenção meticulosa aos detalhes metodológicos foi essencial para mitigar viés e assegurar a validade interna da

pesquisa. Ademais, a transparência na descrição dos procedimentos metodológicos adotados visa proporcionar a outros pesquisadores a possibilidade de replicar o estudo, contribuindo para a confiabilidade e a generalização dos achados.

O êxito alcançado nessa fase metodológica reflete-se no resultado obtido, que se revelou satisfatório relativamente aos objetivos propostos. A meticulosidade na execução dos métodos de coleta e análise de dados permitiu uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo, contribuindo para o enriquecimento do conhecimento na área. Este capítulo, portanto, desempenha um papel crucial no desenvolvimento da pesquisa, pois estabelece as bases para as conclusões e discussões que se seguirão nos capítulos subsequentes, consolidando, assim, a contribuição única e significativa deste trabalho para o campo de estudo em questão.

O capítulo seguinte foi registrado toda a apresentação dos resultados levantados na pesquisa, com entrevistas e observações nas escolas e depois realizado uma discussão alinhada com o pensamento dos autores da fundamentação teórica, sendo realizada uma caracterização global do universo da amostra, a apresentação das tabelas e o tratamento dos mesmos. Estes dados foram analisados e, posteriormente, realizado a sua interpretação e descrição. E, por fim, no último capítulo foi realizada a conclusão, respondendo às indagações da problemática com linha futura de novas investigações.

CAPÍTULO 1

A CONJUNTURA DA GESTÃO

1.1 Conceitos e argumentos sobre gestão

De acordo com Andrade (2001), a expressão gestão vem do vocábulo latino “gestio”, que significa o ato de conduzir, gerir, acondicionar a existência, o propósito e as aptidões dos indivíduos e os bens dos mesmos que custeiam os benefícios. O referido autor explana que, uma parcela da sociedade compreende que a gestão está relacionada com assunto burocráticos, porém, com esse pensamento, essa parcela acaba por se afastar de uma concepção humanística, completamente direcionada na diretriz do planejamento e da repartição de bens. Assim sendo, é imprescindível que frente as ocorrências, a atividade administrativa não seja estabelecida de maneira separada, longe de um contexto e individualizada a gestão necessita está englobada de uma maneira coletiva e concordada, derivando das decisões grupais e sistematizadas.

De tal modo que, a expressão gestão nos sugere os termos incubação, dar uma direção e, sendo bem específico, pois, ao se tratar de sistema educacional, a gestão nos expõe que o seu alvo é fazer com que a vida dos indivíduos se torne mais próspera dentro do seu contexto, tornando assim, mais íntegra, mais benéfica, mais digna e mais generosa. Portanto, a gestão se apresenta e se mostra que ela vai mais além das suas definições, e que, tão somente, expressa a ação do ato de conduzir e gerir. (Vieira, 2020)

Segundo Martins (2020) a expressão gestão e administração são termos que se completam, e, foi no começo do século XX, que Frederick Winslow Taylor, nos Estados Unidos, se tornou um dos precursores da concepção de linha de produção, mesmo com a formação em engenharia, levando a pesquisar os tempos e os deslocamentos da execução de atividades. Na sua tese de doutorado, Bryan (1992) realizou uma investigação aprofundada, a partir das metodologias de Taylor, inserindo nas suas declarações que o Taylorismo nasce como uma resolução contributiva para contrapor com as disputas e os estorvos do desenvolvimento do capitalista. Desse modo, o referido autor apontou nos seus materiais e as suas ocorrências uma semelhança entre o parecer de Taylor com a gestão do ensino:

“A análise da bibliografia sobre o taylorismo teve como foco os escritos de Taylor, destacando as suas referências à escola e práticas escolares. Estas referências mostraram ser importantes fontes de inspiração e legitimação do sistema de Taylor, não sendo apenas recursos retóricos.” (Bryan, 1992, p. 12).

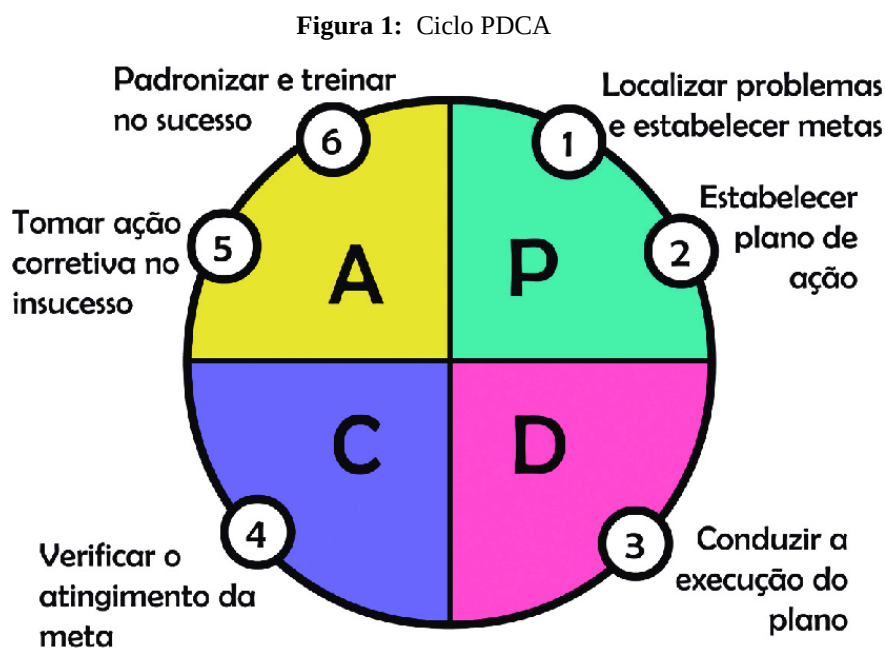
Na segunda década do século XX, na França, posteriormente a Taylor, Henry e Fayol ocorreram lançamentos na base de diversos significados de gestão. A vista disso, foram incluídos aperfeiçoamentos de conceitos, logo após discorrer sobre as funcionalidades gerenciais, que no seu contexto seria estruturado da seguinte forma: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. (Silva, 2016).

Contudo, enfatizamos que a sobrevivência das organizações está instruída na capacidade de atingir e superar resultados que atendam as demandas dos clientes e das partes interessadas, garantindo assim, a competitividade. De acordo com Falconi (2009), a maioria dos problemas operacionais, numa organização, decorrem devido à rotina. As operações diárias devem funcionar na precisão para que se possam avançar nas metas cada vez mais desafiadoras. Desta forma, é necessário fazer uma avaliação da rotina, identificar o ponto fraco e encontrar uma resolução e somente em seguida aplicar um método, que garantem o alcance dos resultados esperados.

Desse modo, falaremos de uma ferramenta de gestão, visando trazer uma melhoria contínua, conhecida como ciclo PDCA, rebatizada na sua última revisão para Ciclo PDSA, ou Ciclo de Deming, e a Gestão do Conhecimento. (Pacheco, et al., 2012). O PDCA é o dispositivo gerencial que detém orientações complementares de um agrupamento de gestão, foi introduzido e idealizado por Shewhart, posteriormente à guerra do Japão, sendo difundido por Deming, de modo que deu seguimento no aproveitamento de execução nas organizações. Inicialmente, foram utilizados para o emprego da estatística e procedimento de amostragem, portanto, essa sequência conserva nas suas concepções maiores celeridade aos métodos compreendidos no desenvolvimento da gestão. (Quinquiolo, 2002)

Na gestão da qualidade, se tem como protótipo quatro relevantes medidas no desenvolvimento da sua dinâmica. Assim sendo, o PDCA é empregado na busca de resultados, introduzido num sistema de gestão, tendo potencial para ser empregado em determinadas categoria de organização, procurando alcançar sucessivamente o êxito das mesmas, independentemente do seu contexto de atuação. (Tachizawa & Sacaico, 1997)

Segue abaixo a figura 1, onde mostra o método de forma sequencial:



Fonte: Falconi, 2004

No âmbito da educação ocorreram adaptações a esse escopo, fazendo a substituição do A (act) por L (learn), expondo uma nova interpretação no aprendizado, os quais são uma das etapas de maior importância ao oposto da ação.

“As ferramentas para gerir a rotina e melhorias na escola incluem o "diagrama de causa e efeito" e o ciclo PDCA (plan, do, check, act) para Controle da Qualidade. Estas ações visam a melhoria dos serviços escolares e propõem uma proposta educacional.” (Knauth, 1997, p. 89).

Desse modo, Knauth (1997) ao identificar a teimosia de alguns críticos, explana que o emprego direto das conceituações do universo empresarial nas instituições de ensino não é oportuno, uma vez que, compreende que a gestão na educação não pertence a esses novos modelos, aonde os aprendizados de qualidade precisam ser debatidos e implantados em diversos âmbitos, e não explorado dentro da instituição de ensino.

Quando se analisa a gestão escolar, se percebe que há bastantes diretores que ocupam a função de gestor, onde, muitos dos quais, sem conhecimento algum de coordenar os procedimentos administrativo, desconhecendo desse modo, as extensões da gestão escolar. Assim sendo, ferramentas como gestão de pessoas, financeiras e planejamento estratégico são desconhecidas, o que faz com que o sistema de gestão, para a prática do dia a dia, fique isolada e sem nenhuma fundamentação teórica para ser empregada na prática. (Souza, 2007)

Assim sendo, há de se ter uma gestão trabalhada na sua essência, onde se irá colher a captação mais acertada para garantir que os alunos tenham uma orientação mais favorável para o seu desenvolvimento e crescimento. Logo, sendo a escola um sistema aberto, é preciso ter espaço para o grupo, que esteja envolvido com a gestão, tenha acesso a outros métodos, e assim, desenvolver o seu trabalho com uma visão ampla dentro do contexto escolar. (Mariucci, 2011)

1.2 Gestão em diversas magnitudes

Após a realização de leituras conceituais, foi possível fazer uma reflexão a respeito de gestão, onde se observou que, a mesma se desenvolve por meio de diversas dimensões. Gestão, disposta conforme o conceito de sistema, apresentada por Peter Senge (2004), aonde o referido autor deu o nome de quinta disciplina, apontando para uma visão sistêmica em que explana sobre a interação entre si de diversas dimensões para gerar resultados.

Por meio dos modelos internacionais de certificação, a relevância das extensões da gestão é analisada, sendo conceituada como modelo de referências. De acordo com Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010), os modelos de referências da gestão são conceituados como:

“Modelos padronizados e genéricos são usados como referência para decisões sobre práticas a serem utilizadas nas operações e processos organizacionais.”
(Pagliuso et al. 2010, p. 23).

Assim sendo, se pode citar alguns exemplos de modelos de referências como, as normas ISO 9001 onde discorre sobre a gestão da qualidade, as normas da COSO que aponta para as diretrizes da governança e controle participativo, as normas Prince onde se encontra a normatização da gestão de projetos, e, por fim, as normas da BS7799 que constituem a padronização da gestão de TI. Segue, abaixo, um pequeno resumo de algumas dessas normas:

Normas ISO - A ISO (Organização Internacional para Padronização), de acordo com Rosa (2008) é uma organização não governamental, desenvolvida desde da época da década de 47, que desenvolve e publica normas internacionais para vários setores, incluindo tecnologia, segurança, agricultura e negócios. As normas ISO são desenvolvidas por comitês técnicos de especialistas de diferentes países, revistas regularmente para garantir que acompanhem as últimas tendências e desenvolvimentos. (Rampazo, et al., 2014)

Indicadores Ethos – Foi instituído no ano de 1998, no Brasil. O Instituto Ethos, sendo uma Empresa de Responsabilidade Social, cuja finalidade é de assessorar as empresas a

compreender os princípios da responsabilidade social empresarial e incorporá-la no cotidiano da sua gestão, numa atuação sucessiva de avaliação e aperfeiçoamento. (Guimarães, 2009)

Ethos é uma criptomoeda, cujo objetivo é tornar a criptografia acessível a todos. Ele fornece uma plataforma para as pessoas poderem comprar, vender e armazenar criptomoedas de maneira segura e fácil. Alguns dos principais indicadores de desempenho, do Ethos, incluem o preço, o volume de negociação, o número de utilizadores e a capitalização de mercado. Também é importante observar o desenvolvimento da equipa e as parcerias estabelecidas, pois isso pode afetar o crescimento e a adoção do projeto. (Penteados & Duarte, 2014)

A norma **NBR ISO 26000** é uma norma internacional de responsabilidade social, publicada pela ISO (Organização Internacional de Padronização) em 2010. Ela fornece orientações para as organizações de todos os tipos e tamanhos, incluindo empresas, governos e organizações sem fins lucrativos, sobre como melhorar a sua contribuição para a sociedade. A norma cobre uma ampla gama de tópicos, relacionados à responsabilidade social, incluindo sustentabilidade, direitos humanos, meio ambiente, práticas laborais, relações com a comunidade, entre outros. Ela também apresenta princípios e orientações para ajudar as organizações a avaliar e melhorar as suas práticas de responsabilidade social. (Araújo, 2014).

A norma NBR ISO 26000, designa-se por tratar as demandas sobre responsabilidade social, está aparelhada com os indicadores da Ethos, aonde as partes dos feitos permanecem dispostos nas diversas proporções. A NBR ISO 26000 é uma norma voluntária, e a sua implementação não gera certificação. (Lima & Gonçalves, 2017)

1.3 O regimento da gestão escolar no Brasil

Na Constituição Federal de 88, referente ao seu art. 206, esclarece as demandas da gestão da educação brasileira, onde declara que esta deve ser composta pela democracia e ser participativa, assegurando no seu inciso VI, do mencionado artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. (Brasil, 1996). Assim sendo, a LDB/96 no seu inciso VIII, explica que a democracia necessita ser efetivada pelo ensino público e estabelecida no seu protótipo de gestão, com isso, acatando a legislação do sistema de ensino, segundo a Constituição Federal. Onde, do mesmo modo em que evidencia no seu art. 14, que os sistemas de ensino irão determinar as normas da gestão democrática, conforme as suas características, seguindo os seus princípios que são: I – Participação ativa de todos os profissionais da

educação na preparação do projeto pedagógico da escola; II – Atuação das comunidades escolares locais em conselhos escolares ou equivalentes. (Nogaro, 2022)

Desse modo, se pode evidenciar que, o formado democrático e participativo é, na verdade, um atributo do modelo de gestão escolar, justificando, desse modo, que os sistemas de ensino devem se organizar e adaptar-se primeiramente dentro da totalidade em que se encontra inserido.

Assim sendo, a almejada democracia, pleiteada pelo mundo afora e, em especial, no nosso país, oferece uma maior liberdade e autonomia para uma expressiva participação, para que se possa agir nas decisões direcionadas para a políticas sociais. Entretanto, é necessária uma maior austeridade quando se aborda essa temática. Coutinho, Fávero e Semeraro (2002), discorrem a respeito dos estímulos que a autonomia desencadeou, fazendo com que houvesse mais disposição para conduzir os trabalhos para uma sociedade mais justa e humanitária, onde todos possam gozar dos seus direitos, cumprindo os seus deveres e, assim, poder permitir que o lado humano reapareça e não aceite ser manuseados por patrões que se acham acima de tudo e todos, criadores de verdades e da história da humanidade.

1.4 Sistema de gestão

Os sistemas de gestão existentes, são versados e estabelecidos por diversos autores. Onde, de forma prática, os conceitos estão agregados entre si. E, para a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, o significado de Sistema de Gestão se encontra baseado sobre um agrupamento de habilidades padronizadas e interrelacionadas, com a ação de conduzir uma organização e para gerar resultados. Autores da área esclarecem que, o sistema de gestão precisa englobar os mais diversos subsistemas, estabelecidos pelas práticas, demonstrando assim, que o sistema de gestão acompanha um emaranhado de atividades de gestão que dialogam entre si, procurando produzir, ou não, resultados. (Oliveira, 2015)

Efetivamente, o sistema de gestão tem como desígnio a concretização de uma referência, de um aspeto, nas organizações por meio de componentes da incorporação, e que, consiga dialogar com diferentes pré-requisitos da gestão. E, assim, mostrar que esse modelo de influência mútua é o ponto imprescindível da gestão de uma organização. (Corrêa, 2012)

Portanto, o sistema de gestão são reproduzidos, nas organizações, nos decursos dos anos, isso de uma maneira não realista, conseguindo apresentar influência nas amostras experimentadas pela gestão, e sustentada por diferentes empresas ou analisar a sua própria experiência com os seus acertos, ou erros.

Conforme a Fundação Nacional de Qualidade - FNQ, é uma organização sem fins lucrativos, criada no Brasil em 1991, visando promover a excelência em gestão e a melhoria contínua dos processos empresariais. Ela oferece diversos programas e serviços para ajudar as organizações a alcançar esses objetivos, incluindo a certificação de sistemas de gestão, treinos, assessoria e consultoria. (De Carvalho Miranda, *et al.*, 2012)

A FNQ é responsável pela implementação e certificação das normas ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade) e ISO 14001 (Sistemas de Gestão Ambiental), além de outras normas internacionais de gestão, como ISO 45001 (Saúde e Segurança Ocupacional) e ISO 31000 (Gestão de Riscos) no Brasil. A FNQ é reconhecida pelo INMETRO e pelo Sistema Brasileiro de Certificação (SBC) e é membro fundador da *International Accreditation Forum* (IAF). (Neto, *et al.*, 2019)

Dessa forma, no seu cotidiano, as organizações na busca da qualidade na sua gestão, englobam diversas maneiras de informações, e com isso esses transmissores atuam simultaneamente, nas organizações de maneira determinada. Logo, os sistemas de gestão, nos seus arcabouços, são correspondentes e todos são desenvolvidos por procedimentos e aprendizados de gestão. O desenvolvimento é percebido por um agrupamento de mecanismo e atribuições relacionadas, que utilizam a geração de bens e as convertem em resultados. (Silva, 2015)

1.4.1 Amostras do Sistema de gestão

Conforme a FNQ, os sistemas de gestão conseguem abranger, nas suas execuções, diversos atributos da esfera administrativa, aonde os mais beneficiados são os sistemas de gestão da qualidade, como, por exemplo, o sistema de segurança, meio ambiente, dentre outros. (Nascimento, 2013). Assim, a qualidade se correlaciona com os modelos de sistema de gestão mais defendido no mundo, e dessa maneira, não está se falando exclusivamente da qualidade das funções e gêneros, mas bem como de todos os desempenhos por ela conduzida.

A Fundação Nacional de Qualidade, além disso, explica haver um amplo emprego dos sistemas de gestão de saúde, segurança ocupacional e meio ambiente. Além disso, é o sistema mais utilizado por uma razão muito simples: eles se adequam de maneira simples em qualquer empresa, já que, a maioria dessas empresas mantém um entrosamento direto ou indiretamente com as gestões de qualidade, meio ambiente e segurança do trabalho. (Dos Santos Foguel, 2010)

1.5 Gestão do ensino e orientação pedagógica

O sistema de ensino e as escolas, visam principalmente administrar e garantir a qualidade da educação, através da construção e acompanhamento de projetos educacionais eficazes, conforme o modelo desejado pela sociedade. (Veiga, 2013)

Assim, a proposta apresentada pelo Plano Municipal de Educação e Plano Pedagógico, estabelecem os objetivos e metas para a educação no município, determinando o papel da educação na formação de cidadãos e caracterizando os atributos da organização escolar. Eles também estabelecem, as diretrizes e estratégias para alcançar esses objetivos e metas. Desse modo, o aspecto educacional precisa ser reavaliado para atender às necessidades da sociedade e do conhecimento e, adaptar-se às novas legislações; e isso inclui a implementação de propostas pedagógicas, que considerem as características regionais e a inclusão de diferentes faixas etárias, visando à integração cultural e à convivência pacífica. (Saviani, 2018)

A gestão do sistema educacional municipal, busca ter uma visão ampla para tomar decisões estratégicas sobre o futuro, considerando os objetivos da escola e as possibilidades atuais do cenário educacional. Assim, as dimensões do cenário educacional são analisadas tanto no presente quanto no futuro, tendo como objetivo, construir uma relação harmoniosa com o ambiente. Logo, a gestão da educação é formada por vários atores sociais e está inserida num ambiente histórico e cultural. Isso implica uma responsabilidade mútua e comprometimento para alcançar objetivos e melhorar o sistema educacional. (Colombo, 2014)

Portanto, os planos municipais de educação e os planos de gestão escolar, são importantes ferramentas para direcionar a prática educacional no município, pois serão a base para as propostas pedagógicas e de gestão.

1.5.1 O método de estruturação dos parâmetros escolar municipal.

A gestão da educação, em nível municipal, tem como principal objetivo a coordenação e a construção do Plano Municipal de Educação, bem como, contribuir para o plano de gestão da escola. Isso visa superar o modelo burocrático, colocando os gestores da educação do município e o diretor da escola como líderes, que orientam a educação e diferenciam recursos. A gestão educacional municipal, destaca-se pela liderança cujo objetivo é dar direção e propósito ao trabalho educacional. Isso é alcançado através do enfoque em processos democráticos e participativos, fundamentais para o funcionamento das escolas e a melhoria da

qualidade da educação. Isso faz com que os gestores, professores, pais e alunos trabalhem juntos para alcançar os objetivos do Plano Municipal de Educação. (Oliveira, 2020)

A construção do Plano Municipal de Educação está voltada para uma gestão baseada em planejamento, o que é diferente da postura antiga, que se concentrava apenas em previsões e não se envolvia ativamente, na prática. Atualmente, a visão moderna de gestão educacional enfatiza a importância do envolvimento em todas as etapas do processo, desde a elaboração, passando pelo acompanhamento e finalizando com a avaliação. Isso permite que as engrenagens do sistema educacional funcionem de maneira integrada e eficiente, garantindo que os objetivos do plano sejam alcançados. (Souza, 2012)

Portanto, a construção dos planos estratégicos envolve a análise do alvo pretendido e do ambiente organizacional, interno e externo. A análise do alvo orienta a definição da filosofia, políticas e objetivos institucionais, enquanto a análise do ambiente mostra a dimensão das ações necessárias para conduzir o projeto. A partir das circunstâncias do ambiente, são estabelecidos planos de ação e definidas as responsabilidades. (Campos, 2016)

A comparação entre finalidade e ambiente envolve os conceitos tradicionais de eficiência e eficácia, bem como os conceitos de efetividade e congruência. Esses conceitos, ligados à congruência e efetividade, têm medidas desejáveis que impactam e ampliam os conceitos de eficiência e eficácia, bem como os indicadores de produção e desempenho. No entanto, esses indicadores são limitados pelas dimensões das organizações. (Camões, et al., 2010). A implantação do plano envolve a colocação dele em prática, incluindo uma análise detalhada de cada uma das ações planejadas, estabelecendo caminhos, processos e alocando recursos necessários. É importante continuar a monitorar e adaptando o plano à medida que necessário.

Assim sendo, é importante realizar uma avaliação constante dos planos e acompanhar a sua implementação durante toda a fase da gestão. É fundamental considerar o ambiente institucional e as possíveis mudanças que possam afetar a implementação do plano, de modo a garantir que ele esteja adequado às necessidades do setor produtivo. Além disso, é essencial ter uma comunicação eficaz entre as partes interessadas, para garantir que todos estejam alinhados com os objetivos do plano e trabalhando juntos para alcançá-los. A avaliação tem uma função diagnóstica, importante na elaboração e implementação de planos, ao fornecer informações valiosas para serem analisadas e avaliadas. Essa informação é essencial para a tomada de decisão e ajustes no plano. (Suaia, 2008)

Logo, a avaliação permite identificar problemas, pontos fortes e oportunidades para melhoria, e assim, permitir a correção de rumos para alcançar as metas organizacionais. Além disso, a avaliação também é uma ferramenta importante para medir o desempenho e o impacto dos planos e ajustá-los conforme necessário. Portanto, a avaliação é um processo crítico para garantir o sucesso do plano e alcançar as metas organizacionais desejadas. (Martins, 2006)

As mudanças de paradigma, na educação, são influenciadas pelo avanço da sociedade, do conhecimento e pela necessidade de se adaptar às novas demandas e desafios. A avaliação, é uma ferramenta valiosa para entender o padrão de educação existente e os objetivos que se deseja alcançar. É importante garantir que há harmonia entre o discurso e a prática, assim como, entre as ações da sociedade e da educação. Isso pode indicar uma maior eficácia, congruência e efetividade da proposta educacional, que está inserida nos planos normativos. A avaliação também permite identificar e corrigir problemas, e melhorar o desempenho da educação para atender às necessidades da sociedade e contribuir para o desenvolvimento do conhecimento. (Weber & Behrens, 2010)

A avaliação institucional é uma ferramenta importante na gestão, pois permite identificar as necessidades de mudanças e desenvolver alternativas para alcançar um futuro desejado. Ela é essencial para o processo de transformação, ao permitir avaliar a situação atual e planejar intervenções para alcançar uma realidade futura melhorada.

1.5.2 Os paradigmas da nova escola

Historicamente, a literatura de gestão organizacional tem se concentrado na aplicação de teorias de processos de gestão burocrática nas empresas. No entanto, nos últimos anos, houve uma tendência em buscar adaptar essas teorias também para as organizações educacionais. Isso leva muitos gestores a argumentar que, as escolas e universidades devem ser administradas de forma semelhante às empresas, com ênfase na eficiência e no uso de técnicas de gestão modernas. (Balestrin & Verschoore, 2016)

Portanto, a adoção de um modelo de gestão burocrático, nas organizações educacionais, pode levar a uma ênfase excessiva na eficiência e eficácia, em detrimento da consideração da dimensão e particularidade da organização educacional. As escolas e universidades são organizações complexas e únicas, com objetivos e funções específicos, que podem diferenciar de empresas e outras organizações. Por esse motivo, é importante equilibrar a aplicação de técnicas e princípios de gestão modernos com a compreensão da natureza e objetivos da organização educacional. É importante considerar as necessidades e

expectativas dos estudantes, pais, professores e outros stakeholders envolvidos na educação. (Ferreira, 2015)

Dessa maneira, nasce as seguintes indagações: quais configurações mais integrais, de pensamento, se submetem aos processos técnico burocrático da gestão? Quais concepções, definições e princípios estão vigentes nos modelos de gestão escola/empresa? O que constituem e quais resultados são conduzidos nos seus processos?

Portanto, antes de nos prender as respostas é preciso compreender as teorias das organizações, bem como os modelos burocráticos de gestão. Porém, todas são bastantes conhecidas desde o séc. Passado, se tornando, desse modo, irrelevante para o enquadramento destas ponderações. Assim sendo, será feito um breve resumo, expondo apenas as suas principais particularidades.

“O sistema educacional surgiu durante a revolução industrial visando treinar a força de trabalho para as fábricas, com ênfase na obediência, pontualidade e trabalho repetitivo. A disciplina era vista como um fim em si, em vez de um meio para o aprendizado.” (Bordignon, 1993, p. 21).

É adequado discutir como as empresas modernas estão se adaptando às mudanças, na forma como as relações são conduzidas e, como estão a adotar novos paradigmas para superar os desafios. A transição para a era do conhecimento, afeta a maneira como as empresas operam e essas mudanças devem ser refletidas nas instituições educacionais, pois, a escola precisa se adaptar para preparar os alunos para a realidade do mundo atual. Isso pode incluir a incorporação de novas abordagens de ensino, e a inclusão de temas relacionados à gestão moderna em currículos. (Gonçalves & Campo, 2012)

As teorias organizacionais clássica e científica são originárias do modelo burocrático de gestão, que se concentra na estrutura e funcionalidade da organização. Essas teorias enfatizam a importância do poder central, da supervisão, da delegação e da distribuição de tarefas, e os indivíduos são vistos como subordinados aos objetivos da organização. Com o passar do tempo, novas teorias surgiram, como a abordagem contingencial e as teorias da complexidade, que abordam a gestão de forma mais dinâmica e adaptativa, considerando as variações no ambiente organizacional e a necessidade de mudanças constantes. (Ferreira, 2015)

Isto é, o modelo burocrático de gestão é baseado nos princípios da eficiência e eficácia, buscando aumentar a produtividade e a eficiência através da produção em série, e da economia de escala. Ele se concentra em atingir objetivos e metas específicos, usando uma

estrutura hierárquica rigorosa e regras e procedimentos claramente definidos. Entretanto, com o surgimento de novos desafios no mundo atual, como a necessidade de qualidade total e flexibilidade, este modelo se mostra insuficiente para atender as necessidades atuais das organizações, e precisa ser complementado com novas abordagens e perspectivas para ser mais eficiente e eficaz. (Chiavenato, 2006)

Desse modo, as rotinas são fundamentais no modelo burocrático de gestão, pois elas buscam estabelecer um fluxo de trabalho claro e previsível, minimizando os riscos e garantindo a eficiência. Esse modelo pretende maximizar a eficácia por um sistema de regras e procedimentos rigorosos, onde os conflitos internos são vistos como indesejáveis e devem ser evitados ou resolvidos pelo gestor. (Paradela & Costa, 2015)

No entanto, isso também pode dificultar a inovação e o surgimento de novas ideias, pois elas podem representar riscos e ameaçar a estabilidade do sistema. Quanto à escola, é importante lembrar que a sua principal função é a formação de cidadãos críticos e autônomos, e que a construção de uma cultura de diálogo e colaboração é fundamental para alcançar esse objetivo. O modelo burocrático de gestão pode ser inadequado para alcançar essa meta, pois, ele concentra-se no poder centralizado e na subordinação, em vez de estimular a autonomia e a participação dos indivíduos. (Lessard & Carpentier, 2016)

As organizações educacionais atuais tendem a seguir uma estrutura tradicional, com espaços físicos ocupados e gestores que seguem os paradigmas, tecnos burocráticos. Essas estruturas geralmente seguem um organograma tradicional, onde o poder está concentrado no topo da hierarquia e os deveres são delegados para baixo. Isso pode levar a uma dissolução do poder e dos deveres conforme se movem na direção oposta. (Conti, et al., 2017)

Portanto, os indivíduos situados nas bases da pirâmide organizacional, como os funcionários de escolas municipais, tendem a enfrentar uma estrutura burocratizada nas suas relações e espaços físicos divididos em vários tamanhos. Isso pode contribuir para uma cultura individualista, onde a responsabilidade é individualizada e os indivíduos são vistos como objetos a serem gerenciados. Isso pode dificultar a colaboração e a criação de um ambiente de trabalho saudável e inovador. (Souza, 2012)

Assim, os gestores dessas organizações educacionais tendem a se basear em princípios de autoridade e competência técnica, e o seu comprometimento é geralmente direcionado somente para a eficiência da organização. Isso pode fazer com que eles sejam vistos como donos absolutos da organização e que tenham poder sobre as vontades dos funcionários e colaboradores. Isso pode levar a uma falta de participação e envolvimento dos funcionários no

processo de tomada de decisão, e pode dificultar a inovação e a melhoria contínua. (Martins, 2007)

Bordignon (1993) explica que a escola burocrática é descrita como uma instituição sem projetos ou objetivos, onde as atividades são baseadas em rotinas e sem desafios. O conhecimento é apresentado de forma fragmentada e sem contexto, e o processo educacional é visto como uma mera produção de súbditos, sem formação de cidadãos.

A gestão da escola cidadã envolve uma mudança nos paradigmas de gestão, buscando ir além da cidadania positivista. Isso implica numa maior atenção às particularidades das ações pedagógicas, buscando a autonomia e o resgate da escola pública de qualidade. Isso significa que, a construção da cidadania é vista como um processo inerente às ações das organizações educacionais, e não apenas como uma retórica discutível e sem relação com a realidade. (Maia, 2019)

CAPÍTULO 2

A GESTÃO DA TRADIÇÃO NA INSTITUIÇÃO

2.1 Tradições Institucionais

A tradição institucional de uma empresa é o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhados pelos membros da organização. Ela define como as coisas são feitas na empresa e influencia como as pessoas se comportam e relacionam-se entre si. A cultura organizacional também pode ser vista como o "clima" ou "personalidade" da empresa, e pode ser influenciada por fatores como a história, missão e visão da empresa, bem como por líderes e funcionários atuais. A cultura organizacional forte pode ajudar a criar um ambiente de trabalho positivo, aumentar a satisfação do funcionário e melhorar o desempenho geral da empresa. (Marchiori, 2018)

Logo, a cultura é vista como um acontecimento humano e por sua significatividade de conjecturas, e com isso, necessitará ser analisada procurando a ajuda de diversos âmbitos do conhecimento. Desse modo, Fleury (1996) assim se expressa:

“No nosso entendimento há três posturas distintas ao se investigar a cultura nas organizações: a postura empirista, a postura antropológica e a postura do clínico ou terapeuta.” (Fleury, 1996, pp.15-16).

De acordo com Fleury (1996), essas posturas são aproveitadas em três subdivisões da ciência, que pesquisam, como mecanismo de leitura, o comportamento humano para compreender, de forma de verificar, a cultura. Portanto, se abrangem a Sociologia, a Antropologia e a Psicoantropologia. E, nessa conjectura, a cultura ocorrerá baseada de acordo com essas três ciências, tendo a suas particularidades descritas e os seus atributos debatidos; onde, se encaixam também a crença, os valores e os costumes como limites de comportamento do indivíduo.

A definição de cultura organizacional de Deal e Kennedy (2000), é amplamente utilizada e expressa de forma simples, a cultura da organização. Essa definição sugere que, a cultura organizacional é compreendida através das observações das práticas e comportamentos presentes na organização. Portanto, essa definição sugere uma nova abordagem de compreender a cultura organizacional, baseada nas observações das ações e práticas quotidianas. Conforme os autores citados, é aceite que a sociedade humana

desenvolva uma cultura, conhecida como um conjunto de premissas que se modificam ao longo do tempo, e também chamada cultura organizacional, formada por princípios, crenças e valores resultantes da interação entre as pessoas na empresa. Esses princípios, crenças e valores são herdados de geração a geração e moldados pela experiência e interação das pessoas dentro da organização.

Bio (1996); Catelli (1997) e Schein (1992), explicam que os maiores conselheiros da cultura organizacional, se encontram agregados no comando e são possivelmente os precursores da empresa, o que têm contribuído significativamente para o entendimento da cultura organizacional e a sua importância para o sucesso empresarial. Esses conselheiros são reconhecidos, por suas contribuições significativas, para a compreensão da cultura organizacional e como ela pode ser gerenciada e mudada para alcançar os objetivos da empresa.

Desse modo, a cultura organizacional de uma empresa é o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhados pelos membros da organização. Ela define como as coisas são feitas na empresa e influencia como as pessoas se comportam e relacionam-se entre si. A cultura organizacional também pode ser vista como o "clima" ou "personalidade" da empresa, e pode ser influenciada por fatores como a história, missão e visão da empresa, bem como, por líderes e funcionários atuais. A cultura organizacional forte pode ajudar a criar um ambiente de trabalho positivo, aumentar a satisfação do funcionário e melhorar o desempenho geral da empresa. (Campos & Dias, 2012)

Para Fleury (1987):

“A cultura organizacional é entendida como uma coletividade de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização e deve ser coerente com outros aspectos da organização, como estrutura, tecnologia e liderança. O sucesso da organização está ligado à consistência desses vários elementos.” (Fleury, 1987, p.10).

Frente a esse fato, a cultura organizacional pode ser vista como, um fator importante na busca por maior interrelação empresarial e eficácia do sistema de gestão da empresa. Ela pode influenciar como as pessoas se relacionam e trabalham juntas, bem como, os valores e princípios que guiam as decisões e ações da empresa.

Com isso, podemos compreender que, a cultura organizacional pode ser caracterizada por vários conceitos, alguns dos quais incluem:

- a) Crenças: São geralmente consideradas verdadeiras pelas pessoas que as possuem, sendo usadas como base para suas ações e decisões. As crenças são formadas por uma combinação de experiências, aprendizado e influências sociais e podem ser alteradas

através da educação, exposição a novas informações e mudanças na vida de uma pessoa. (Garrán, 2006);

- b) Valores: São princípios ou crenças que as pessoas consideram importantes e que orientam as suas ações e decisões. Eles são geralmente considerados positivos e desejáveis e podem ser relacionados a coisas como integridade, respeito, honestidade, responsabilidade, etc. Os valores são geralmente transmitidos através da cultura e educação, e podem ser influenciados por fatores como crenças, experiências e influências sociais. (Johann, 2017);
- c) Costumes: São comportamentos, ações ou práticas que são considerados comuns e aceites numa sociedade ou grupo. Eles podem ser relacionados a coisas como tradições, rituais, normas e convenções. Os costumes são geralmente transmitidos de geração para geração, sendo considerados uma parte importante da identidade cultural de uma sociedade ou grupo. (Cabral, 2018);
- d) Ritos: São práticas ou comportamentos realizados de maneira regular e sistemática, geralmente com um significado simbólico ou uma finalidade específica. Eles podem ser relacionados a coisas como cerimónias, tradições, celebrações ou práticas religiosas. Os ritos podem ser encontrados em muitas culturas diferentes, sendo considerados uma parte importante da identidade cultural de uma sociedade ou grupo. (Nogueira, 2020);
- e) Cerimónias: É um evento ou ato formal, sendo realizado de acordo com uma série de regras ou procedimentos estabelecidos. As cerimónias geralmente incluem elementos simbólicos e rituais, e podem ser realizadas em lugares públicos ou privados. Elas são geralmente consideradas uma forma de marcar um evento importante ou celebrar uma ocasião especial. (Turner, 2005);
- f) Rede de comunicação informal: É um sistema de comunicação que ocorre de forma espontânea e sem um controle formal, como as conversas entre colegas de trabalho, endereços eletrónicos, grupos de mensagens instantâneas, etc. Ela é diferente da comunicação formal, sendo planeada e é geralmente controlada pelos líderes da organização. A rede de comunicação informal é geralmente considerada uma forma importante compartilhar informações, dá *feedback* e construir relacionamentos entre os membros da organização. (Shirky, 2012).

De acordo com Edgar H. Schein (1992, p.12), a cultura de uma organização pode ser definida como "o nível mais profundo de pressupostos básicos compartilhados que um grupo tem sobre como as coisas devem ser feitas e compreendidas no grupo". Ele enfatiza que a

cultura é um nível mais profundo de pressupostos compartilhados, o que significa que é o que as pessoas na organização acreditam ser verdadeiro, sem questionar ou pensar sobre isso. Além disso, ele destaca que a cultura é compartilhada por todos os membros da organização, transmitida de uma geração para outra. Schein também descreve a cultura como "um sistema de significados compartilhados" aprendido por processos de socialização e reforçado por rituais e tradições.

2.2 A tradição e as instituições

As instituições desempenham um papel importante na sociedade moderna e complexa, pois elas são responsáveis por produzir e fornecer bens e serviços. Elas são compostas por um grupo de pessoas que trabalham com um propósito comum, seja ele lucrativo ou não lucrativo. A ordenação dessas pessoas é feita por uma estrutura hierárquica, onde existem diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. As organizações têm objetivos específicos e metas a serem alcançadas, e esses objetivos são alcançados através da divisão do trabalho, especialização e coordenação dos esforços dos seus membros. (Chiavenato, 2005)

Maximiano (2000, p.25) afirma que uma organização é "uma combinação de esforços individuais visando realizar esforços coletivos". Já Morgan (1996, p.38) argumenta que "as organizações são criadas como ferramentas para alcançar objetivos". Assim sendo, a palavra "organização" tem raízes na palavra grega "*organon*", que significa "instrumento" ou "ferramenta". Isso reflete a ideia de que as organizações são ferramentas criadas para alcançar objetivos específicos, assim como um instrumento é usado para realizar uma tarefa específica. A organização é uma ferramenta para o alcance de objetivos específicos, geralmente relacionados à produção, distribuição, e fornecimento de bens e serviços. A organização é um meio para a realização dos objetivos, sejam eles financeiros, políticos, sociais, culturais, etc. (Devesa, 2017)

De acordo com Maximiano (2000), as organizações podem ser analisadas considerando o conhecimento e a perspectiva do comportamento humano. Isto significa que as organizações são formadas por pessoas, portanto, o comportamento humano é um aspecto crucial para compreender a sua natureza e dinâmica.

Além disso, Maximiano (2000) destaca a existência de uma organização informal dentro de qualquer organização formal. A organização informal é composta por relações sociais e interações que não são governadas por regras e procedimentos oficiais, mas sim por normas e condutas, cultura, sentimentos e grupos informais. Essa organização informal pode

ter um impacto significativo na dinâmica da organização formal, e é importante considerá-la na análise e compreensão de uma organização.

A cultura organizacional é uma força unificadora, que ajuda a moldar como as diferentes partes da organização trabalham juntas, para alcançar os seus objetivos. Ela promove a participação e a colaboração, ajudando a criar uma visão comum e a trabalhar em conjunto para alcançar metas comuns. (Takeuchi & Nonaka, 2009). De acordo com Fleury, (1996), a cultura organizacional é um conjunto de crenças fundamentais criadas por um grupo que aprendeu a lidar com problemas externos e internos. Essas crenças foram consideradas válidas e eficazes, sendo passadas para os novos membros da organização como uma forma de ver, pensar e sentir relativamente a esses problemas. Desta forma, a cultura é compreendida, transmitida e distribuída entre os membros da organização.

2.3 Unidade Escolar e a sua cultura: preceitos informativos

É correto afirmar que as escolas possuem a sua própria cultura, caracterizada por comportamentos e práticas compartilhados entre os principais membros, como famílias, professores, gestores e alunos. Esses comportamentos e práticas são moldados pela linguagem e modos de comunicação, usados pelos diferentes grupos e consolidam-se com o tempo. Além disso, existem características que aproximam as escolas umas das outras, mas também existem diferenças entre elas. (Gunther, 2017)

Segundo Chervel (1988), a escola fornece à sociedade duas partes distintas através da sua cultura: de um lado, há os projetos e programas governamentais que apresentam a finalidade educativa da escola; de outro lado, há os resultados concretos das ações realizadas nas escolas, que não são diretamente relacionados com essa finalidade. Ele argumenta que, embora a cultura escolar seja adquirida dentro da escola, a sua origem não está claramente definida e existe somente uma disseminação da mesma. Isso sugere que existe uma complexidade na origem e disseminação da cultura escolar, que precisa ser entendida como resultado de vários fatores, incluindo as políticas governamentais, as práticas dos professores e as influências dos alunos.

Logo, a escola tem uma função social básica, além de fornecer serviços educacionais, e não pode ser entendida como uma organização social isolada. A estrutura burocrática da escola pode levar a uma gestão do seu espaço e tempo de maneira particular, contradizendo a sua função social de se relacionar com a cultura e o mundo social.

De acordo com Candido (2007), a organização da escola é importante porque ela tem um impacto significativo nos processos pedagógicos e nas decisões tomadas dentro da escola. Ele argumenta que, a escola é a principal instituição da sociedade, responsável pela educação dos indivíduos, e que os seus mecanismos de adaptação e autoridade vão além das leis e recomendações estabelecidas pelas entidades mantenedoras e pelo poder público.

CAPÍTULO 3

PADRÃO DE GESTÃO ESCOLAR

3.1 A concepção do padrão de gestão

Conforme o estudado nos capítulos anteriores, se chegou à conclusão que a influência da cultura organizacional encontra-se estabelecida por uma multiplicidade de conhecimentos. Catelli, (1997); Schein, (1992); Bio (1988), argumentam de modo indiscutível que, a equipa formada pelos precursores, donos ou os patriarcas da organização, são os que mais colaboram para que a cultura da organização seja constituída.

Catelli (1997), afirma que essas mesmas influências são determinadas pelo nível de autoridade que os mesmos possuem, e, desse modo, determinam a característica do modelo de gestão que irá ser desenvolvido, e dessa maneira, apontar qual será o produto do subsistema organizacional, o que caracteriza e os seus principais significados, perspectivas e aspirações que detêm os donos ou administradores do alto escalão, demonstrando a todos do grupo a maneira de como deve se desenvolver para que se possa se chegar aos resultados esperados dentro da empresa.

O modelo de gestão é considerado um dos instrumentos mais importantes para uma organização, ao ser através dele que os líderes estabelecem as diretrizes e princípios que devem ser seguidos para alcançar os objetivos da empresa. Ele é um produto do subsistema empresarial e reflete as crenças e valores dos líderes da organização. É importante notar que, o modelo de gestão deve ser constantemente revisto e atualizado consoante as necessidades e mudanças no ambiente empresarial, para garantir a eficiência e eficácia da organização. (Muller, 2003)

Por conseguinte, o modelo de gestão é um conjunto de diretrizes e princípios, que ajudam os gestores a tomar decisões eficazes e a alcançar os objetivos da empresa. Ele é projetado para orientar a tomada de decisão e garantir que, a empresa cumpra a sua missão de forma eficiente.

De acordo com Martins (1997), existe uma diferença entre as culturas latina e anglo-saxónico, onde a cultura latina tem firmezas que devem ser escritas. Ele afirma que é importante que as empresas brasileiras, de cultura latina, tenham um modelo de gestão

claramente documentado e distribuído aos seus gestores, para que esses documentos possam exercer as responsabilidades dos gestores com a empresa.

3.1.1 Particularidades do Padrão de Gestão

De acordo com Cartelli (1997), um modelo de gestão é o principal criador de uma cultura organizacional, mostra as linhas de poder determinadas pela gestão, determina as formas principais de ações da empresa e estabelece níveis de critérios para análise de desempenho. Ele é responsável por estabelecer a seriedade das coisas empresariais.

A gestão eficiente é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela afeta todos os aspectos da empresa, incluindo os sistemas de controle. A estruturação da empresa deve ser orgânica, e os níveis hierárquicos e as responsabilidades devem ser claramente definidos para garantir uma boa governança e tomada de decisão. A convivência direta com os sistemas da organização é importante para garantir que eles estejam alinhados com as metas e objetivos da empresa. (Laurindo, 2001)

O sistema de gestão é responsável por estabelecer os processos e metodologias, que orientam a empresa na atual situação. Os demais sistemas da organização são afetados indiretamente por meio das decisões e ações, tomadas pelo sistema de gestão. A natureza do contato, entre esses sistemas e o modelo de gestão, é estabelecida pelos processos e procedimentos definidos pelo sistema de gestão, bem como, pela distribuição de responsabilidades e poderes dentro da estrutura organizacional. (Souza e Abiko, 1997)

De acordo com Cameron e Quinn (1996), uma empresa deve buscar a congruência entre os seus ideais e valores com o ambiente externo. Eles argumentam que, para uma cultura organizacional ser adequada, ela deve estar alinhada com a cultura do ambiente, no qual, a empresa atua. A cultura organizacional é dinâmica e está sujeita a mudanças, especialmente devido às pessoas envolvidas na empresa, onde os gestores são os mais afetados pelos desafios do ambiente externo. Portanto, o modelo de gestão é uma das principais influências na cultura organizacional e deve ser projetado para permitir a maior resiliência do ambiente externo.

3.1.2 O Padrão de Gestão Perfeito

Crozatti (1997) afirma que para estabelecer um modelo de gestão eficaz e flexível, capaz de se adaptar às mudanças do ambiente, é necessário considerar os seguintes aspectos:

Que o processo e gestão - é uma abordagem para garantir que uma empresa alcance os seus objetivos. É fundamental que os processos ligados à gestão sejam construídos a partir de um planeamento estratégico, visando identificar diretrizes que garantam a continuidade da empresa. O planeamento operacional é a implementação dessas ações com base nas diretrizes estratégicas, visando garantir a eficácia necessária para a continuidade e monitorar os resultados ao longo do processo, comparando-os com os planos estabelecidos. (Terence, 2002)

Crozatti (1997) argumenta que esses processos se apresentam como verdadeiros rituais, em que os valores da empresa são alterados de direção segundo as estratégias, e também podem ser reafirmados. Um exemplo é a implementação de um plano estratégico, com metas alinhadas para melhorias nas diretrizes, como mostra a apresentação do Congresso de Gestão Estratégica de Custos, realizado no Rio de Janeiro em 1996.

O comentário de Cameron e Quinn (1996) sugere que, a flexibilidade do modelo de gestão permite uma maior participação das pessoas envolvidas numa atividade, o que pode resultar em novas idéias e soluções inovadoras. Isso permite que os gestores, da hierarquia superior da empresa, sejam eximidos de qualquer responsabilidade pela decisão final, uma vez que a decisão é tomada por um processo lógico e formal.

É apropriado tecer comentários, sobre o processo de gestão de uma empresa durante a fase de planeamento operacional e elaboração de orçamentos. Utilizar simulações de sistemas tecnológicos para dar acesso a cada gestor de área, e permitir que eles analisem alternativas e escolham opções que possam contribuir para a otimização dos resultados da empresa, é uma estratégia importante para garantir o sucesso da implantação e das atividades de cada área. (Coronado, 2017)

Que na avaliação de desempenho utilizadas para a linha de comando e das áreas – É certo que os resultados económicos são importantes para garantir a continuidade de uma empresa, entretanto, é preciso considerar que, existem outras dimensões importantes para uma organização além da dimensão financeira, tais como: aspetos éticos, sociais e ambientais. Por isso, é importante que as organizações encontrem um equilíbrio entre essas dimensões para garantir o seu sucesso em longo prazo. (Lemes, 2017)

Em resumo, a utilização de modelos de medição financeira é fundamental para a orientação na gestão e para a tomada de decisões lógicas na economia. Esses modelos estão relacionados com a avaliação de desempenho e com os critérios de eficiência de utilização dos recursos e satisfação das pessoas, e contribuem para garantir a continuidade da empresa,

aumentar o desenvolvimento, a produtividade e a flexibilidade diante ao processo de gestão. (Hernández, et al., 2012)

Que durante a autoridade e durante os deveres dos gestores –É importante ter uma identificação clara dos resultados para cada gestor, para as decisões poderem ser implementadas eficientemente na gestão dos recursos e contribuir para o sucesso das atividades. O uso de modelos de custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing - ABC*) pode causar danos à confiança dos gestores, pois, esses modelos podem fazer com que eles sejam responsabilizados por custos que eles não podem gerir e não estão relacionados às suas atividades específicas. Enfatizamos a importância de identificar corretamente as decisões gerenciais e os seus resultados para mostrar transparência na gestão. Além disso, é importante utilizar conceitos de preços de transferência baseados no custo de oportunidades e no valor de mercado para medir a transferência de produtos para clientes internos e externos, superando um modelo de mensuração e decisão convencional. (Teixeira, 2006; Albuquerque, 2006)

O poder dos proprietários é baseado no conhecimento e habilidade do gestor escolhido para liderar uma área específica, como a controladoria. O gestor de controladoria é considerado o especialista na medição dos eventos económicos e o seu poder é utilizado para promover a interação entre as áreas da empresa, buscando soluções que possam melhorar os resultados gerais da empresa em vez de apenas os resultados individuais de cada área. (Garcia, 2003)

Os gestores têm uma relação estreita com os executivos da empresa e estão diretamente ligados ao modelo de gestão empregado. A prestação de contas é a principal forma de medir o desempenho dos gestores e avaliar se eles estão a cumprir as suas responsabilidades e alcançando os objetivos estabelecidos pela empresa. (Tachizawa, 2015)

Que o processo de decisão deve ser compatível com o fundamento e o conhecimento– O processo de tomada de decisão deve ser compatível com os fundamentos e o conhecimento da organização, para garantir que as decisões sejam baseadas em informações precisas e relevantes. Isso inclui coletar e analisar informações, considerar diferentes perspectivas e possíveis consequências das decisões, além de envolver as pessoas certas no processo. (Pereira, 2002)

Para garantir a compatibilidade do processo de tomada de decisão com os fundamentos e o conhecimento da organização, é importante: ter uma compreensão clara dos objetivos e valores da organização, garantir que as informações utilizadas sejam precisas e relevantes, considerar as possíveis consequências das decisões, envolver as pessoas certas no

processo de tomada de decisão, ter um fluxo de comunicação eficaz para garantir que todos os envolvidos estejam cientes das decisões tomadas e os seus motivos. (Best, 2012)

Além disso, é importante que o líder ou gestor responsável esteja aberto a questionamentos e a considerar outras opiniões e perspectivas, além de ser sensível às necessidades e preocupações das partes interessadas.

Que o comportamento dos gestores, possa ficar atento aos itens anteriores – e desta forma, é importante que um gestor tenha uma postura participativa, e busque interação com outros gestores para alcançar uma maior integração e colaboração entre eles. Isso pode ajudar a aumentar a motivação da equipa e a encontrar soluções inovadoras. É importante que o gestor tenha uma visão empreendedora, e esteja disposto a assumir riscos controlados para alcançar resultados. O papel do gestor é, liderar a equipa e tomar decisões estratégicas para garantir que a empresa alcance os seus objetivos e metas. (Rabaglio, 2004)

O modelo de gestão ideal é aquele que está alinhado com as crenças e valores da empresa. Isso pode criar uma cultura organizacional favorável que se adapta facilmente ao ambiente externo e interno, e que permite que a empresa alcance as suas metas e resultados. Além disso, é importante que esse modelo promova uma integração entre os diferentes grupos e áreas da organização, para que todos trabalhem juntos em direção aos objetivos comuns. A comunicação eficaz e a liderança participativa são fundamentais para alcançar essa integração e colaboração. (Denison, et al., 2012)

3.2 Particularidades e atribuição dos padrões de gestão

A gestão é a arte de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para alcançar objetivos específicos. A gestão envolve a tomada de decisões estratégicas, a alocação eficiente de recursos e a supervisão do desempenho. Ela também inclui a liderança e a comunicação eficazes, bem como a capacidade de adaptar-se às mudanças e ao ambiente em constante evolução. A gestão bem-sucedida é crucial para o sucesso de qualquer organização. (Schultz, 2016)

Cada tipo de gestão tem os seus próprios objetivos e enfoques para garantir o sucesso da organização, desse modo, segue abaixo os modelos mais conhecidos:

3.2.1.1 Gestão pública ou democrática

A gestão democrática é um modelo de gestão escolar que busca envolver todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e funcionários, na tomada de decisões e na gestão da escola. Isso é feito por mecanismos de participação, como assembleias, comités e conselhos, que permitem a todos os envolvidos expressar as suas opiniões e contribuir com ideias. A gestão democrática valoriza a autonomia e a diversidade, e busca fomentar a cooperação e a colaboração entre todos os envolvidos. A gestão democrática pretende desenvolver uma educação mais inclusiva, participativa e transformadora. (Neto & Castro, 2011)

De acordo com Fonseca (2002), a gestão democrática é entendida como uma forma de organização escolar que busca a participação de todos os envolvidos na escola (alunos, professores, funcionários, pais e comunidade em geral) nas tomadas de decisões e na gestão dos processos escolares. Ele afirma que a gestão democrática é baseada em princípios como a transparência, a responsabilidade, a participação e a autonomia. Ele também destaca que a gestão democrática é um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento, onde todos os envolvidos precisam estar comprometidos com a melhoria constante da escola.

Definido nas leis brasileiras, esse modelo de gestão é conhecido como a LDBEN – Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, assegurada pela Constituição Federal, e onde explica, em sinopse, necessário garantir uma participação satisfatória da comunidade que faz parte da coletividade escolar. (Brasil, 1996)

3.2.1.2 Gestão Meritocrática

A gestão meritocrática é um modelo de gestão escolar que valoriza a competência e a capacidade dos indivíduos, que busca promover a promoção baseada no mérito. Isso significa que os indivíduos são avaliados e recompensados com base nas suas habilidades, conhecimentos e desempenho, e não na sua posição ou status. (Souza, 2017)

Esse modelo de gestão é baseado em princípios de eficiência, competitividade e desempenho, e busca criar uma cultura de alta desempenho e desenvolvimento constante. A gestão meritocrática também valoriza a inovação, a criatividade e a capacidade de liderança, e promove a formação e o desenvolvimento dos indivíduos para que eles possam alcançar os seus objetivos e contribuir para a escola. (Ferreira, 2015)

É importante notar que algumas críticas à gestão meritocrática afirmam que essa abordagem pode gerar desequilíbrios, como a desvalorização de outros aspetos importantes, como a cooperação e a colaboração, bem como a criação de uma cultura de competição, e a desconsideração de outros fatores, como a desigualdade social e as diferenças individuais. (Gandra, 2016)

3.2.1.3 Gestão com enfoque nos resultados

A gestão escolar com enfoque em resultado, é uma abordagem para administrar uma escola que se concentra em alcançar resultados educacionais específicos e medir o sucesso por indicadores quantitativos. Isso pode incluir metas para melhorar as notas dos alunos, aumentar a taxa de conclusão do ensino médio e reduzir a evasão escolar. Pode incluir, também, a implementação de políticas e práticas que visam melhorar a eficiência e a eficácia da escola, como o uso de dados para tomar decisões informadas e a implementação de programas de incentivo para os professores e funcionários. (Gertler, et al., 2018)

3.2.1.4 Gestão com visão em metodologias

A gestão escolar com visão em metodologias é uma abordagem para a administração de escolas que enfatiza a melhoria contínua dos processos internos para atingir metas de desempenho e qualidade educacional. Isso inclui a identificação e análise de processos críticos, a implementação de melhorias e o monitoramento contínuo dos resultados para garantir que os objetivos sejam atingidos. Enfatiza a colaboração entre todos os envolvidos na escola, incluindo administradores, professores e funcionários, para trabalhar juntos para alcançar objetivos comuns. (Vicente, 2004)

3.2.2 Gestão autoritária

A gestão autoritária é um estilo de gestão em que o líder ou administrador toma decisões de forma centralizada e não permite a participação dos subordinados na tomada de decisões. Os funcionários são esperados para seguir as ordens e as instruções do líder sem questionar. Este estilo de gestão é caracterizado pela falta de autonomia e pouca flexibilidade, e leva geralmente a uma cultura organizacional com baixo moral e insatisfação dos

funcionários. A gestão autoritária pode ser eficaz em crises ou em ambientes onde as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas é geralmente considerado ineficaz em situações de longo prazo e para o desenvolvimento de equipes. (Guidini, 2007)

Fonseca (2002) explica, se a gestão autoritária for utilizada para produzir efeitos positivos, precisa ter como alicerce principal a influência e a comunicação, já que, dessa maneira, a equipa deverá obedecer ao seu ponto de vista e as deliberações adotadas pelo gestor.

3.2.3 *Gestão por fluxo de valor*

A gestão por fluxo de valor é uma abordagem para analisar e gerir as atividades que contribuem para a produção e entrega de um produto ou serviço. Ela se concentra em maximizar a eficiência e eficácia das atividades-chave para aumentar a competitividade e rentabilidade da empresa. A cadeia de valor inclui tanto as atividades internas da empresa, como produção, logística e finanças, quanto as atividades externas, como fornecedores e distribuidores. (Gomes & Ribeiro, 2020)

Fonseca (2002), esclarece que este padrão de gestão é o mais rigoroso para que se possa alcançar periodicamente análises de mercado, procurando descobrir uma maneira de compreender as necessidades da clientela. Existem, também, vários modelos de gestão que estão à disposição das organizações, o que não quer dizer se possa utilizar apenas um modelo, já que a direção que irá ser tomada será definida pelas metas que serão construídas por meio do planeamento estratégico. Ou seja, o segredo de se fazer uma boa gestão é a flexibilidade da empresa, aonde sugere que os profissionais atuantes precisam ter alternativas para optar pelo padrão ideal conforme o contexto.

3.2.3.1 *Padrão Técnico-Científico ou Funcionalista*

O modelo técnico-científico ou funcionalista é uma abordagem para a organização e administração das empresas que se baseia na divisão de tarefas e especialização, visando aumentar a eficiência e a eficácia. Esse modelo foi desenvolvido na década de 1920 e 1930 por Henri Fayol e a sua equipa, e se concentra em cinco funções básicas da administração: planeamento, organização, comando, coordenação e controle. (Behr & Nascimento, 2008)

Esse modelo também se baseia na hierarquia e na centralização da tomada de decisão, com a ideia de que as pessoas em cargos superiores possuem mais conhecimento e habilidade para tomar decisões eficazes. Além disso, o modelo técnico-científico valoriza a ciência e a tecnologia como meios para melhorar a eficiência e resolver problemas operacionais. (Portes, 2010)

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

4.1 Prefácio

Antes de explicar a metodologia da pesquisa, cabe frisar aqui um aspeto essencial quanto a gestão x qualidade: como a gestão pode ser avaliada no que se refere à melhoria da qualidade da educação? Defende-se aqui que a principal métrica deve ser o desempenho dos alunos. Soares (2009) comenta que esta visão parte do pressuposto de que, o sistema escolar deve garantir as condições para o aprendizado do alunado, verdadeiro portador dos direitos básicos associados à Educação.

Neste sentido, qualquer avanço na gestão escolar só será útil caso consiga produzir bons resultados do corpo discente, definidos por conteúdos legitimados socialmente e sob o escrutínio de formas de monitoramento e avaliação constantes. Dessa maneira, a definição dos desempenhos das 04 escolas públicas da ilha de São Luís, no estado do Maranhão, distribuídas nos municípios de: **São Luís, São José de Ribamar, Paço de Lumiar e Raposa**, terá como critério central, para efeito de escolha e comparação, um indicador padrão do desempenho dos alunos.

Se é verdade que o direito educacional deve priorizar os interesses dos alunos, é importante refletir que essa meta só poderá ser alcançada se existir uma estrutura escolar adequada. Isso significa que, embora a qualidade da educação possa ser medida pelo desempenho acadêmico dos alunos, ela não será alcançada se não houver um estado de motivação e satisfação entre os diferentes envolvidos no sistema escolar, incluindo gestores, professores, funcionários, alunos, familiares e a comunidade relacionada à escola.

É neste contexto que Soares (2009) define escola:

Uma escola de qualidade é aquela que preza pela garantia dos direitos de aprendizagem dos seus alunos, possui infraestrutura necessária, ensina o que é relevante e pertinente por meio de processos aceitos pela comunidade escolar e pela sociedade atendida. Os seus professores, funcionários e os pais dos alunos estão satisfeitos, e os alunos mostram, por formas objetivas, que aprenderam o que se esperava deles. (Soares, 2009, p. 18).

A pesquisa visa, principal, identificar a relação entre a excelência do processo organizacional e o desempenho dos alunos em instituições de ensino selecionadas na ilha de

São Luís, no Estado do Maranhão. A escolha, análise e comparação das instituições serão baseadas num indicador padrão de desempenho dos alunos, mas também levarão em conta a percepção dos procedimentos e resultados da gestão escolar. Nesta pesquisa busca identificar se nas instituições de ensino com melhores desempenhos há uma maior conexão com a cultura escolar.

4.2 Cenário da Investigação

O Estado do Maranhão é uma das 27 unidades federativas do Brasil e está localizado na região Nordeste do país. A capital do Estado é São Luís, que também é a maior cidade do Maranhão. A ilha de São Luís, localizada no litoral do Estado, é a cidade histórica mais importante do Maranhão e foi declarada Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade pela UNESCO em 1997. A pesquisa está inserida neste contexto e o centro dos registros pesquisados é a cidade de São Luís.

4.2.1 Maranhão

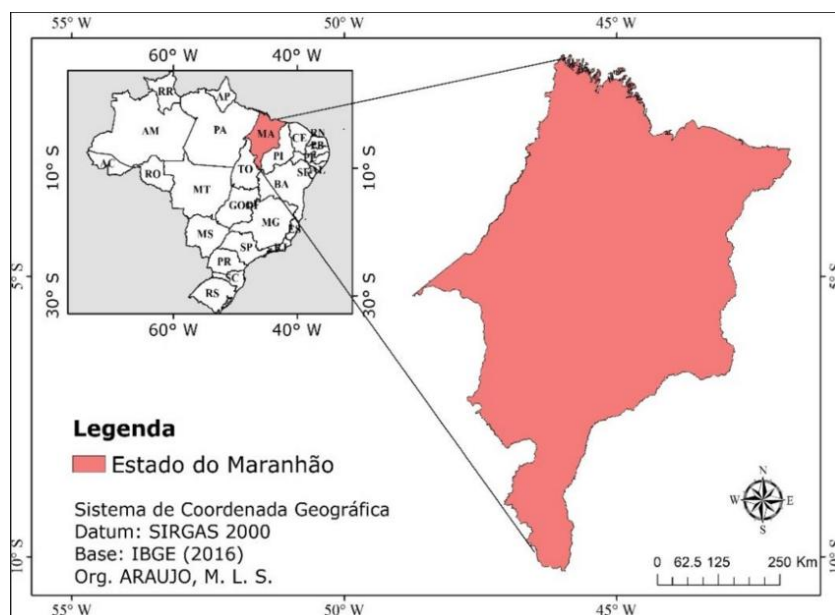
O Estado do Maranhão é conhecido por sua riqueza natural, com uma variedade de ecossistemas, como a floresta amazônica, rios, praias, mangues, cerrado, cachoeiras e lagoas com águas transparentes. É a 27.^a unidade federativa do Brasil, situada na região Nordeste do país, e faz fronteira com os estados de Tocantins, Pará e Piauí. A capital do Estado é São Luís, a maior cidade do Maranhão. O Estado ocupa uma área de aproximadamente 331 mil km², composto por 217 municípios, é o segundo maior estado da região Nordeste e o oitavo maior do país. O PIB do Maranhão é considerado o quarto maior entre os estados da região Nordeste e o décimo sétimo no Brasil.

- Área: O Estado do Maranhão tem uma área de 331.936,948 km².
- Limites: O Estado do Maranhão possui limites ao sul e sudoeste com o Estado de Tocantins, ao oeste com o Estado do Pará e a Leste com o Estado do Piauí.
- Número de municípios: O Estado do Maranhão tem 217 municípios.
- População: O Estado do Maranhão tem uma população aproximada de 7 milhões de habitantes, de acordo com dados do IBGE (2015).
- Gentílico: O gentílico do Estado do Maranhão é "maranhense".
- Cidade principal: São Luís é a principal cidade do Estado do Maranhão. É a capital do estado e também é a maior cidade do Maranhão.

O Maranhão é um estado do Brasil com uma população de cerca de 7 milhões de pessoas e é considerado o 11.º estado mais populoso. A sua capital, São Luís, é considerada a maior cidade em termos de população. Além de São Luís, o estado também conta com outros municípios com população acima de 100 mil habitantes, como Imperatriz, São José de Ribamar, Caxias, Timon, Paço de Lumiar, Codó, Bacabal e Açailândia. O Maranhão também é considerado um dos estados com o menor IDH do país, com escore de aproximadamente 0,68 ponto.

O Maranhão possui uma economia diversificada, com as principais atividades econômicas sendo a indústria de processamento de alumínio, a indústria de celulose, a indústria madeireira e a indústria alimentícia. No estado também tem um forte setor de serviços, bem como indústrias extrativas e agrícolas significativas, com a soja sendo uma cultura particularmente importante.

Figura 02 - Localização do Estado do Maranhão, no mapa geográfico do Brasil



Fonte: IBGE, 2016

O estado do Maranhão detém clima semiárido, com período seco de maio a novembro, particularmente na microrregião das Chapadas do Alto Itapecuru. O Maranhão conserva uma grandiosa diversidade de áreas turísticas, com destaque para o município de São Luís, o povoamento de Barreirinhas, sede dos Lençóis Maranhenses, e o Parque Nacional da Chapada das Mesas, que apresenta características naturais, culturais e arquitetônicas. O terreno do estado é considerado modesto, com 90% da superfície abaixo de 300 metros acima do nível

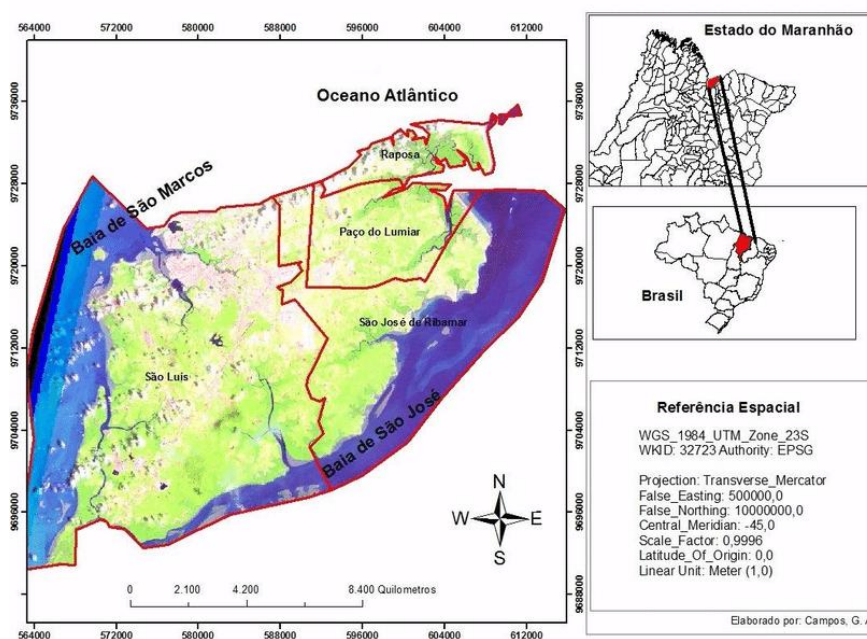
do mar. Possui as bacias hidrográficas do Parnaíba e Tocantins-Araguaia, sendo notáveis os rios Tocantins e Itapecuru.

4.2.2 A Ilha de São Luis

Upaon-Açu é uma ilha brasileira no estado do Maranhão, com área de 1.410,015 km². Faz parte do Arquipélago do Golfão Maranhense e é nela que se encontra a capital do Estado, São Luís.

O nome Upaon-Açu foi dado pelos Tremembés (Tupi-Guarani) e significa "ilha grande". Também foi chamada ilha de São Luís. A denominação indígena foi restabelecida pela constituição do Estado do Maranhão: Art. 8.º - *A cidade de São Luís, na ilha de Upaon-Açu, é a capital do Estado.*

Figura 03 – Localização da Ilha de São Luis e os seus municípios



Fonte: Santana, 2016

São Luís, com Florianópolis e Vitória, são as capitais brasileiras que se encontram em ilhas, sendo São Luís a única com área totalmente compreendida numa ilha.

Além de São Luís, localizam-se na ilha os municípios de Raposa, São José de Ribamar e Paço do Lumiar, que formam a Região Metropolitana de São Luís. Também na ilha se localizam o Porto da Alumar, o Porto de Itaqui e o da Ponta da Madeira, para o qual são

transportados principalmente ferro, cobre e bauxita extraídos de Carajás por meio da Ferrovia Carajás, que também transporta soja, combustíveis, celulose e outros produtos.

4.3 Problemática

No Brasil, a educação básica, logo após a expansão, demonstrou um expressivo acesso no período do ano 1990, as organizações escolares do setor público do ensino fundamental, encontraram-se frente a um desafio novo voltado para a gestão de desempenho relativamente aos alunos, desse modo, e amplamente divulgados, a busca por uma qualidade de ensino entrou no planejamento nacional e estadual nas últimas décadas. (Araújo, 2005)

Conforme os dados oficiais, no país, a reprovação de alunos, mais especificamente no Nordeste, tem um índice muito alto, o que leva a conclusão de que os estudantes mais jovens não concluem o ensino básico, e acabam abandonando a escola. (Sousa, 2013)

No Maranhão, em 2017, as taxas relativamente ao abandono dos alunos nos anos iniciais chegaram a 1,7%, já nos anos finais esse abandono atingiu a marca de 4,9%, do mesmo modo que, no ensino médio, o abandono dos alunos chegou a ficar em 8,6%. Relativamente ao índice de reprovação, as taxas nos anos iniciais foram de 7,3% e de 12,4% nos anos finais, do mesmo modo que, no ensino médio, essa taxa chegou a 11,8%. Desse modo, o problema fica em evidência quando se considera a taxa que diz respeito a idade/série, atingindo a marca, em 2017, nada menos que 37% referente aos anos iniciais do ensino fundamental. (Brasil, 2017).

Em 2021, a nota do IDEB para os anos iniciais das escolas municipais de São Luís foi de 5,1, crescimento de 0,5 ponto em relação a 2017. Com este desempenho, o IDEB para as escolas municipais, nos anos iniciais, mostra trajetória ascendente desde 2013. Porém, o resultado do município está abaixo da observada do total das escolas municipais do Brasil (5,7) e não atingiu a meta para 2021 (5,5). (Brasil, 2022).

O IDEB de 2021, para os anos finais do ensino fundamental, das escolas municipais de São Luís foi de 3,9. Esse resultado foi muito abaixo da meta para o ano (4,6) e abaixo da nota verificada das escolas municipais do Brasil (4,5).

No estado do Maranhão, a rede estadual de ensino, no IDEB de 2021, não conseguiu atingir a meta nos anos finais que seria uma nota com equivalência de 6,0, mas não se pode negar que apesar de não se atingir a meta houve melhorias. Assim sendo, é possível perceber e chegar a uma conclusão que, na educação, as políticas públicas e o reconhecimento da gestão escolar como ferramenta na qualidade de ensino têm uma estimada consideração para a

melhora dos resultados do aprendizado dos alunos. (Soares, 2015). Por este motivo, para Paro (2007), a gestão escolar é, de fato, uma das ferramentas-chave para que se consiga chegar a uma qualidade de ensino.

De acordo com Libâneo (2008, p. 10), “o modo como a escola funciona – as suas práticas de organização e gestão – faz diferença relativamente aos resultados escolares”. Assim sendo, frente as práticas da gestão escolar, se pode dá como exemplo, o nível da capacidade de liderança que o diretor mantém, desenvolvendo uma ativa participação na escola, considerando o seu espaço organizacional, a disposição do ambiente e as relações interpessoais, dentre outros, para buscar, dessa maneira, a qualidade da gestão na instituição. (Graça, 2013).

A maneira como a instituição se apresenta, organizada no seu arcabouço administrativo e político, de certo modo, acaba por envolver diversos fatores essenciais para se conduzir as direções dos seus resultados. De tal modo que, se pode conjecturar que adequadas variáveis inclusas na totalidade escolar, pode acarretar implicações positivas, ou não, a estes resultados.

Conforme Bordinon e Gracindo (2006, p.147), “a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas”. O posicionamento dos autores demonstra que a gestão escolar não é somente uma ferramenta técnica, indo muito mais além, já que discorre sobre um processo administrativo político incluso numa conjectura, onde o exercício social do ensino é organizado, viabilizado e orientado.

Assim sendo, as disposições organizacionais e habituais, hierárquica e centralizadas, adotadas na educação, dão lugar as regras mais soltas, se redesenhando, assim, para a promoção de uma gestão horizontal, participativa e democrática. (Oliveira, 2013)

Partindo-se do pressuposto de que a gestão assume um papel significativo no sucesso escolar dos alunos, questionou-se: Como os procedimentos e práticas da gestão escolar se manifesta nos elementos da cultura da escola, e qual a sua possível relação com o desempenho expresso pelo IDEB, das instituições do Sistema Municipal da ilha de São Luís, estado do Maranhão? Quais procedimentos têm sido aplicados nas escolas para a prática da gestão, conforme a legislação municipal e nos documentos que orientam o ensino escolar nos municípios que compõem a ilha de São Luís, no Estado do Maranhão? Como as dimensões da gestão estão se manifestando na cultura escolar, considerando as formas de organização das

instituições que compõem a ilha de São Luís, no Estado do Maranhão, a partir das interações da equipe de educação nas suas rotinas de trabalho?

É importante ressaltar que, as políticas públicas pedagógicas, no Maranhão, enfatizam a gestão escolar como fator-chave para que se obtenha uma reputação satisfatória no aprendizado dos seus alunos. Conforme Paro (2007), a gestão eficaz é um dos principais determinantes da excelência do ensino. Os governantes do Maranhão têm se concentrado em fornecer apoio e recursos às escolas e os seus líderes para melhorar o sistema pedagógico na sua totalidade. Isso inclui, esforços para melhorar a instrução de do seu corpo docente e o desenvolvimento profissional, bem como investir em tecnologia e infraestrutura educacionais.

No Maranhão, os arcabouços institucionais convencionais centralizadas e hierárquicas estão a ser modificados em preceitos mais flexíveis, sendo redesenhadas para proporcionar uma abordagem de gestão mais interativa, popular e nivelado. Essa abordagem visa envolver todas as partes interessadas no método de conduta de deliberações, incluindo alunos, professores, pais e membros da comunidade. Isso pode levar a uma maior apropriação e responsabilidade pelos resultados educacionais no estado, e também pode ajudar a identificar e abordar as necessidades e desafios exclusivos de qualquer instituição e comunidade. Essa abordagem também permite maior flexibilidade no uso de recursos e na implementação de programas e políticas educacionais.

Com base nessas informações, a nossa pesquisa rodeia nas seguintes, perguntas:

1. Como os procedimentos e ações da gestão escolar, se manifestam nas referências da tradição escolar e a sua possível relação com o desempenho medido pelo IDEB, das unidades escolares do Sistema Municipal de São Luís, situado no Maranhão?
2. Quais procedimentos têm sido praticados nas instituições para o exercício da gestão, em conformidade o regulamento municipal e nos documentos que orientam o ensino escolar nas municipalidades que abrangem a ilha de São Luís, no Maranhão?
3. Como as magnitudes da gestão se manifestam na cultura escolar, considerando as configurações de organização das instituições que compõem a ilha de São Luís, no Maranhão, a partir das interações da equipe de educação no seu cotidiano de afazeres?

4.4 Objetivos

4.4.1 Geral

Analisar a gestão escolar e a sua correlação com o desempenho medido pelo IDEB de 2021 nas instituições de ensino público municipal na ilha de São Luís.

4.4.2. Específicos

1. Localizar os procedimentos seguidos nas escolas para a prática da gestão escolar, voltada para a qualidade de ensino-aprendizagem;
2. Conhecer os procedimentos e práticas da gestão escolar manifestadas nos elementos da cultura da escola e o desempenho expresso pelo IDEB das instituições;
3. Identificar os procedimentos aplicados nas escolas para a prática da gestão, conforme a legislação municipal e nos documentos que orientam o ensino escolar nos municípios;
4. Compreender as dimensões da gestão manifestadas na cultura escolar, considerando as formas de organização das instituições que compõem a ilha de São Luís, a partir das interações da equipe de educação nas suas rotinas de trabalho.

4.5 Desenho metodológico

A pesquisa escolhida para a nossa investigação foi a qualitativa, pois visa compreender mais profundamente uma situação social relacionada à organização. Os métodos qualitativos buscam explicar as causas do fenômeno, expressando sugestões, mas não medindo valores numericamente e não se preocupando com a prova de fatos. Eles podem ser realizados por diferentes abordagens. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa desenvolve atividades buscando um universo de significados, onde são inspirados pelas motivações, pelas crenças, pelos valores e as suas atitudes, correspondendo um ambiente mais significativos das relações, como também dos processos e fenômenos utilizados para operacionalizar as variáveis que não podem ser reduzidos.

A metodologia da pesquisa qualitativa, segundo Fonseca (2002), é baseada numa afinidade e percepção da realidade, analisando-a como um procedimento continuamente incompleto. Esse processo permite uma aproximação progressiva da realidade, e incentiva

uma intervenção no mundo real, ajudando a entender e compreender melhor a realidade estudada.

Conforme Fonseca (2002) destaca que, a pesquisa de campo é uma metodologia importante na pesquisa qualitativa, pois permite investigar a realidade de forma mais próxima das pessoas, coletando dados por meio de vários recursos como entrevistas, observações, análise de documentos e outros. Além disso, é possível utilizar técnicas como pesquisa-ação e pesquisa participante, onde o pesquisador se envolve diretamente com o objeto de estudo e com os participantes, possibilitando uma compreensão mais profunda e detalhada do fenômeno em estudo.

Para a efetivação do estudo e conforme Sander (2002), é importante identificar três dimensões para analisar a administração da educação numa instituição educacional: a dimensão pedagógica, que se refere ao planejamento, implementação e avaliação de programas e atividades educacionais; a dimensão organizacional ou burocrática, que envolve questões administrativas e gerenciais; e a dimensão política, que abrange as questões políticas e sociais envolvidas na administração da educação.

4.6 Mecanismo de recolhimento e verificação de informações

O que tange no mecanismo de recolhimento de dados, escolhemos as entrevistas semiestruturadas com apoio de questionários, construído com questões que abrangem os objetivos da pesquisa, pois, conforme Quivy e Campenhoudt (2003, p. 45) comenta “porque esta técnica (...) precisa e formal adequa-se particularmente bem a uma utilização pedagógica” e dá “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação”.

A entrevista semiestruturada consiste num modelo de entrevista flexível. Ou seja, ela possui um roteiro prévio, mas abre espaço para que o candidato e entrevistador façam perguntas fora do que havia sido planejado. Dessa forma, o diálogo se torna mais natural e dinâmico.

A escolha da entrevista semiestruturada com perguntas abertas como instrumento de coleta de dados se deve a vários fatores. Primeiro, é um instrumento fácil de compreender e permite aos entrevistados expressarem as suas opiniões livremente. Além disso, é anônimo e confidencial, o que gera uma sensação de segurança para os entrevistados, permitindo que eles revelem as suas opiniões com mais facilidade. A entrevista semiestruturada também é adequada para a investigação em questão, tanto do ponto de vista ético quanto no controle de

efeitos psicossociais. Por fim, os dados coletados podem ser quantificados rapidamente através da análise das informações obtidas da população inquirida.

Para aplicar o questionário via entrevista, foi necessário um primeiro contato com os secretários de educação dos municípios para obter autorização para realizar a investigação. Após obtida a autorização, foi realizada uma visita in loco nas escolas para entrar em contato direto com os colaboradores (diretores, coordenadores pedagógicos, professores e alunos), realizar o convite, coletar assinaturas de autorizações pessoais e entregar os questionários. Isso assegura que os dados coletados são precisos e confiáveis e que todos os participantes da pesquisa estão cientes e concordam em participar.

Na segunda fase da pesquisa, visando atingir o segundo objetivo específico, a técnica de observação sistemática foi usada para coletar dados nas instituições de ensino. Destaca-se que essa técnica permitiu compreender aspectos da cultura cotidiana, tais como, o ambiente de trabalho, a organização da escola, as relações entre pessoas, as formas de comunicação, as crenças e valores presentes nas três dimensões da gestão.

As fases de observação ocorreram entre o mês de agosto e setembro de 2022. Algumas áreas da escola foram observadas, incluindo o funcionalismo da secretaria e da diretoria, a assepsia dos ambientes, a repartição da refeição escolar, a dinâmica de um encontro do Conselho de Classe, um encontro de planejamento pedagógico e, por último, uma roda de conversa com os responsáveis.

As análises foram registradas na caderneta de campo. As falas e os eventos notáveis foram registrados pelo pesquisador. Algumas das falas dos participantes demonstraram particularidades e desafios que a escola enfrenta. O pesquisador observou alguns conflitos entre os componentes que fazem parte da gestão escolar. Adicionalmente, interlocução informais com servidores, docentes, responsáveis e dirigentes completaram a investigação e deram um caráter etnográfico ao estudo.

4.7 Magnitude e Parâmetro de Opção do Modelo Escolhido

Por meio desta ferramenta, foram selecionadas 04 escolas públicas, sendo duas, com efeito, alto/médio e duas, com efeito, médio/baixo. Elas foram dispostas em pares, de modo a ter uma escola com efeito maior e outra com menor efeito, ambas em situação similar, a partir do controle dos efeitos extraescolares. Deste modo, foram comparadas duas unidades de ensino de cada município pesquisado com notas diferentes, mas que teriam, em tese, condições de ter o mesmo resultado. Tendo esta base de seleção, a hipótese orientadora do

trabalho foi de que a gestão poderia ser um fator decisivo - não o único, obviamente - para explicar o desempenho diferenciado das escolas.

Outro filtro, o *terceiro*, foi necessário selecionar as escolas. O controle seria maior se fossem comparadas escolas que estivessem num mesmo município. Assim, fatores contextuais ligados à cidade não fariam tanta diferença como uma variável exógena - isto é, alheia ao modelo de escolha. Mas foi preciso mais um filtro, o *quarto*, para fazer a escolha do ponto de vista territorial. Desse modo, elas seriam geridas por redes de ensino diferentes.

Por causa desta situação federativa, escolhemos estudar duas escolas municipais e duas estaduais. Não obstante, mais um filtro, o *quinto*, foi necessário, embora a unidade de análise seja o Ensino Fundamental e o Ensino médio.

Por último, buscamos adotar um sexto filtro: analisar uma variável mais diretamente vinculada à gestão escolar. Uma ligada ao diretor, sendo a liderança mais importante numa escola. Onde seriam estudadas unidades escolares nas quais o diretor estivesse há pelo menos dois anos no cargo. Este corte não é aleatório, porque se supõe que o tempo de trabalho seja uma condição básica para que se conheça a comunidade escolar e o seu entorno, podendo assim assumir a função gestora com mais efetividade.

Sendo assim, foi aplicado um formulário contendo questões sobre gestão similares às utilizadas pela Fundação Nacional da Qualidade. Onde a pesquisa procurará identificar qual ou quais os modelos de gestão adotados.

Os conceitos de educação comparada serão levados em consideração para a elaboração desta dissertação. Tendo por base a opção por fazer um estudo avaliando as realidades de cada município, cabe aprofundar conceitos ligados a essa opção.

Ferreira (2008) escreve o seguinte:

“A Educação Comparada é uma disciplina vocacionada para compreender a dinâmica dos sistemas educacionais e aspectos relacionados através da comparação. É um produto da história e da sociedade, sempre presente na evolução do pensamento humano e na construção do conhecimento.” (Ferreira, 2008, p. 125).

Compreender a dinâmica dos sistemas educacionais por via da comparação, conforme escrito por Ferreira (2008) está conforme as exigências deste século, onde o avanço tecnológico, especialmente nos meios de comunicação e informação, facilita sobremaneira a reflexão acerca das práticas mundiais em todas as áreas - e com a educação não é diferente.

A exigência, neste caso, é basear os estudos em práticas acadêmicas e científicas reconhecidas. Sob esse aspecto, Nogueira (1994) escreveu o seguinte:

“A comparação é um método científico e também uma forma universal de pensar. É uma forma de análise que compara objetos e estabelece relações entre eles, levando a afirmações sobre semelhanças e diferenças, construção de categorias e identificação de tendências. É comumente utilizada em estudos sobre sistemas de ensino.” (Nogueira, 1994, p. 36).

Conforme observado por Nogueira (1994), a Educação Comparada supõe método científico, daí porque, neste caso, estamos a avaliar as realidades entre os municípios alicerçados numa pesquisa qualitativa, com estudo de caso múltiplo.

A Educação Comparada tem ganhado maior importância no Brasil, desde a criação da Sociedade Brasileira de Educação Comparada, em 1983. Segundo Cervi (1986), a Educação Comparada pode ser entendida como uma meta-disciplina das abordagens de contextualização, pois ela permite analisar sistematicamente as práticas educacionais em diferentes contextos e chegar a uma síntese dessas análises. Isso possibilita compreender como as diferentes políticas e sistemas educacionais funcionam e identificar as semelhanças e diferenças entre eles, o que é útil para o desenvolvimento de políticas e práticas educacionais eficazes no Brasil.

A proposta da dissertação é avaliar como a gestão é conduzida em escolas de diferentes municípios da ilha de São Luís, no estado do Maranhão, que têm resultados diferentes com os seus alunos. A abordagem utilizada será a Educação Comparada, que permitirá entender as práticas de gestão em diferentes contextos e identificar as semelhanças e diferenças entre elas. O objetivo não é fazer uma simples comparação entre realidades diferentes, mas sim compreender como a gestão é conduzida e como isso afeta os resultados dos alunos. Isso pode fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão eficazes nas escolas da ilha de São Luís e em outros contextos.

CAPÍTULO 5

EXPLANAÇÃO DAS AMOSTRAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Indagações e argumentações - escolas – diretoria.

Tabela 01. Plano de conversa – Diretoria – Gestão Escolar

BLOCO	QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
COMO SE ESTRUTURA A GESTÃO ESCOLAR	Existe algum plano de ação direcionado para a qualidade do ensino na gestão escolar? Se “sim! De que forma ele é seguido?	Sim, foi estruturado na jornada pedagógica pelos professores com foco na melhoria dos indicadores.	Sim, através dos planejamentos pedagógicos e do plano de ação da gestão.	Sim, através do plano de ação da escola coordenado. Toda equipe fica com uma cópia do plano de ação que oferece toda uma cronologia a ser cumprida.	Sim, o nosso plano de ação possui metas a curto, médio e longo prazo, dependendo da complexidade da ação almejada.
	A legislação da rede estadual e a Ideb/1996 determinam a gestão democrática na educação do estado. Como este modelo de gestão é desenvolvido nesta escola? Ou a escola utiliza seu próprio modelo?	A escola por ser sistema integral utiliza seu próprio modelo.	O modelo utilizado e gestão democrática.	Usamos um modelo oriundo da seduc, com orientações de práticas democráticas, mesmo assim temos algumas dificuldades, ainda temos dificuldades em trazer a comunidade para escola, fomentamos diariamente essas participações, para que todos tenham voz e vez.	O nosso trabalho é realizado por meio de uma gestão democrática, onde os profissionais da educação participam da elaboração do projeto pedagógico da escola juntamente com a comunidade escolar e local que também participa dos conselhos escolares ou equivalentes.
	De que forma foi constituído o conselho escolar?	Através de reuniões entre várias representatividades.	Através de escolha (voto) dos pares de cada grupo representativo.	Eleição.	Através de votação, onde os conselheiros devem ser escolhidos pela sua possibilidade de efetiva participação, disponibilidade e compromisso. Sabendo dialogar e respeitando as decisões da maioria.
	Quais são os segmentos representados no conselho escolar (conselho deliberativo e conselho fiscal)?	Segmentos de pais e professores.	Pais, professores, funcionários e gestão.	Professor, supervisor e gestores.	Representantes de pais ou responsáveis, estudantes, professores e funcionários.

Tabela 02. Plano de conversa – Diretoria – Gestão Escolar

BLOCO	QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
COMO SE ESTRUTURA A GESTÃO ESCOLAR	Com que frequência o conselho escolar (deliberativo e fiscal) se reúne para decidir sobre as questões de interesse da escola?	Mensal	Uma reunião a cada bimestre.	Bimestral e ou extraordinário.	Temos um calendário de uma vez por mês, mas sempre que necessário fazemos reuniões extraordinárias.
	Quais são as temáticas discutidas nas reuniões dos conselhos?	Gestão, projetos, calendário, infraestrutura e pedagógico.	Rendimento escolar, prestação de contas, aplicação de verbas, estrutura e pedagógico.	Diversas, disciplina, tema que envolvem a escola como um todo.	Questões político-pedagógico, administrativas e financeiras da escola.
	Nas reuniões do conselho, como os membros chegam a um acordo?	Diálogo	Através do consenso, ou seja, votação quando ocorre divergência de opinião.	Através do consenso.	Através de diálogo das idéias que são postas pelos participantes para avaliarem a pauta, sendo decidido o que a maioria indicar.
	De que forma o conselho escolar vem auxiliando a direção da escola?	Até o presente momento de forma tímida.	Através de sugestões e organização de problemáticas.	Participação de todas as decisões da escola, isso respalda a gestão.	Zelando pela manutenção da escola e participando da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo para assegurar a qualidade de ensino, definindo e fiscalizando a aplicação dos recursos destinados à escola e discutindo o projeto pedagógico com a direção e professores.
	Como a escola se relaciona com a comunidade local?	Fazendo convite para participarem dos projetos da escola.	Através de sugestões e organização de problemática.	Sentimos que a comunidade tem dificuldade em participar mais das atividades da escola, sinto essa deficiência, isso dificulta essa aproximação.	Através de uma gestão democrática, participando da tomada de decisões consensuais, visando a melhoria da qualidade do ensino.

Tabela 03. Plano de conversa – Diretoria – Gestão Escolar

BLOCO	QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
COMO SE ESTRUTURA A GESTÃO ESCOLAR	Que estratégia a escola usa para estreitar esta relação?	Disciplinas eletivas.	Relação muito boa.	Fazemos projetos que necessita da participação e reuniões bimestrais que infelizmente ainda são esvaziadas.	Envolvendo-os no planejamento e execução de ações que contribuam para a melhoria tanto da escola, quanto da própria região.
	Como se dá a relação entre o conselho escolar e a direção da escola?	Relação muito boa.	Boa	A relação muito boa e harmoniosa.	Em regime de coparticipação, dando suporte à busca de alternativas válidas, que de fato, vão influir na mudança da realidade.
	Como a secretaria de educação do estado ou município desenvolve orientações para os gestores no auxílio da gestão da escola?	Formação através de suporte tecnológico.	Acolhendo a comunidade em suas necessidades de acordo com a legislação.	Através de formação periódica com assessoramento permanente.	Através de formação continuada e orientações palpáveis e objetivas.
	Se oferecerem estas orientações, auxiliam a prática da equipe gestora?	Sim	Sim	Sim	Sim, uma vez que tentamos colocar em prática o que aprendemos, em consonância com a nossa realidade.

	Quem elabora o projeto político pedagógico da escola? Ele está implementado? Quais controles são usados para acompanhar seus resultados?	O ppp está desatualizado.	Todo o corpo pedagógico está implementado e os controles fazem através do planejamento, planos de ação e projetos.	A comunidade, ele está implementado e atualizado. Fazemos acompanhamento através de reuniões e através do siape que nos permite relatórios.	Toda a comunidade escolar auxiliou na criação do documento que está sendo implementado na escola e acompanhado pela coordenação e os gestores em reuniões pedagógicas.
	De que maneira o ppp auxilia na construção das atividades pedagógicas da escola?	Direciona na execução das atividades da escola.	Como documento orientador de toda ação escolar.	Um norte, toda a programação política pedagógica está no ppp.	Servindo de guia para a comunidade escolar consiga transformar sua realidade.

Tabela 04. Plano de conversa – Diretoria – Gestão Escolar

BLOCO	QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
COMO SE ESTRUTURA A GESTÃO ESCOLAR	Com relação ao apoio para as atividades de ensino, como é feito o acompanhamento pedagógico da escola? Como acontece o apoio aos professores?	Através dos coordenadores de área (linguagens e matemática). O apoio acontece semanal com professores, coordenadores e gestores.	Através dos supervisores.	Temos uma tradição na escola, nenhum projeto poderá deixar de ser realizado por falta de apoio pedagógico ou logístico. O apoio acontece através do supervisor pedagógico.	Através de análise e acompanhamento do desenvolvimento das práticas docentes, verificando, ainda o relacionamento entre professor-aluno.
	Quando a escola ter recurso a ser gasto, como ocorrem os processos de decisão sobre o destino destes recursos financeiros? Quais ferramentas de controle para sua gestão?	Os recursos são carimbados, ou seja, quando chegam já vem destinado a um fim, alimentação escolar, material gráfico e quanto as ferramentas de controle existem planilhas e conselho fiscal.	Através do conselho e colegiado.	Através do conselho fiscal, que nos permite clareza, transparência e fundamentação jurídica.	Com o auxílio do conselho escolar, exercendo sua função de participação da gestão financeira e do conselho fiscal que analisa as contas e emite parecer recomendando ou não sua aprovação.
	Como foi elaborado o regimento escolar? De que maneira este regimento é utilizado como orientação para as atividades da escola?	O regimento é um apêndice do plano de ação da escola, por se tratar de uma escola integral segue seu plano de ação.	Foi elaborado pela SEDUC utilizado como orientação para o funcionamento da escola.	Seguimos um modelo construído pela SEDUC que norteia nossas atividades diárias.	Por meio das reflexões que a escola tem sobre si mesma, porém levamos em consideração a legislação aplicada no país, estado e município. O mesmo é utilizado como orientação para atividades da escola, através de um conjunto de normas e regras que estão disponíveis para consulta de toda a comunidade escolar.
	Quais as formas que você usa para fazer a distribuição das responsabilidades dos serviços da escola, considerando cada setor?	Através de um fluxograma, exposto em alguns setores estratégicos da escola.	Através de reunião com cada setor utilizando o próprio regimento como legislação.	Estabelecendo responsabilidades a todos os setores, definindo os papéis.	A distribuição das tarefas é feita entre setores e pessoas, mantendo um clima de cooperação, entrosamento e respeito entre os colaboradores.
	Os funcionários da escola, possuem metas ou prazos para desenvolverem suas atividades?	Sempre, os resultados precisam se repassados diariamente, pois precisamos dar respostas a URE e ao sistema da SEDUC.	Sim	Sim	Trabalhamos com prazos estabelecidos, de forma planejada para cumprir as metas estipuladas.

Tabela 05. Plano de conversa – Diretoria – Gestão Escolar

BLOCO	QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
COMO SE ESTRUTURA A GESTÃO ESCOLAR	A gestão da escola gerencia seu pessoal na cultura de “trabalho em equipe” e ações motivacionais? O clima organizacional é acompanhado? Como?	Sim, o modelo pedagógico da escola de tempo integral chama-se escola da escolha, que tem várias premissas, uma delas, o problema de um é problema de todos, praticamos a pedagogia da presença, o trabalho da equipe precisa estar vivo o tempo todo na escola. Com acompanhamento diário.	Sim, através do desenvolvimento do trabalho, da observação e reuniões.	Sim, através de reuniões.	Ficamos atentos para identificar o que está dando certo e tudo o que precisa ser mudado, observando o que pode ser melhorado tanto nas ações da gestão, professores, funcionários e alunos, apontando as qualidades de cada pessoa envolvida no cotidiano escolar, incentivando-os a continuar.
	A gestão da escola desenvolve suas ações com planejamento anual? Se “não” como é realizado?	O planejamento é anual com acompanhamento semanal com reuniões de fluxo, onde é traçado a rotina da semana, definindo a rotina de cada profissional.	Sim	Existe um cronograma anual.	Norteamos-nos pelo plano de ação e PPP que tem também metas anuais.
	A escola possui controles acadêmicos e indicadores? Quais exemplos?	Sim, através de seletivo para ingresso de novos professores e IDEB.	Além do IDEB e das avaliações de nivelamento do estado, temos nossos planejamentos e nosso próprio sistema de avaliação (provão).	Sim, o IDEB e um indicador	Sim, através do SIAEP que é um sistema que o governo criou para facilitar o fluxo de informações relacionadas à situação acadêmica de cada estudante da escola.
	Em sua opinião, o que tem de diferente (o que se modificou) na gestão desta escola desde que você assumiu essa função?	Cumprimento da carga horária, frequência de alunos e organização das atividades, modo geral.	Segundo os funcionários, a organização da escola com relação aos horário de entrada, uso de celular e dos planejamentos.	Infraestrutura e pedagógico.	A gestão democrática está mais explícita, por meio dos conselhos e participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões.

Tabela 06. Plano de conversa – Diretoria – Gestão Escolar

BLOCO	QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
ASPECTOS RELACIONADOS A CULTURA DA ESCOLA	Como você considera o clima de trabalho nesta escola? Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?	Bom, equipe disposta.	O clima bastante harmonioso.	Não há.	O clima de trabalho é bom, apesar de alguns percalços que tem em qualquer entidade, mas no geral, o convívio é bastante agradável.
	Há cooperação entre os atores na realização das tarefas na escola (participação partilhada em trabalho)?	Sim	Sim	Sim	Sim, pois há colaboração baseada nos estímulos às responsabilidades setoriais, que somadas, facilitam o cumprimento das metas educacionais estabelecidas pela equipe.
	Você considera que os funcionários e professores desta escola trabalham satisfeitos com as suas tarefas? Se existem problemas sobre isto, porque?	Sim, a maioria satisfeito, mas há alguns que ainda não assimilaram a proposta da educação integral.	Sim, porém sabemos que esporadicamente ocorrem problemas de relação pessoal.	Sim, porém sabemos que ocorrem problemas de relação pessoal.	Sim, pois cada profissional tenta exercer sua função da melhor forma possível e mostram-se satisfeito com a escola como um todo.

	Você percebe entre professores, funcionários, alunos sentimentos que inspiram o cuidado e o zelo pela escola?	Sim, visível o zelo por parte dos alunos e profissionais. Há relatos de professores que dizem não conseguirem trabalhar em escolas de meio turno.	Não	Não há esse cuidado, geralmente são cruéis.	Em parte, pois alguns alunos ainda depredam a escola, apesar das constantes conscientizações que são feitas no âmbito escolar.
	O que você considera peculiar na forma de organização e gestão desta escola com relação às formas de gestão de outras instituições de ensino da rede?	Por sermos uma escola de tempo integral, diferimos das demais. Temos um trio gestor, pedagógico, financeiro e geral.	O respeito entre os funcionários e a gestão.	O respeito entre os funcionários e gestão.	Participamos ativamente do cotidiano escolar, planejamentos e execução de reuniões pedagógicas, conselho de classe e reuniões de pais.

Tabela 07. Plano de conversa – Diretoria – Gestão Escolar

BLOCO	QUESTÃO	D1	D2	D3	D4
RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES DA QUALIDADE	Esta escola teve um IDEB X, em 2021. Quais práticas nesta instituição você considera ter influenciado neste resultado do IDEB? (A que você atribui este resultado)	Aula o dia todo, com foco na base comum.	A implantação de bloco de provas com seu calendário, projetos e etc.	Aulão aos fins de semana e simulados.	O plano do governo estadual mais IDEB, redimensionou a educação do Maranhão, sobretudo, na reversão dos baixos índices.
	A gestão da escola contribuiu para a obtenção do IDEB? De que maneira?	Sim, a gestão pedagógica é guardiã, sobretudo da parte diversificada, contribui na evolução do aluno. Fazendo controle na frequência, participação, notas e gráficos gerais.	Sim, através de apoio aos professores e da cobrança para melhoria no processo ensino aprendizagem.	Sim, através do apoio aos professores e da cobrança para melhoria no processo ensino aprendizagem.	Sim, pois todos os envolvidos deram sua parcela de contribuição, tanto no que tange a organização dos aulões, quanto na aplicação das avaliações.
	Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?	Inspirar o aluno a querer, o trabalho do professor com conhecimento em larga escala.	Fortalecer o acompanhamento dos pais (ou responsáveis) nos estudos dos filhos.	Compromisso do professor, capacidade de tentar, construção do conhecimento.	Devemos inovar mais nas aulas, a fim de prender mais a atenção dos alunos, de forma a fazer com que isso implique favoravelmente nos resultados das avaliações internas e externas.

5.2 Indagações e argumentos das escolas - Coordenação

Tabela 08. Plano de conversa –Gerência–Cultura da Instituição Magnitude da Gestão

BLOCO	QUESTÃO	C1	C2	C3	C4
A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO	Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem para você)?	Sei que se trata de uma escola tradicional importante para comunidade. Tenho respeito e atuo com responsabilidade.	Uma referência na região em qualidade na educação e muito importante na minha vida, fui aluna da mesma, parte do meio conhecimento é oriundo dessa instituição.	Relevância no município, bom histórico de professores e alunos aprovados nos vestibulares.	Essa escola tem grande importância para mim, pois no decorrer dessa trajetória aprendi muito além da realização das minhas atividades pedagógicas, a troca de experiências com os colegas profissionais da educação, o senso comum dos alunos e pais de alunos, as formações continuadas e mais outras oportunidades. É imprescindível ressaltar que esse centro de ensino oferece um ambiente agradável prazeroso tanto no aspecto físico como relacionamento pessoal.
	Como você considera a contribuição do seu trabalho de coordenador para o sucesso da aprendizagem dos alunos?	Boa, procuro ser disciplinado, comprometida, responsável pelo meu trabalho.	Importante, sou responsável pelo acompanhamento pedagógico dos alunos e formação dos professores.	Organizar todas as atividades pedagógicas da escola, auxilia na organização e ver o que pode ser melhorado.	Sim, visto que o coordenador no tocante a orientação, acompanha a realização de estudos e reflexões junto aos professores, e discute permanentemente com eles sobre os trabalhos desenvolvidos na sala de aula.
	Como você considera o nível de colaboração dos professores no planejamento e na execução das tarefas pedagógicas?	Bom, pois na maioria das vezes os professores demonstram interesse nas ações propostas pela escola.	Eles têm o cuidado no cumprimento de suas obrigações.	Bom, diria ótimo, boa relação de trabalho e costumam colaborar.	O nível de colaboração dos professores no planejamento bem como na execução das tarefas pedagógicas e muito bom porque eles estão sempre presentes comprometidos e envolvidos com as discussões e tomada de decisões referentes as questões relacionadas ao processo ensino aprendizagem.
	Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os professores e alunos?	Nos resultados.	Positivo, percebo na orgânica do processo através dos resultados obtidos.	Um olhar de supervisão, contribuído nas correções.	Identifico o resultado do trabalho da coordenação com professores e alunos por meio de acompanhamento e registro do trabalho pedagógico em sala de aula, diário eletrônico. Atendendo individual ao professor e/ aos alunos.

Tabela 09. Plano de conversa –Gerência–Cultura da Instituição Magnitude da Gestão

BLOCO	QUESTÃO	C1	C2	C3	C4
A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO	Para você desenvolver suas atividades de coordenação de que forma se articula com os outros setores e pessoas?	Buscando parcerias quando necessário.	Contato direto com a gestora geral para alinhar todas as questões pedagógicas, articulação com o setor financeiro para assegurar material de apoio. Trabalho em parceria com todos os setores.	Seguimos um padrão da SEDUC, e através de grupo de supervisores onde trocamos idéias.	É sabido que as articulações devem ser a mais harmoniosa possível para o crescimento da instituição. Assim desenvolvo minhas atividades baseado no diálogo, buscando uma comunidade educativa aberta onde todos têm a oportunidade para refletir, questionar, buscar transformar ações em realidade.
	Como é feito o planejamento pedagógico da escola? De que forma você orienta e acompanha as atividades pedagógicas?	Quinzenalmente por áreas de conhecimento. Cada professor tem dois dias pra realizar suas atividades pedagógicas. Acompanhamento do supervisor se dá através da participação nesses planejamentos com orientação e alinhamento das atividades propostas.	Planejamento semanal por área, os professores no dia do seu planejamento já são liberados com horário agendado.	Bimestral com atividades mensais com alunos e a cada bimestre faz simulados com os alunos.	No início do ano letivo, os professores se reúnem e juntos elaboram o plano anual de ensino (Plano da disciplina) seguindo orientação do PPP da escola e das matrizes curriculares da secretaria de educação do Maranhão. O plano de unidade, o plano de atividades docente é realizado mensalmente, dele participa todo corpo docente e administrativo da escola. É importante ressaltar que o planejamento é elaborado por áreas de conhecimentos.
	Você se considera satisfeito com o trabalho que desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente.	Não completamente! Em alguns momentos gostaria de possuir mais autonomia e contar com a colaboração de todos os profissionais envolvidos, o que em algumas situações não ocorre.	Realizada, cansativo porém satisfatório, pelo fato de se tratar de uma escola integral, isso me deixa mais otimista referente aos resultados.	Precisaríamos de mais condições de trabalho, precisaríamos de mais tempo na execução dos projetos.	Sim, mas como é de conhecimento de todos que na educação deve-se buscar constantemente a perfeição da qualidade. Assim é preciso intensificar a articulação com os docentes sobre o nivelamento dos conteúdos trabalhados na sala de aula com os conteúdos das avaliações externas.
	Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho?	Boa.	Boa, apesar da cobrança permanente dos resultados, mas entendo que faz parte do meu trabalho e os professores correspondem bem.	Boa, relação horizontal.	É uma convivência harmoniosa, boa interação com cada um que forma o quadro de funcionários desta escola.

Tabela 10. Plano de conversa –Gerência–Cultura da Instituição Magnitude da Gestão

BLOCO	QUESTÃO	C1	C2	C3	C4
A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO	Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?	Bom.	Satisfatório, não há problema de convivência.	Bom.	O relacionamento entre professores, gestores e demais funcionários são harmoniosos, sem incriminação funcional, onde todos têm participação nas atividades, valorizando assim o papel de cada membro dentro da comunidade escolar.
	Como você considera o exercício de liderança e controle da direção?	Muito bom.	Bom, trata-se de uma conquista diária.	Democrático.	Muito bom! É uma gestão participativa, transparente que busca uma vivência democrática e dialogada e proporciona a integração escola comunidade.
	Que atitude as pessoas (professores, funcionários e alunos) tem com a manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos)? Que providências a direção toma quando existem problemas dessa natureza?	Os servidores da escola têm consciência do zelo na preservação da escola, porém a comunidade estudantil não tem ainda esse nível de consciência e a gestão acaba consumindo tempo e dinheiro consertando e repondo materiais escolares.	Sim, equipe consciente é orientada diariamente na construção do sentimento de pertencimento do bem.	Existe um trabalho de conscientização da preservação tanto com alunos e servidores. Quando há problemas os pais são chamados a escola.	No que se refere a manutenção e preservação da escola, os professores, funcionários e alunos tem grande zelo. Poucos alunos destroem equipamentos, quando isso acontece a gestora acorda com eles para ressarcir o prejuízo.
	Você é membro do conselho? Se sim, como você participa das decisões da escola? Você tem dado sugestões para resolver alguns problemas na escola? Pode citar algum caso?	Não.	Não sou membro do conselho.	Sim, sempre contribuo com sugestões.	Não sou membro.

Tabela 11. Plano de conversa –Gerência–Cultura da Instituição Magnitude da Gestão

BLOCO	QUESTÃO	C1	C2	C3	C4
A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO	Você ajudou na elaboração do regimento escolar e do PPP? De que forma?	Sim, reunindo com os servidores para a atualização do mesmo, através de leitura compartilhada e discussão.	Participei da elaboração do regimento e cada pai de aluno teve acesso ao conteúdo para validar ou não. Referente ao PPP não participei, estou com 3 meses na escola, quando cheguei já estava pronto.	Apenas no PPP atualizando todos os anos.	Sim, articulando com a comunidade escolar desde o diagnóstico da escola até a conclusão da elaboração do regimento escolar e do PPP.
	Como os membros da escola (professor, direção e funcionários) se relacionam com os pais e as famílias dos alunos?	Bem.	Relação boa.	Bem.	Os membros da escola e os pais e responsáveis tem uma convivência bem equilibrada.
	De que maneira você acha que as famílias dos alunos colaboram com a escola?	Participando de encontros quando necessário.	Criamos uma comissão mista e já temos vários pais disponíveis para contribuir com os projetos da escola.	Em reuniões frequentes.	Os pais colaboram quando acompanham a vida escolar de seus filhos e quando participam das atividades realizadas na escola. Mas é importante enfatizar que na escola pública não são todos os pais que colaboram, alguns acham que tudo é responsabilidade da escola.

	O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola?	Reunindo periodicamente com os mesmos.	Participação na execução dos projetos apresentados pelas comissões mistas.	Reunindo periodicamente com os mesmos	Para aproximar os pais das atividades escolares realiza reuniões que a família é o princípio e deve ser um membro atuante na escola.
--	--	--	--	---------------------------------------	--

Tabela 12. Plano de conversa –Gerência–Cultura da Instituição Magnitude da Gestão

BLOCO	QUESTÃO	C1	C2	C3	C4
RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES DA QUALIDADE	Como você valia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)?	Prima pelo atendimento a sua comunidade.	Diferente, salário dos professores, carga horária, disciplinas da base diversificada (projeto de vida), estudo orientado (atividades realizadas na escola) clubes de protagonismo.	Equivalente com os demais.	No que se referem os indicadores de qualidade é semelhante a umas três escolas da rede municipal, mas pode-se observar que a nossa escola tem preocupação maior de melhorar os indicadores (IDEB), ou seja, com melhoria.
	Esta escola teve um IDEB X, em 2021, a que você atribui este resultado?	Compromisso de todos os servidores.	Falta de professores, falta de alinhamento no cumprimento das ações, projeto novo.	Cobrando dos alunos resultados semanais	A nossa escola teve um IDEB razoável em 2021. Atribui-se isso a vários fatores, mais o principal foi o acompanhamento da família na vida escolar dos filhos.
	Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?	Mais recursos didáticos para uso do professor.	Cumpe o planejado.	Diminuir o déficit de professores, fortalecer o vínculo do professor com a escola e melhorar a estrutura.	Sim, a escola deverá propor, orientar, acompanhar e avaliar ações voltadas para a melhoria na qualidade da aprendizagem dos estudantes.

5.3 Indagações e argumentações das escolas – Corpo Docente

Tabela 13. Plano de conversa –Docente –Cultura da Instituição Magnitude da Gestão

BLOCO	QUESTÃO	P1	P2	P3	P4
A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO	Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem pra você)?	Escola referência na cidade, tradicional que desempenha um importante papel na sociedade.	Estudei aqui, na época que era considerada o gigante da cidade. Daqui saíram grandes profissionais, era também uma escola de ensino técnico, tenho uma relação muito forte com a escola.	Referência na cidade, formato tradicional, porém com grandes indicadores.	Trata-se de uma referência em educação no município.
	Como você considera a contribuição do seu trabalho docente para o sucesso da aprendizagem dos alunos?	De extrema importância para compreensão do mundo.	Positivo, escolhi ser professor por amor.	A matemática estimula o cérebro e certamente contribuem com todo o entendimento através do raciocínio.	Extremamente válido ao fomentar a prática da escrita e os debates sociais com os discentes.
	Como você percebe o resultado desse trabalho com os alunos?	Na evolução dos alunos na forma que eles conseguem interpretar o mundo ao seu redor.	Na mudança de comportamento, vocabulário, interesse pelos estudos.	Na velocidade do raciocínio e resultados nas avaliações	Paulatinamente, percebe-se uma gradual evolução no decorrer das aulas.
	Para você desenvolver suas atividades em sala quais pessoas e setores você precisa se relacionar? De que forma esta articulação facilita o seu trabalho?	A gestão, coordenação e colegas de profissão.	Diretamente com os alunos e especificamente com a gestão pedagógica e direção geral.	Com alunos e equipe pedagógica e gestão	O núcleo gestor e alguns colegas de profissão, com os quais posso discutir metodologias e obter recursos didáticos.

	Como é feito o planejamento pedagógico da escola? De que forma a direção/coordenação orienta e acompanha as atividades pedagógicas?	Realizado por área de conhecimento e há sempre o acompanhamento da coordenação.	Temos o planejamento anual, bimestral e quinzenal e temos o plano de ação que engloba o nivelamento de todas as disciplinas. Temos reuniões de ciclo semanais e cada bimestre reunião entre todas as áreas e todo o processo que exige dentro da minha área. O coordenador orienta caso necessite de auxílio.	Realizado por área, onde definimos conteúdos e atividades.	O acompanhamento realizado diariamente e o planejamento mensalmente. O professor é responsável pelo planejamento da rotina em sala.
	Você se considera satisfeito com o trabalho que desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente:	Sim, falta executar alguns projetos na área da leitura.	Satisfeita, o modelo integral complementa uma carência que eu sentia faltar na aprendizagem do aluno. O vínculo aluno, escola fortalece a aprendizagem.	Sim, um laboratório de extas somaria com as atividades diárias.	Sim, visto os alunos obterem resultados satisfatórios na produção textual. A melhora deve acontecer à medida que as deficiências forem encontradas.

Tabela 14. Plano de conversa –Docente –Cultura da Instituição Magnitude da Gestão

BLOCO	QUESTÃO	P1	P2	P3	P4
A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO	Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho? Comente:	Harmoniosa	Boa, colaboramos um com o outro.	Harmoniosa.	Harmoniosa.
	Como você considera o clima de trabalho nesta escola? Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?	Um clima harmonioso e cooperativo.	Não.	Harmonioso e cooperativo	O relacionamento
	Como você considera a forma como a diretora conduz a escola?	Democrática e eficiente.	Excelente, com disciplinas e dedicação.	Democrático e eficiente.	Gestora flexível, atenta as necessidades da sua equipe, sem perder o pulso firme.
	Que atitudes as pessoas (professores, funcionários e alunos) tem com relação a manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos)	Há um cuidado principalmente dos professores e funcionários, infelizmente nem todos os alunos ajudam.	Em construção, trabalhamos diariamente a consciência da preservação do bem.	Precisamos avançar, o sentimento de pertencimento ainda é precário.	Infelizmente, parte dos alunos não conservam o ambiente escolar, mas, a estrutura está em boas condições, principalmente, após reforma.
	Que providencias a direção toma quando existem problemas dessa natureza?		Cumprimos o regimento da escola e os pais tem conhecimento, caso haja ocorrência o aluno é convocado pela gestão.	Chama os pais.	Medida disciplinar como conversa com os responsáveis, suspensão de aulas, e se muito sério, leva-se ao conselho de classe.
	Você é membro do conselho? Se sim, como você participa das decisões da escola?	Não	Sou presidente do colegiado. As decisões do colegiado são internas, no sentido de questões financeiras e pedagógicas.	Não.	Não.
	Você tem dado sugestão para resolver algum problema na escola? Pode citar algum caso?	Sempre, com projetos de leitura.	Em todas, sugerir na definição do fardamento.	Sempre, sugestões diversas.	Sempre, quando necessário. Maior presença dos pais.
	Você ajudou na elaboração de regimento escolar e	Sim, durante algumas alterações realizadas no PPP.	Diretamente.	Sim, durante algumas alterações realizadas no PPP.	Sim, na semana pedagógica, iniciando o ano letivo o núcleo

	do PPP? De que forma?				gestor e o corpo docente se reúne para fazer alterações. Caso necessário.
	Como os membros da escola (professor, direção e funcionários) se relacionam com os pais e as famílias dos alunos.	Há uma interação entre família e escola harmoniosa.	Positiva, são sempre chamados a participarem das decisões da escola.	Há uma interação entre família e escola harmoniosa, mas que precisa estreitar mais.	Sempre abertos a conversar e a resolver os problemas encontrados com relação aos alunos.
	De que maneira você acha que as famílias dos alunos colaboram com a escola?	Alguns pais cobram os filhos, participam de reuniões.	Precisamos avançar, participam de forma tímida.	Frequentando a escola.	Participando das atividades da escola.
	O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola?	Atividades permanentes.	Através de atividades pedagógicas e são sempre questionados sobre o processo de melhoria da escola.	Atividades permanentes.	Reuniões de pais e eventos comemorativos.

Tabela 15. Plano de conversa –Docente –Relação da gestão com os indicadores de qualidade.

BLOCO	QUESTÃO	P1	P2	P3	P4
RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS INDICADORES DE QUALIDADE	Como você avalia essa escola no conjunto das escolas da rede municipal (caso você conheça outras escolas)?	Uma escola que se preocupa com a formação intelectual e social do indivíduo.	O tempo integral, responsabilidade, vincula com aluno.	Gestão de qualidade.	Gestão da qualidade.
	Esta escola teve um IDEB X em 2021, a que você atribui este resultado?	Envolvimento de todos.	Os simulados.	Envolvimento de toda a comunidade escolar.	Compromissado gestor e professores.
	Em sua opinião, o que precisa ser feito ou modificado para que resulte em melhoria da qualidade da educação oferecida nesta escola?	Mais envolvimento de pais e alunos. Uma ação de comprometimento maior com a educação.	Estamos no caminho certo, manter os simulados e cumprir as demais metas.	Mais dedicação e compromisso do corpo docente e discente.	Aprimorar as aulas e incentivar mais os alunos na participação em provas de vestibular.

5.4 Averiguação dos teores dos planos de conversas objetivando as informações obtidas

A verificação de conteúdo é uma técnica usada para extrair informações significativas de textos. Para apresentar o produto da análise, é recomendável dividir os participantes em grupos, como, diretoria, coordenação pedagógica e docentes, e assim descrever as opiniões expressas por cada grupo. Assim, será possível conhecer a opinião de cada participante e relacioná-la ao eixo de pesquisa na área das Ciências Sociais e Humanas.

O reconhecimento dos participantes por blocos, como D (diretoria), C (coordenação) e P (professores), permite uma organização clara e eficiente das informações apuradas. Outrossim, a utilização de códigos numéricos para identificar os participantes pode servir para manter a confidencialidade dos entrevistados e preservar a sua privacidade. No entanto, é

importante destacar necessário estabelecer critérios claros para a coleta de dados e garantir a consistência na análise dos resultados.

É crucial ponderar que, o exame do conteúdo deve ser centrado nas questões relevantes do estudo e limitada aos aspectos que estão diretamente ligados aos propósitos da investigação. Isso garante a consistência e a precisão dos resultados da análise e evita a obtenção de informações desnecessárias ou irrelevantes. Além disso, concentrar a análise nas questões relevantes permite otimizar o tempo e os recursos investidos na pesquisa.

5.5 Considerações iniciais das entrevistas e observações indiretas nas escolas

As informações de amostras estatísticas, levantada pelo INEP, apontam para diferenças de desempenho nas escolas investigadas e as equipes de gestão não conseguem explicar essa realidade. Além disso, há problemas sérios de infraestrutura tanto na secretaria de educação quanto nas unidades escolares.

No tocante ao grau de instrução dos educadores, a base do Ministério da educação-INEP, no ano de 2021, evidencia que nas unidades escolares que os educadores possuem grau superior, essas mesmas unidades apresentam um elevado índice no IDEB; em contrapartida, as escolas que apresentam apenas uma parte dos educadores, com grau superior atuando nas mesmas, apontam para resultados abaixo do que é esperado.

Sendo assim, a pesquisa revela diferenças nos perfis de formação docente entre as escolas investigadas. Como a formação dos professores impacta na gestão, especialmente na participação da comunidade nos processos decisórios, é importante avaliar como a gestão se apresenta nas escolas estudadas. Portanto, a análise dos dados será realizada nas três dimensões da gestão.

5.5.1 A gestão escolar na dimensão administrativo-burocrática

Sander (2002) argumenta que a dimensão da gestão escolar, que se concentra em atender às necessidades estruturais e burocráticas das escolas, possui elementos centrais nos processos de gestão que ajudam a compreender a gestão de duas instituições específicas que estão a ser estudadas. A análise dos dados nesta dimensão será realizada a seguir.

Conforme a legislação municipal, dos dois maiores municípios da grande ilha, a candidatura ao cargo de diretor escolar deve incluir um plano de trabalho que, após a eleição, se torna o plano de gestão da instituição. Logo, o planejamento de gestão é visto como um

importante instrumento administrativo-pedagógico que ajuda na organização da escola. As escolas de São Luís e São José de Ribamar possuem esse plano de gestão devido ao controle burocrático do órgão central, elaborado durante o processo de candidatura e mantido após a eleição.

A vista disso, a diretora de uma das escolas investigadas, afirma que a comunidade foi consultada por meio de um questionário e critica o planejamento "rígido". Ela acredita que só é possível conhecer as reais necessidades da escola no cotidiano e muitas decisões não dependem da direção. Ela enfatiza que a elaboração do planejamento da gestão é feita em grupo e que todas as decisões são tomadas coletivamente, pois algumas coisas são viáveis e outras não.

Nesse aspecto, a coordenadora pedagógica afirma que o documento em questão é um plano "mais global" e serve para facilitar a burocracia. Além disso, salientou que eles também elaboram um planejamento anual próprio, mais detalhado e direcionado para as metas da escola para o ano. Desse modo, a coordenadora salientou que: "[...] a escola dispõe de um plano menos específico e com metas até o segundo ano vigente. Sendo assim, o documento é elaborado com base num modelo fornecido pela secretaria de educação. (C1).

De maneira evidente, se observa que os dirigentes das escolas têm preocupação em não se limitar apenas ao planejamento obrigatório estabelecido pela Secretaria de Educação, e há críticas a esse modelo por ser visto como um tipo de controle. No entanto, segundo o que foi colhido por meio da pesquisa, após a eleição, o planejamento é flexibilizado com a participação da comunidade escolar. Diante dessa conjuntura, a situação reflete a posição da direção em envolver a comunidade nas decisões importantes da escola.

Diante do exposto e de acordo com que Paro (2007) explana, as escolas estão sobrecarregadas por uma carga burocrática que impede os profissionais de se dedicarem a atividades administrativo-pedagógicas. Baseado na resposta da entrevistada, se observa que a direção escolar necessita, muitas vezes, se ausentar para dispor de pendências administrativas relacionadas a burocracia da instituição. A administração de recursos financeiros, por exemplo, tem sobrecarregado os diretores, que frequentemente precisam realizar atividades extraescolares, como a cotação e compra de materiais, afastando-os da sua função de liderança administrativa e pedagógica. Segundo Paro (2007), a burocratização da gestão escolar tem esvaziado o seu propósito de mediação para a consecução de fins sociais e se transformado em fins em si.

Consoante as informações fornecidas, a diretora e a vice-diretora destacaram que a distribuição de tarefas é discutida em reuniões. Eles também mencionaram a importância de a direção acompanhar o trabalho dos funcionários das empresas que prestam serviços de limpeza e merenda para os alunos.

“É necessário fazer reuniões e dar instruções por escrito aos funcionários terceirizados para evitar desentendimentos, muitas vezes uma espera pelo outro, e o serviço acaba ficando mau feito. Nesse momento, devido a mudanças recentes na equipe, foi preciso organizar uma reunião para elaborar tudo novamente. A reunião é realizada quando necessário.” (D3)

A diretora entrevistada, destacou que apesar das reuniões realizadas nos setores é preciso fazer um acompanhamento direto para que as tarefas sejam cumpridas:

“A diretora precisa estar no acompanhamento direto dos serviços prestados, pois nem sempre as coisas funcionam como esperado, né verdade? Temos que ficar bem atento e, se necessário, é preciso chamar a atenção dos funcionários terceirizados e usar mecanismos legais para garantir que as atividades sejam realizadas corretamente.” (D1)

A opinião dos entrevistados sobre a direção escolar nas escolas de São Luís e São José de Ribamar é mista. Enquanto 50% aprovam o trabalho da direção, especialmente a sua personalidade tranquila e paciente, outros entrevistados apontam que essas características dificultam a condução dos trabalhos. Uma das entrevistadas (C2), afirmou que a diretora "deixa a desejar" em alguns aspectos, pois para evitar o autoritarismo, ela não cumpre corretamente as normas da instituição e não cobra resultados dos profissionais. Em geral, nas respostas das entrevistadas se observou que as mesmas esperam que um diretor escolar coloque as normas da instituição em prática e cobre resultados dos profissionais:

“O diretor precisa ter autoridade e hierarquia para colocar ordem na escola, entendeu? É preciso que o diretor faça com que os outros entendam sua posição de liderança e que esta posição está relacionada à prestação de contas e responsabilidade. A professora acredita que o diretor deve ter autoridade, sem

ser autoritário, para cumprir suas funções de forma eficiente, deu para entender?” (P4)

Conforme a análise das entrevistas, os entrevistados apontam a necessidade de um perfil de diretor escolar com habilidades de hierarquia e liderança firme. Isso indica que há posições divergentes relativamente à avaliação do desempenho dos gestores escolares em termos de administração. No entanto, estas diferenças não parecem levar a situações de conflito.

5.5.2 Análise comparativa da dimensão administrativo-burocrática das escolas

Sander (2002) afirma que ao analisar as etapas da gestão/administração na educação, no Brasil, destaca que as abordagens se tornam acumulativas. Conforme o referido autor, as características da gestão que surgem na fase organizacional são evidentes nas escolas pesquisadas. Nestas escolas, foi verificado que a gestão se concentra em atender às demandas estruturais e burocráticas, visando apoiar os processos de ensino.

De acordo, com a dimensão administrativo-burocrática é evidente que nas escolas pesquisadas com alguns aspectos identificados. Esses aspectos incluem: administração e controle de recursos financeiros; controle e organização dos serviços pela direção, incluindo reuniões com os funcionários; cuidado com o patrimônio; valorização do controle dos resultados e da hierarquia do diretor; e críticas dos professores sobre a falta de liderança por parte de alguns dirigentes. Além disso, nas escolas pesquisadas, houve uma combinação de elementos de dimensão administrativo-burocrática como a administração de recursos financeiros bem insignificantes com controle dos serviços, há também sinais de falta de recursos e descuido com o patrimônio, principalmente por parte dos estudantes. Além disso, houve opiniões divergentes sobre o estilo de liderança da direção, com alguns apontando a necessidade de uma hierarquia mais firme e outros considerando a diretora uma figura "amiga".

Portanto, a dimensão administrativo-burocrática da gestão escolar é influenciada por diversos fatores, incluindo a legislação municipal, interpretações das normas, trajetória histórica e contexto da escola, e interações entre os atores envolvidos. Nesse contexto, e seguindo o que Lima (2002, p.5) menciona que “não são apenas os modelos decretados que influenciam as práticas de gestão; estas práticas são influenciadas por múltiplos fatores,

objetivos, interesses, circunstâncias, etc. [...]”, portanto, as escolas podem apresentar diferenças na maneira como administram recursos financeiros, controlam serviços e cuidam do patrimônio, bem como na relação da direção com os demais profissionais e na avaliação do desempenho da liderança.

Durante as entrevistas, se observou nas falas das entrevistadas que, apesar da existência do planejamento obrigatório de gestão nas escolas, ele não é utilizado de forma efetiva no dia a dia. Isso leva a supor que a obrigatoriedade desse documento na legislação não tem impacto prático. Lima (2011) destaca que, a falta de utilização do plano de gestão como uma ferramenta para auxiliar nas ações da escola resulta em dificuldades na execução de tarefas burocráticas da secretaria. No entanto, há sinais de participação na elaboração do plano de gestão via questionários com os atores escolares. As escolas apresentam organização e cuidado com a limpeza dos espaços.

Desse modo, se entende que as escolas em municípios com maior infraestrutura, nesse contexto, as unidades escolares de São Luís e São José de Ribamar, apresentam níveis mais elevados de racionalização dos recursos humanos e maior acompanhamento e controle dos resultados pela chefia, como direção e vice-direção, em comparação com escolas em municípios de Paço de Alumiar e Raposa. Além disso, não há evidência de uma relação autoritária entre direção e funcionários ou direção e professores.

Logo, é importante lembrar que a incorporação de novas perspectivas de gestão na educação não deve esvaziar o significado da gestão como a busca pela racionalização dos recursos para a consecução dos objetivos pedagógicos da escola. Segundo Paro (2007), a dimensão administrativa-burocrática nas escolas revelou valores em comum que defendem a necessidade de monitoramento dos serviços, para que as pessoas mantenham a responsabilidade individual. De acordo com que Libâneo (2008, p.122) destaca, é que a gestão democrático-participativa é um modelo que se “baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe”.

Posto isso, é plausível assegurar que os profissionais nas escolas acreditam que uma boa gestão, seguindo o pensamento de Rutter et. al. (1979 apud Glatter, 1995, pp. 147-148), onde asseguram que o bom desempenho é o resultado da “combinação de liderança forte com participação dos trabalhadores na tomada de decisão”. Desse modo, a liderança desvinculada do poder escolar pode ser confundida e levar a falta de comprometimento dos trabalhadores.

5.5.3 A gestão escolar na dimensão pedagógica

A dimensão pedagógica é fundamental no gerenciamento escolar, pois é responsável por coordenar e realizar atividades educacionais, o qual é o objetivo principal da escola. Essa dimensão da gestão inclui liderança intelectual, não se limitando aos procedimentos administrativos e burocráticos. Portanto, na dimensão pedagógica, que é diretamente relacionada aos processos de ensino, busca-se implementar o Projeto Político Pedagógico da escola.

Ao considerar as diretrizes para a gestão escolar do sistema municipal educacional dos municípios de São Luís, se observou que há recomendações, dando, por exemplo, de que o diretor da escola deve fazer parte dos encontros em que será discutido o planejamento pedagógico, contribuindo na criação e coordenação de projetos escolares, acompanhar o dia a dia das aulas e garantir que o calendário escolar seja seguido, entre outras responsabilidades.

No início das entrevistas, a intenção era compreender o nível de participação e dedicação dos profissionais relativamente aos papéis desempenhados na escola, assim como a visão desses profissionais sobre as suas práticas. Para isso, mediante perguntas abertas, os entrevistados foram indagados sobre as suas contribuições para o sucesso e como eles apoiam os professores.

Ao se tratar da influência das atividades de coordenação pedagógica no sucesso do aprendizado dos estudantes, a entrevistada (C3) revelou que gosta de ver o progresso tanto dos alunos quanto do trabalho dos professores e faz isso sempre que é possível. No entanto, a mesma destacou que ela sempre toma “cuidado [...] ao se aproximar dos professores”, pois, conforme a entrevistada, alguns “são mais receptivos do que outros”. Ainda segundo a coordenadora, o seu objetivo é apoiar os professores no planejamento e monitoramento das suas atividades, para que eles possam “progredir um pouquinho a mais”. Ela também enfatizou que sempre procura trabalhar diretamente com os alunos que mais precisam de ajuda. Assim, as respostas sugerem que os professores nem sempre estão dispostos a aceitar a contribuição da coordenação pedagógica na escola, mas, segundo a coordenadora, a mesma sempre procura ser cuidadosa na comunicação com os professores para evitar desentendimentos ao cumprir o seu papel.

Na investigação sobre as particularidades na gestão pedagógica em cada instituição de ensino, procurou-se entender como são conduzidas as atividades de planejamento pedagógico. Posto isso, relativamente às escolas pesquisadas, a direção informou que esse planejamento é geralmente realizado pelo coordenador pedagógico durante as atividades de coordenação:

“[...] a atividade de planejamento pedagógico nas escolas é realizada principalmente nas atividades de coordenação, lideradas pela coordenadora pedagógica. Essa atividade inclui reuniões específicas agendadas pelo Conselho de Classe, nas quais os professores discutem problemas dos alunos com a coordenadora, que os registra e dá um feedback posterior.” (D4)

Desse modo, a diretora também descreve a maneira como são realizadas as reuniões de planejamento e a participação dos professores:

“A reunião de coordenação é um momento de discussão, [...] onde os profissionais têm a possibilidade de recorrer à gestão, especialmente com a coordenadora pedagógica, que sempre está orientando, pesquisando, trazendo novidades e estudando. Ademais, as reuniões de estudo também são programadas.” (D4)

Consoante a C3, há um plano de ação que se estende ao longo do ano, composto por um plano anual, um plano semestral e um plano semanal, que seguem a proposta pedagógica da escola. Os planos são baseados nas habilidades definidas pela Secretaria de Educação e incluem projetos didáticos. Além disso, há um calendário escolar estabelecido no início do ano letivo, que define os eventos a serem realizados na escola.

É imprescindível ressaltar que, durante as entrevistas, a direção não é mencionada quando o assunto é o planejamento pedagógico. Conforme a P4, a direção apenas oferece suporte em situações de indisciplina ou para conversar com os pais. A direção está mais preocupada com os resultados do que com o processo. Isto leva a outras configurações na criação de regras pelos atores sociais. Devido às suas muitas responsabilidades, o diretor delegou a liderança pedagógica para o coordenador, mesmo sendo esperada a sua participação.

No decorrer da reunião, se observou que houve atrasos nas tarefas devido a interrupções. Algumas professoras conversavam entre si, compartilhavam problemas ou interrompiam a fala de colegas. Uma professora saiu da sala duas vezes durante a atividade e até mesmo comeu na sala de reunião. Outra escreveu enquanto as discussões aconteciam. Esses fatos sugerem um problema de gestão pedagógica e uma falta de comprometimento dos professores com o planejamento pedagógico. Diante dos problemas sociais como a

indisciplina e a falta de acompanhamento dos pais, é importante ter um trabalho coeso entre os professores e uma liderança pedagógica eficiente que inclua também a direção escolar para enfrentar esses problemas.

5.5.4 Análise comparativa da dimensão pedagógica da gestão entre as escolas

De forma geral, os coordenadores pedagógicos nas escolas encontram dificuldades na sua relação com alguns professores, mas há conscientização entre esses profissionais para agir com “cautela” para obter avanços nos resultados pedagógicos. Em geral, os professores reconhecem que recebem apoio da coordenação pedagógica no planejamento e no acompanhamento dos seus trabalhos.

Nas análises realizadas, durante as entrevistas, sobre as reuniões de planejamento mostraram variações entre escolas investigadas. Em algumas, há um ambiente colaborativo e descontraído entre professores e coordenação, enquanto em outras, não há valorização da atividade e os professores aparentam falta de motivação para participar da coordenação.

De acordo com Libâneo (2008), a administração escolar pode contribuir para estabelecer uma cultura organizacional que melhore os resultados escolares. A liderança da escola pode alterar as rotinas e promover uma mudança na cultura da escola:

“Os diretores e coordenadores pedagógicos precisam ter a capacidade de liderar e gerenciar a colaboração de equipe, a fim de estabelecer uma cultura organizacional baseada nas percepções, ideias, ações e práticas compartilhadas entre os membros da equipe de gestão.” (Libâneo, 2008, p. 103).

À vista disso e o observado conforme os relatos de professores, muitos alunos destacam questões pedagógicas e oferecem soluções para situações enfrentadas na escola. Durante as entrevistas, comentários como a indisciplina e a falta de envolvimento dos pais é um assunto recorrente. No entanto, esses problemas são frequentemente atribuídos aos alunos ou às suas famílias, em vez da própria escola buscar soluções eficazes. Evidentemente, que não se pode aceitar que as questões de arranjo social, que por muitas vezes ocasionam episódios de agressões e desobediências, tem maiores índices em instituições de ensino com baixa infraestrutura, como se observou nas unidades de ensino do município de Raposa. Contudo, se notou que há uma complexidade na maneira que a coordenação conduz e

administra a colaboração dos docentes no âmbito pedagógico da gestão, o que leva, em meio a diversos motivos, recair para o aprendizado muito baixo dos alunos.

Bordignon e Gracindo (2006), ao discutirem o papel da gestão na dimensão educacional, enfatizam o objetivo de transformar objetivos educacionais em ações. O planejamento educacional e a sua implementação pelos professores podem fazer parte desse processo referido por esses autores. Nesse contexto, as escolas têm enfrentado maiores dificuldades que certamente têm impacto negativo nos indicadores de qualidade da escola.

5.5.5 *A gestão escolar na dimensão política*

A dimensão educacional ganha força e é incorporada aos conceitos de gestão a partir da década de 1970, no Brasil. Nesse intervalo, teve uma resistência dos docentes aos aspectos tecnocráticas e burocráticas e o deslocamento da dialética empresarial *stricto sensu* para o contexto educativo. Dessa forma, se aborda um "novo paradigma", como observam Bordignon e Gracindo (2006), no qual o princípio da participação assume um papel central nas formas de conceber a gestão da educação, especificamente nas escolas.

De acordo com que Dias (1999) explica, uma das questões que podem ser evidenciada nos novos paradigmas de gestão é a redução da soberania do administrador em prol do reconhecimento dos órgãos colegiados e da tomada de decisão coletiva. Assim, para Sander (2002), a extensão política da gestão centra-se na relação entre a comunidade e a sua adjacência e na procura de conformidades nos procedimentos decisórios, indicando a natureza política da gestão escolar.

A pesquisa buscou informações sobre a participação da comunidade local e escolar na tomada de decisões nas escolas, baseada nas leis de gestão democrática estabelecidas na Lei Orgânica do Município e no Estatuto do Magistério. As perguntas foram feitas de maneira ampla para evitar influência nas respostas dos informantes e verificar como a gestão democrática é implementada na prática nas escolas.

Conforme a D4, nas unidades escolares, de modo geral, há uma preocupação em conversar com a comunidade escolar e coletar conhecimentos para agregar no funcionamento da instituição escolar. Para isso, são realizadas reuniões e um questionário foi distribuído no início do mandato para se conhecer as precisões da comunidade. A diretora enfatiza a importância da participação da comunidade na gestão democrática da escola,

“Há reuniões para trocar informações e verificar o que está a dar certo e o que não está a funcionar na escola. No entanto, existem decisões que precisam ser tomadas imediatamente e não há tempo para socializá-las com a comunidade escolar. Nestes casos, é responsabilidade do gestor decidir e se posicionar. A diretora destaca a importância de equilibrar a participação da comunidade com a responsabilidade do gestor na tomada de decisões.” (D4).

Ao submergir nas particularidades da metodologia de desenvolver a gestão escolar, a pesquisa revelou que 95% das escolas têm um Conselho Escolar, formado por eleições diretas. E, por essa ser considerada uma escola de pequeno porte, todos os professores são membros do Conselho, segundo o diretor D4. Logo, a constituição do Conselho é uma das formas de empreender a gestão democrática na escola.

Os entrevistados, que constituem o Conselho, enfatizaram que discutem os seus pontos de vistas, acompanham os encontros e discutem qual a melhor metodologia para a coletividade. Uma das professoras entrevistadas, ressalta há uma preocupação muito grande com a "demanda por recursos":

“Quando eu tenho que assinar um cheque, a partir daí, tenho uma responsabilidade em saber onde este recurso vai ser empregado, porque, não só pelo valor, mas a minha pessoa vai ser exposta e, pode ser colocada em investigação. Por isso, eu tento descobrir onde e como ele vai ser aplicado, logo, tento colocar tudo em uma planilha, corretamente, para saber se o recurso aplicado foi benéfico para a instituição. Nas tomadas de decisões, eu sempre tento encaixar o meu ponto de vista dentro das necessidades da coletividade.” (P4).

Assim, primeiramente, verificou-se que os entendimentos dos entrevistados se encaixam dentro do ponto de vista dos autores que embasam o estudo, de modo que, Paro (2004, p. 2004) discorre sobre "a gestão democrática deve envolver naturalmente a participação da comunidade". Ademais, há uma proximidade das técnicas empregadas com o que determina o sistema municipal de São Luís, capital do Maranhão.

Quando perguntado a respeito da assiduidade de encontros do órgão colegiado, na unidade escolar, há um cronograma que, segundo a entrevistada, e é constituído por meio de

um "esforço" para ser desempenhado. A mesma, também conta que "tenta ter uma reunião por mês" e só falha quando "fica um pouco agitado", mas acrescenta que a reunião "tem que ser cumprida" e que a administração procura sempre fazer os encontros (D4). Nesse discurso, a assiduidade dos encontros do Conselho parece ser uma tentativa de acompanhar as determinações do Secretário de educação, quando o diretor admite que em determinadas ocasiões possui uma sobrecarga de tarefas, a entrevistada se resguarda que sempre procura efetivar os encontros, ou seja, procura cumprir o que é decidido pelo órgão central.

No que diz respeito à relação entre a escola e a comunidade, no julgamento da maior parte da administração da instituição, essa cooperação necessita ser aprimorada. Geralmente, esse relacionamento é "calmo", mas quando se define uma alteração nas normas da instituição, "ocorre alguma resistência, até que se adaptem, se nota que há um distanciamento, irritação e reclamação" (D4). Nas respostas dos professores, coordenador e equipe, a maioria afirmou ter um bom relacionamento com a comunidade. Nas respostas, verifica-se que acenam que há contrariedades. Um dos entrevistados afirmou que "poderia haver mais interação" entre a comunidade que faz parte da escola.

Relativamente ao acompanhamento na concepção do Plano de Desenvolvimento Escolar (PPP) e do Regulamento Escolar, foi observado que apenas uma das entrevistadas alegou que havia feito parte dos dois encontros. A maioria dos entrevistados se omitiu ao fazer menção da não participação nas reuniões, ao passo que os mesmos se manifestaram ao dizer que as documentações estavam um tanto desfasadas.

Posto isso, foi observado que durante os encontros com os responsáveis, é notória a problemática existente no relacionamento entre a instituição escolar e a comunidade no seu entorno. Além disso, é explícito que existe uma lacuna, no que tange o apoio, dos responsáveis aos professores na resolução de questões postas. A direção da escola tem um papel importante na mediação entre pais e professores. Infelizmente, a reunião, que seria uma oportunidade para aproximar as famílias da escola, tornou-se um momento de queixas dos professores.

5.5.6 Análise comparativa da dimensão política da gestão entre as escolas

Na maior parte das escolas investigadas, os diretores entrevistados, afirmam que a gestão democrática é conduzida através da comunicação e da abertura a sugestões da comunidade quanto ao funcionamento da escola. Conforme afirmado por Lima (2011), esta

concepção dos diretores, a respeito da democracia na gestão é influenciada pela legislação municipal que norteiam a construção das diretrizes na organização e as suas metodologias que serão adotadas no dia a dia dentro do contexto escolar.

Portanto, pode-se constatar que as escolas têm concepções variadas sobre o significado de democracia na gestão. Embora a maioria dos entrevistados considere que a democracia se baseia na tomada de decisões coletivas, alguns reconhecem que há processos que precisam ser decididos apenas pela direção da instituição. Notou-se que algumas diretoras, que foram entrevistadas, entendem a democracia como uma forma de atender às necessidades dos membros da comunidade escolar, como a inclusão de alunos com necessidades educativas especiais, sem se concentrar nos processos decisórios coletivos. Essas concepções apontam para uma contraposição entre um modelo tradicional de gestão, talvez associado a modelos autocráticos, e a gestão democrática, que, de acordo com esses entrevistados, pode atrapalhar o comprometimento dos sujeitos envolvidos.

Os relatos apontados, no ponto de vista de Salvador (1990, p. 23), sugerem que as unidades escolares pesquisadas, estão a seguir o princípio da gestão democrática previsto na Lei Orgânica do Município, que estabelece “[...] a participação de todos os segmentos da sociedade na administração do ensino público municipal. Isso inclui a compreensão, o cumprimento, a fiscalização e o parecer nos processos administrativos e pedagógicos”.

Segundo os elementos exibidos, é possível concluir que a participação dos professores nos processos decisórios é comum na maioria das escolas. No entanto, a consolidação do Conselho, como previsto pela legislação municipal, pode não ter muita relevância no resultado da alteração de entendimento sobre o envolvimento nas escolas pesquisadas. Já a participação dos pais parece ser limitada, embora em algumas escolas essa participação seja maior.

5.5.7 Outras manifestações da cultura na rotina das instituições escolares

A cultura escolar inclui vários aspectos que contribuem para uma compreensão mais completa do funcionamento das escolas e da gestão delas. Além disso, a cultura também afeta fatores como a percepção dos membros da escola sobre a organização, o senso de pertencimento ao grupo, o ambiente de trabalho, as formas de interação entre os membros e a comunicação, entre outros. Isso pode impactar, mesmo indiretamente, a gestão da escola e, por sua vez, o desempenho dos professores e dos alunos.

De acordo com Nóvoa (1995), a cultura é manifesta nos valores compartilhados pelo grupo, nas crenças, na coesão e nos significados compartilhados numa determinada unidade social. Nesse contexto, serão destacados aspectos relacionados às formas de interação entre os membros. Para isso, cita-se a afirmação de Brunet (1995), que destaca a importância desses aspectos:

“Os membros de uma organização são os responsáveis por dar forma a ela. Por isso, é importante compreender como eles enxergam o ambiente de trabalho para entender os fatores que impactam a sua performance.” (Brunet, 1995, p. 126).

A pesquisa empírica feita buscou compreender a relação dos atores sociais nas instituições de ensino, perguntando sobre aspectos históricos e o significado da escola para os entrevistados. Segundo a pesquisa, a escola é vista como uma referência de qualidade educacional pela maioria dos moradores do bairro onde está localizada. Segundo os entrevistados, profissionais e pais de alunos costumam escolher essa instituição de ensino devido a sua fama de ser uma "escola boa". Uma entrevistada expressou a sua vontade de ensinar nessa escola, pois ouvia comentários positivos sobre ela, mas infelizmente não conseguia uma vaga. Segundo a entrevistada: "Eu sempre quis ensinar aqui, mas nunca consegui uma vaga [...]. Quero ensinar aqui porque as pessoas falam bem da escola" (P4).

A maioria dos profissionais entrevistados expressou insatisfação com as condições de trabalho. A falta de recursos didáticos e problemas na estrutura física foram apontados por professores e coordenadores, como os principais motivos. Além disso, os funcionários também mencionaram problemas estruturais no prédio e sobrecarga de trabalho. Uma das entrevistadas avulsas (A4), que exerce a função de merendeira, afirmou sentir-se estressada, cansada e exausta devido à falta de ajuda e ter que fazer tudo sozinha. Nas palavras da entrevistada: “Às vezes eu quero uma pessoa aqui para está me ajudando e eu não acho. Eu tenho que fazer tudo sozinha. Eu fico estressada, cansada, exausta”.

A pesquisa revelou que alguns dos profissionais estão insatisfeitos com as suas condições de trabalho. Os entrevistados relataram problemas com falta de recursos didáticos, problemas com a estrutura física do prédio e sobrecarga de trabalho. A pesquisa também revelou que alguns profissionais têm níveis elevados de agressividade relativamente à gestão da escola e há problemas com o cumprimento do tempo pedagógico nas suas aulas. Além disso, os profissionais entrevistados também expressam insatisfação devido à sobrecarga de trabalho em determinados turnos. Posto isso, é imprescindível destacar que, essas inquietações dos entrevistados não devem ser interpretadas como uma acusação, mas sim

como indicadores dos desafios que as escolas enfrentam na gestão dos processos pedagógicos e no apoio às atividades educacionais.

Ademais, as questões levantadas no decorrer do estudo, direcionam para uma problemática que não são causados por um único setor da escola, mas sim, são resultados das relações estabelecidas na cultura específica dessas instituições.

5.5.8 Análise comparativa das manifestações da cultura em torno das instituições

Os conceitos que os entrevistados apresentam sobre as instituições onde trabalham são distintas. Os profissionais das instituições que participaram do estudo, possuem uma "imagem de grupo" que, segundo o autor Elias (2000), se demonstra em estimas positivos de escola "boa", "acolhedora", que "cuidado dos alunos" e "sabe ensinar a ler e escrever". Estes valores positivos, combinados com outros elementos formados ao longo do tempo que diferenciam esta instituição social, podem afetar o desempenho escolar e são revelados na escola.

Um bom desempenho no IDEB, por exemplo, é recebido com entusiasmo pelos integrantes da comunidade, embora os mesmos terem exposto que foram prejudicados por repasse de recursos muito baixos, devido a esse alto resultado. Já nas instituições, com índice baixo na avaliação no IDEB, parecem sofrer de uma imagem negativa como "escola ruim", pois nas conversas, os protagonistas apontam que essa instituição não é a "pior", há "escolas piores" que são "vistas na televisão" ou "no mesmo nível" de outras unidades escolares dessa sistematização. A preservação da sua continuidade é um aspecto destacado, pelos entrevistados, como um algo positivo. É possível que essa "imagem negativa" possa interferir nos processos de ensino em algum momento. Além disso, como aponta Elias (2000, p. 30), "dê a um grupo uma reputação má e é provável que ele responda a essa expectativa". De fato, nas instituições com baixa pontuação no IDEB, a alternância de discentes, com toda a certeza, afeta a continuidade das atuações dos profissionais e isso é um precedente importante que influencia no desempenho dos alunos.

Além disso, essa interrupção impede que haja tempo suficiente para estabelecer uma cultura que promova valores próprios da escola e que influencie positivamente o comportamento e aprendizagem dos alunos, e, por conseguinte, os indicadores do desempenho escolar.

Em resumo, as características mencionadas confirmam a importância do apoio da gestão nos processos de ensino e que a cooperação é importante nas relações sociais. No

entanto, é preciso levar em conta que conflitos são parte natural dessas relações. Como mencionado anteriormente, a direção afirma que as sugestões dos professores não são somente devido à sua participação no Conselho Escolar, mas também por serem frequentes participantes na gestão da escola. Portanto, fica claro o pensamento de Pol et al. (2007), quando diz que os elementos internos da cultura escolar são mais influentes do que os elementos externos, seguindo, desse modo, o raciocínio de Lima (2011), que relaciona aos sistemas de ensino oficiais e legais, conforme as metodologias de aprendizado.

Em outras palavras, de acordo com Elias (2000, p. 45), “os indivíduos precisam estar constantemente conectados por uma série de ações para que a suas ações individuais tenham sucesso”. Portanto, entender apenas as funções individuais dos profissionais ou simplesmente somá-las não será suficiente para compreender os processos de gestão escolar ou os fatores que impactam positivamente a eficiência da organização.

5.5.9 Análise geral das observações e entrevistas aplicadas

A etimologia da palavra "método" tem raízes gregas, onde "meta" significa "objetivo" ou "fim", e "hodos" significa "caminho". Portanto, a palavra "método" pode ser entendida como o "caminho" para alcançar um objetivo ou um fim. Já a palavra "gestão" vem do latim "gestio" e se refere à ação de gerir, administrar ou dirigir uma instituição. Assim, a gestão pode ser entendida como a prática de conduzir uma organização com eficiência e eficácia para alcançar os seus objetivos. Portanto, é importante ter um ou mais métodos de gestão implantados numa instituição para ser possível alcançar os seus objetivos de forma eficiente e eficaz. Desse modo, a gestão é a ação de alcançar a meta estabelecida pela instituição, e para isso é necessário ter um modelo consistente e ético de gestão. De acordo com Vicente Falconi, se um gestor não tiver uma meta estabelecida, ele não estará a fazer uma gestão eficiente da sua organização. A gestão bem-sucedida requer um método claro e uma estratégia para alcançar objetivos de forma eficiente e ética, a fim de maximizar o sucesso da instituição.

Portanto, se faz necessário compreender que o método de gestão, empregado nesse estudo, é uma abordagem sistemática e ordenada em fases para alcançar objetivos e metas da organização. E assim, é importante que o gestor de uma escola na era do conhecimento tenha uma postura atualizada e baseada em conhecimento para gerir a escola eficazmente. Além disso, é importante considerar modelos de gestão democráticos e participativos para envolver a comunidade escolar e alcançar objetivos da escola de forma colaborativa.

Isso indica que, nos quatros municípios pesquisados, apesar de haver métodos de gestão presentes na prática, eles não são claramente compreendidos ou identificados pelos entrevistados. Posto isso, os entrevistados, sem exceção, alegaram que o seu método de gestão está norteado com as questões democráticas e participativa, segundo o orientado pelas Secretarias de Educação do referido município. Alinhar as ações de gestão às orientações democráticas e participativas das Secretarias de Educação pode ser uma boa estratégia, mas é importante que os gestores compreendam claramente os métodos que estão a adotar para garantir a sua eficiência e eficácia.

Durante as entrevistas e conversas informais com a coordenação pedagógica, foram observados que as instituições de ensino seguem determinados comandos pedagógicos e administrativos orientado pelos princípios da Gestão da Qualidade, o que segundo Xavier (1996) explica, que são adotados determinados princípios quando se busca desenvolver um mecanismo de gestão visando a qualidade. A gestão da qualidade é importante nas escolas porque busca melhorar a satisfação dos envolvidos na educação, promovendo a integração e cooperação de todos os sujeitos, usando métodos eficazes. Estes princípios são seguidos para alcançar o sucesso na gestão da qualidade.

A utilização de plano de ação como ferramenta de apoio à gestão é um método encontrado na pesquisa, como mostra as respostas logo no primeiro questionamento, adotado pela secretaria de educação. Este método é importante para o planejamento estratégico da gestão escolar. Pois, conforme a secretaria de educação do Maranhão, no ano de 2018:

“O Plano de Ação é um documento que visa estabelecer metas e objetivos para uma escola, bem como definir ações para alcançá-los, incluindo critérios de acompanhamento e avaliação. É uma prática de planejamento estratégico adotada pela Secretaria de Educação recentemente, regulamentada por meio de uma lei.” (Lei n.º 10.099, 2014).

O Plano de Ação é uma ferramenta importante para a gestão estratégica, pois auxilia na definição de objetivos e ações a serem tomadas, de acordo com que o autor Libâneo (2001) expõe:

“A escola deve planejar, executar, monitorar e avaliar desafios na educação com base em diagnósticos dos indicadores de qualidade. Isso é feito através da elaboração do Plano de Trabalho Docente, que reflete as intenções de ensino e aprendizagem e representa as concepções e decisões tomadas pelo coletivo escolar. O Plano de Ação da escola também é importante para revisar a prática educativa.” (Libâneo, 2001, p. 103).

Durante as entrevistas, os participantes foram categóricos ao afirmar a existência do método de gestão direcionado ao planejamento estratégico, quando foram questionados sobre o desenvolvimento de ações para o planejamento anual. Pois, a gestão escolar eficiente depende de planejamento estratégico, que envolve definir objetivos, estabelecer prioridades e alocar recursos para maximizar resultados." Portanto, a afirmação dos entrevistados concorda com a teoria de que a gestão planejada é fundamental para o sucesso escolar, como explica Libâneo (2001):

“O planejamento é um processo contínuo que envolve reflexão e ação constantes. Não se limita à elaboração de planos, mas sim à análise da realidade escolar, busca de soluções para problemas e tomada de decisões. É uma forma de gestão que permite revisão e correção de planos e projetos. É uma característica importante do planejamento.” (Libâneo, 2001, p. 34).

Ao serem questionados sobre gestão de qualidade no que diz respeito ao emprego e a compreensão dos Indicadores de Desempenho, os entrevistados apenas asseguraram que detêm uma noção sobre o IDEB. É sabido que o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) é um indicador de desempenho utilizado para avaliar o ensino na educação básica do Brasil. Ele é calculado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e apresenta uma média ponderada das notas obtidas pelos estudantes nas avaliações realizadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Posto isso, o IDEB é uma importante ferramenta para a gestão da qualidade da educação, pois permite acompanhar o desempenho dos estudantes ao longo do tempo e identificar as áreas de melhoria, de acordo com que o INEP-MEC (2004) esclarece:

“Os indicadores de qualidade na educação são ferramentas para avaliar e melhorar a qualidade da escola. Eles ajudam a identificar pontos fortes e fracos, permitindo que a escola intervenha e melhore a sua qualidade de acordo com as suas próprias prioridades. Eles são uma base para um modelo de gestão centrado em indicadores.” (INEP-MEC, 2004, p. 5).

Desse modo compreendemos que, os indicadores apontam para a maneira de abranger todo o contexto do processo de avaliação da qualidade do aprendizado de uma forma sistematizada, pois, os indicadores de qualidade na educação ajudam a avaliar e organizar o processo educacional, identificando pontos fracos e fortes, e apresentando uma visão abrangente da gestão escolar. Portanto, quando os indicadores estão aparelhados, os mesmos apresentam diversas direções para que se possa considerar todos os enfoques que envolvem o cotidiano escolar.

Assim, os indicadores da gestão de qualidade estão abrangidos dentro de seis dimensões da gestão escolar importantes para a qualidade da educação que são: gestão democrática, avaliação, práticas pedagógicas, acesso, permanência e desempenho dos estudantes, ambiente educativo e formação de professores. Desse modo, a escolha das dimensões mais importantes depende da visão da gestão, mas todas devem ser analisadas crítica e constantemente para aprimorar a educação.

No decorrer da pesquisa foi observado que há uma insegurança na equipe que compõe a gestão escolar, nas instituições de ensino pesquisadas, quando se trata de metodologias de gestão. No entanto, a insegurança na gestão escolar é compreensível, mas precisa ser superada. É importante que a equipe gestora tenha clareza e compreenda os conceitos e métodos de gestão para implementá-los de forma eficiente na escola, já que, os entendimentos sobre conceitos aparecem confusos nas falas dos entrevistados, e as suas respostas não condizem com o que foram questionados durante as entrevistas. Desse modo, se faz necessário fazer uma análise e estudo para sanar dúvidas e garantir a eficácia da gestão.

Assim sendo, é imprescindível lembrar que as múltiplas premissas da qualidade, quesitos muito questionados pelos entrevistados, tem muito potencial para serem atribuídas na educação; no entanto, conforme os referenciais teóricos propostos nesta dissertação, foi identificado que a qualidade na educação depende de vários fatores, incluindo o comprometimento dos gestores escolares, alianças integradoras, valorização dos profissionais e gestão democrática. O enfoque nos resultados e um ambiente motivador também são importantes para garantir a eficiência dos processos educacionais e alcançar uma educação de qualidade.

De acordo com Paro (2007), Sander (2005) e Libâneo (2008), onde expõem que a gestão escolar é uma atividade importante que faz a mediação entre os processos educativos. Estudos mostram que a gestão é uma influência importante no desempenho escolar. Estudos quantitativos mostram uma relação positiva entre a gestão e indicadores de qualidade da educação. Perfis de gestores escolares com uma abordagem democrática são favorecidos com desempenhos elevados nas escolas públicas.

Dessa forma, se aproximando do lado científico dos estudos empíricos, a pesquisa procurou entender via estudos comparativos entre escolas municipais na Ilha de São Luís, e com base em considerações, questionários quantitativos que o estudo não teria êxito no fornecimento de informações específicas sobre as relações entre as escolas e a sua gestão, então foram usadas questões abertas numa abordagem qualitativa, para obter um maior

entendimento do contexto da pesquisa, para que se pudesse chegar aos objetivos do estudo proposto.

Baseados em estudos, a literatura sugere que a gestão escolar influencia nos resultados dos processos educativos. Ao investigar as especificidades das escolas da região em relação aos seus resultados no IDEB e modelos de gestão utilizados, é possível avaliar a relação entre qualidade e gestão. A hipótese principal da pesquisa é que os resultados maus do IDEB estariam relacionados com as diferentes formas de modelos de gestão escolar. Por isso, é importante investigar as características e aspectos desses modelos de gestão para compreender a relação com a qualidade de ensino.

Assim sendo, o objetivo deste estudo é verificar se as formas de gestão escolar estão relacionadas aos resultados do desempenho das escolas, compreender quais ferramentas de apoio são usadas para a qualidade e investigar a relação entre este modelo de gestão, elementos da cultura da escola e desempenho das escolas.

Frente ao conteúdo levando por meio das entrevistas e da documentação interna das instituições escolares pesquisadas, o estudo evidenciou que 90% das escolas investigadas apresentavam diferenças na cultura escolar, vinculadas ao seu desempenho (IDEB) e à sua região. Baseado nesse fato, há uma grande possibilidade de ampliar a compreensão deste fenômeno em futuros estudos.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO E TRAÇO FUTURO DE INVESTIGAÇÃO

6.1 Conclusões

Em síntese, esta pesquisa em gestão educacional buscou aprofundar a compreensão da relação entre a qualidade das escolas, medida através das notas no ENEM, e o modelo de gestão adotado, considerando a influência da cultura escolar. A seleção de quatro escolas em quatro municípios da ilha de São Luís, no estado do Maranhão, fundamentou-se nos seus desempenhos educacionais, permitindo uma comparação entre aquelas com melhores e piores resultados.

A investigação abordou conceitos fundamentais de gestão escolar, conforme discutido por Paro (2007), Sander (2005) e Libâneo (2008), destacando-a como uma atividade crucial para mediar processos educativos e influenciar o desempenho escolar. Autores como Alves (2008), Franco (2007) e Souza (2007) fortaleceram a pesquisa ao evidenciar uma correlação positiva entre gestão escolar e indicadores de qualidade na educação, ressaltando a importância do perfil dos dirigentes escolares e do estilo de gestão democrática.

A abordagem metodológica envolveu estudos exploratórios em escolas públicas da região metropolitana da ilha de São Luís, contemplando diferentes sistemas de ensino. Reconhecemos que os estudos quantitativos, por si só, não explicam as especificidades dessa relação, demandando análises das variáveis intrínsecas das escolas. A pesquisa confirmou a complexidade da influência da gestão escolar nos resultados do IDEB, enfatizando a diversidade de formas de gestão e as suas manifestações.

Ao contrastar escolas com IDEB alto e baixo, as disparidades nos processos de gestão e na cultura escolar emergiram de maneira contraditória. Em municípios mais desenvolvidos, observamos a atuação efetiva do Conselho Escolar, participação dos pais e processos administrativos bem estruturados. Nas instituições de menor infraestrutura, a ausência de conselhos atuantes, falta de recursos financeiros e menor participação dos pais refletiram-se em desafios gerenciais e conflitos internos.

Importante ressaltar que, embora a pesquisa tenha identificado conexões entre gestão escolar, cultura e desempenho, não excluímos a influência de outras variáveis, como o contexto socioeconômico dos alunos e a formação dos professores. O cenário educacional na

ilha de São Luís está em processo de mudança, suscitando incertezas quanto ao desempenho das escolas diante dos paradigmas em transformação e das concepções de gestão.

O estudo contribuiu para a compreensão da gestão escolar como elemento-chave na qualidade educacional. A falta de padronização e a diversidade de práticas na gestão escolar foram evidenciadas na região da ilha de São Luís, destacando a necessidade de conhecimento e disseminação de boas práticas para alcançar a verdadeira qualidade na educação.

Adicionalmente, a pesquisa indicou que a qualidade do ensino vai além do desempenho dos alunos, sendo influenciada por diversos fatores, como o ambiente de aprendizagem, recursos tecnológicos, atividades extracurriculares e o comprometimento dos funcionários. A gestão eficiente emerge como elemento crucial para otimizar o uso de recursos e criar uma cultura escolar propícia ao aprendizado de qualidade.

No contexto da ilha de São Luís, a pesquisa revela que as escolas estão a passar por processos de mudança, com perspectivas de gestão mais centradas na convivência coletiva. O entendimento da relação entre gestão e resultados educacionais, embora complexo, destaca a importância de práticas eficientes, liderança e interações positivas para alcançar metas educacionais.

Assim, concluímos que a capacidade de cada escola construir a sua própria cultura decorre da habilidade em elaborar e reelaborar dinâmicas internas, refletindo nos resultados positivos expressos pelo IDEB. Este estudo sugere que a gestão escolar, quando eficaz e alinhada à cultura organizacional, desempenha um papel determinante na qualidade do ensino, proporcionando uma base para futuras pesquisas e intervenções eficazes na área de gestão educacional.

6.2 Linha futura de pesquisa

É importante destacar que a pesquisa realizada foi baseada numa abordagem qualitativa e, portanto, as conclusões obtidas devem ser interpretadas com cuidado e considerando as limitações do estudo. Também é importante ressaltar que as conclusões relatadas se aplicam apenas às escolas públicas com bons resultados e baixos índices no IDEB em São Luís, e não podem ser generalizadas para todas as escolas da ilha de São Luís. É importante continuar a investigar essas questões de gestão em escolas com resultados diferentes, para ter uma compreensão mais completa dos desafios e sucessos enfrentados pelas escolas e a sua gestão.

Os autores estudados neste trabalho, apresentam teses consistentes sobre a gestão educacional na totalidade e, são categóricos ao comentar sobre a importância dela para a qualidade da educação. No entanto, o resultado desta pesquisa é que atualmente não há acordo sobre um modelo que sirva de referência para que a gestão escolar em interação com a sua cultura siga o sistema democrático exigido pela legislação brasileira.

A linha de pesquisa sugerida busca investigar as políticas e práticas de modelos de gestão escolar internacional, visando analisar as perspectivas de gestão escolar em diferentes contextos e comparar as políticas de gestão escolar entre o Brasil e Portugal. Esta pesquisa pode fornecer argumentos valiosos para melhorar a gestão escolar em ambos os países e, pode contribuir para a compreensão das diferenças e semelhanças entre as políticas de gestão escolar em diferentes contextos.

Por conseguinte, para entender as políticas públicas e educação, com ênfase em aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais, é recomendável buscar estudos na linha de Formação e Gestão em Processos Educativos. Essa linha de estudo aborda aspectos teórico-práticos de formação para a prática de um modelo de gestão voltado a processos educativos, escolares e não escolares, incluindo currículo, saberes e práticas pedagógicas. É importante buscar fontes confiáveis e atualizadas para ter acesso às informações mais precisas e relevantes.

Referências

- Albuquerque, N. N. D. (2006). Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso de implementação. (Dissertação de Mestrado, Universidade Tatuapé). <http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/1157>
- Andrade, Belisário H. C. L. (2001). *Dicionário de sinônimos da língua portuguesa*. (1a. ed.). Elfez.
- Almeida, V.D. (2018). *História da educação e método de aprendizagem em ensino de história*.
- Araujo, E. L. P. (2005). Descentralização da oferta e financiamento educacional no Brasil e no Chile: implicações das reformas dos anos 1980 e 1990. <http://hdl.handle.net/10183/5048>.
- Araujo, G. L. (2014). As interações da ISO 26000 com a responsabilidade social e o Serviço Social nas organizações calçadista: estudo de caso. <http://hdl.handle.net/11449/123191>.
- Bio, Sérgio Rodrigues. (1996). *Sistema de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Bordignon, G. e Gracindo, R. V. (2006). *Gestão na Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.
- Bordignon, G. (1993). Gestão Democrática do Sistema Municipal de Educação. In: Gadotti, M.; Romão, J. E. (Org.). *Município e Educação*. São Paulo: Cortez.
- Behr, R. R., & Nascimento, S. P. (2008). A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. *Cadernos Ebape*. br, 6, 01-11. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100003>
- Best, K. (2012). *Fundamentos de Gestão de design*. Bookman Editora.
- Bordignon, Genuíno; Gracindo, Regina Vinhaes. (2000). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto; Aguiar, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, p. 147-176.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Bookman editora.
- Brasil. (2020). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (Inep). Relatório do 1.º ciclo de monitoramento das meta o PNE: biênio 2014 - (versão preliminar) - Brasília: INEP/MEC.
- Brasil, L. D. D., & De Diretrizes, L. (1996). *Bases da educação Nacional*.

- Brunet, L. (1995). Clima de trabalho e eficácia na escola. In: Nóvoa, A. (org). *As Organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.
- Bryan, Newton Antônio Paciulli. (1992). *Educação, trabalho e tecnologia*. (Tese de doutorado, Universidade Estadual de Campinas). Disponível em:<<http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000050738>>.
- Campos, D. C., & Dias, M. C. F. (2012). A Cultura de Segurança no Trabalho: Um Estudo Exploratório. *Sistemas & Gestão*, 7(4), 594–604. <https://doi.org/10.7177/sg.2012.V7.N4.A7>.
- Cabral, C. B. (2018). Património Cultural Imaterial-Convenção da Unesco e Seus Contextos. Leya.
- Carvalho, Elma Júlia G. de. (2012). Gestão escolar: da centralização à descentralização. *Cadernos de Pesquisa em Educação*, Vitória, a. 9, v. 18, n. 36, p. 39-59.
- Carvalho, R. (2008). Abordagem da gestão escolar a partir da noção marxiana de trabalho. *Revista Trabalho Necessário*, 6(7). <https://doi.org/10.22409/tn.6i7.p4657>
- Campos, M. W. D. O. D. (2016). Análise dos modelos de gestão implementados em Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre. <http://hdl.handle.net/10183/157072>.
- Camões, M. R. D. S. O., Pantoja, M. J. O., & Bergue, S. T. O. (2010). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>
- Corrêa, R. M. (2012). Os níveis de consciência organizacional, sob a perspectiva da responsabilidade social. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1045>
- Cunha, E. O., & Cunha, M. C. (2016). Estilos de gestão, cultura organizacional e desempenho escolar. *Revista Entreideias: educação, cultura e sociedade*, 5(1). <https://doi.org/10.9771/2317-1219rf.v5i1.6733>
- Colombo, S. S. (2004). *Gestão educacional: uma nova visão*. Artmed Editora.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.
- Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Candido, Antônio. (1971). A estrutura da escola. In: Pereira, Luiz; Foracchi, Marialice M. *Educação e Sociedade*. (6a. ed.). São Paulo: Editora Nacional.

- Catelli, Armando. (1977). *Anotações de aula da disciplina Analise de Custos*. (Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade). Universidade de São Paulo.
- Chervel, André. (1988). L'histoire des disciplines scolaires. *Paris: Histoire de L'educacion*, 1(38), 59-119.
- Crozatti, Jaime. (1997). Modelo de gestão cultural organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, (18), 01-20.
- Coronado, O. (2017). Contabilidade gerencial básica. Saraiva Educação SA.
- Conti, R., Aparecido, S. A. C. L., & Santos, F. R. D. (2017). Organização escolar: da administração tradicional à gestão democrática. <http://hdl.handle.net/123456789/2729>.
- de Carvalho Miranda, R., Valadão, A. D. F. C., & Turrioni, J. B. (2012). Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da Qualidade no Brasil. *Sistemas & Gestão*, 7(4), 514-525. <https://doi.org/10.7177/sg.2012.V7.N4.A1.DeaL>, Terence E.; Kennedy, Allan A. (1983). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus.
- Deall, T.; Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. 2. ed. Cambridge: Basic Books.
- Denison, D., Hoojiberg, R., & Lee, N. (2012). A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Elsevier Brasil.
- Devesa, L. M. (2017). A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização (Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais). <http://hdl.handle.net/10400.26/17915>.
- De Sordi, José Oswaldo. (2014). Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração, 4.^a edição. São Paulo: Saraiva.
- Elias, N. (2000). *Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Ferreira, V. C. P. (2015). Modelos de gestão. Editora FGV.
- Foguel, F. H. dos S. (2010). INFLUÊNCIA DA CULTURA SOCIAL SOBRE A QUALIDADE E DESEMPENHO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 12(1). <https://doi.org/10.20946/rad.v12i1.2940>

- Falconi, Vicente. (1999). *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- Falconi, Vicente. (2009). *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- Fávero, O.; Semeraro, G. (2002). *Democracia e construção do público brasileiro*. Metrópoles, RJ: Vozes.
- Ferreira, Naura Syria Carapeto. (2008). *Gestão e Organização escolar*. IESDE Brasil.
- Ferreira, V. C. P. (2015). Modelos de gestão. Editora FGV.
- Fleury, M. T. L., (1987). O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: Fleury, M. T. L., Fisher, R. M., *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, Marília; Toschi, Mirza S.; Oliveira, João F. (Orgs.). (2002). *Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate*. Goiânia: Editora da UCG.
- Garcia, E. A. D. R. (2003). Modelo de controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsetor edificações sob a ótica da gestão econômica (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo).
- Günther, H. F. (2017). Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo. (Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/180887>.
- Glatteer, Ron. (1995). A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In. Nóvoa, António. *As organizações escolares em análise*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Garrán, V. G. (2006). A influência dos aspectos visuais da embalagem na formação das atitudes do consumidor: um estudo no setor de alimentos. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1193>
- Graça, J. L. D. (2013). As percepções dos professores de um agrupamento de escolas sobre a influência da liderança de topo no seu clima e cultura organizacional (Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona, Instituto de Educação). <http://hdl.handle.net/10437/9099>.
- Guimarães, J. de C. (2018). R ESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO CAMPO DAS CORRETORAS DE SEGUROS BRASILEIRAS. *Revista Homem, Espaço E Tempo*, 4(2). [//rhet.uvanet.br/index.php/rhet/article/view/95](http://rhet.uvanet.br/index.php/rhet/article/view/95)
- Gonçalves, V., & Campos, C. (2012). Gestão de mudanças: o fator humano na liderança de projetos. Brasport.

- Gandra, M. M. G. (2016). A importância da inteligência emocional nas competências de gestão. Um estudo de caso num operador logístico português (Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona do Porto). <http://hdl.handle.net/10437/7174>
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., & Rawlings, L. B. (2018). Avaliação de Impacto na Prática, segunda edição. World Bank Publications.
- Guidini, M. B. (2007). Um estudo sobre o efeito dos estilos de gestão no resultado econômico da empresas. <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2818>.
- Hernández, C. T., Marins, F. A. S., & Castro, R. C. (2012). Modelo de gerenciamento da logística reversa. *Gestão & Produção*, 19, 445-456. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000300001>
- INEP. IDEB 2017. Projeções para o Brasil. Brasília: MEC/INEP, 2017 a. Disponível em > www.ideb.inep.gov.br.
- Johann, S. L. (2017). Gestão da cultura corporativa. Saraiva Educação SA.
- Knauth, Maristela Riva. (1997). A trajetória da qualidade total na educação do Rio Grande do Sul – Considerações preliminares: 1993 a 1995. Gestão da escola básica. In: *Cadernos CEDAE*. Porto Alegre, 5(3), 80-87.
- Lefehld, N.A.S.; Barros, A.J.P. (1991). *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. Petrópolis/RJ: Vozes.
- Libâneo, J. C. (2008). *Educação escolar, políticas, estruturas e organização*. (2a ed.). São Paulo: Cortez.
- Libaneo, J.C. (2011). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. (10a. ed.). São Paulo: Cortez.
- Lima, Licínio C. (2002). *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. (2a ed.). São Paulo: Cortez.
- Lima, Maria Socorro Lucena. (2011). *Estágio e docência*. (6a ed.). São Paulo: Cortez.
- Laurindo, F. J. B., Shimizu, T., Carvalho, M. M. D., & Rabechini Jr, R. (2001). O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, 8, 160-179. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000200005>.
- Lemes, G. B. (2017). Administração financeira. Clube de Autores.
- Lei n.º 9.394, 20 de dezembro de 1996. (1996, 23 de dezembro). Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Presidência da República. [Planalto.gov.br/civil_03/lcis/9394.htm](http://planalto.gov.br/civil_03/lcis/9394.htm)
- Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

- Libâneo, José Carlos. (2007). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Lima (Universidade Católica de Santos/SP), L., & Gonçalves (Universidade Católica de Santos/SP), A. (2017). **NORMAS SOCIOAMBIENTAIS PRIVADAS: INSTRUMENTOS PARA A GOVERNANÇA GLOBAL DA SUSTENTABILIDADE**
PRIVATE SOCIO-ENVIRONMENTAL RULES: INSTRUMENTS FOR THE GLOBAL SUSTAINABILITY GOVERNANCE. *Caderno De Relações Internacionais*, 8(14). <https://doi.org/10.22293/2179-1376.v8i14.583>.
- Lessard, C. (2016). *Políticas educativas: a aplicação na prática*. Editora Vozes Limitada.
- Martins, L. D. M. (2021). Estudo comparativo entre conceito geral de administração e a gestão escolar. <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/3072>
- Mariucci, S. E. (2011). *O mercado da educação e a escola católica: uma abordagem sobre as mudanças na política de gestão educacional nas escolas católicas do Brasil* (Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).
- Martins, M. A. (2009). *AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA PARA AGREGAR VALOR AO NEGÓCIO*. *ConTexto - Contabilidade Em Texto*, 6(10). <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11231>
- Martins, M. A. P. (2007). *Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing*. Brasport.
- Maia, K. D. M. N. P. (2019). *Modelo de Gestão para elevar a Qualidade de Ensino na Microrregião do Médio Mearim no Estado do Maranhão-Brasil* (Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação João de Deus). <http://hdl.handle.net/10400.26/29519>
- Marchiori, M. (2018). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão Editora.
- Muller, C. J. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. (Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) <http://hdl.handle.net/10183/3463>
- Maximiano, Antonio César Amauri. (2000). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M.C.S. (Org.). (20010). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

- Nascimento, F. R. D. (2013). Avaliação institucional de IES: reflexões sobre compatibilidade de três modelos de autoavaliação-SINAES, FNQ e CAF. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/8277>.
- Nogueira, Maria Alice; Abreu, Ramon C. (1994). Escola pública e famílias populares: uma relação dissonante. *Educação em Revista, Belo Horizonte*, 3(39), 41-60.
- Nóvoa, A. (1995). *Notas sobre formação (contínua) de professores*. São Paulo: Atlas.
- Pagliuso, T. Antônio; Cardoso, Rodolfo; Spiegel, Thaís. (2010). *Gestão organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Neto, J. B. M. R., da Cunha Tavares, J., & Hoffmann, S. C. (2019). Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho. Editora Senac São Paulo.
- Neto, A. C., & Castro, A. M. D. A. (2011). Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. *Educação & Sociedade*, 32, 745-770. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302011000300008>
- Nogueira, S. (2020). Intolerância religiosa. Pólen Produção Editorial LTDA.
- Nogaro, I. (2022). O trabalho da coordenadora pedagógica com professoras dos anos iniciais do ensino fundamental em escolas públicas estaduais de abrangência da 15.^a CRE. <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/6308>
- Oliveira, M. L. G. D. (2013). A liderança na promoção da melhoria da organização escolar (Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona, Instituto de Educação). <http://hdl.handle.net/10437/4040>.
- Oliveira, C. A. D. (2015). Análise das boas práticas de gestão estabelecidas no critério pessoas do modelo de excelência em gestão da FQN em uma empresa pública de serviços postais na Paraíba. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2479>.
- Oliveira, R. D. (2020). Plano Municipal de Educação: referencial cognitivo e normativo da gestão educacional. <http://hdl.handle.net/11449/191827>.
- Pacheco, A. P. R., Salles, B. W., Garcia, M. A., & Possamai, O. (2012). O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. PPGEGC–Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento–apostila, 2.
- Paradela, V., & Costa, M. M. (2015). Modelagem de organizações públicas. Editora FGV.
- Penteado, E. J. D. S., & Duarte, C. G. (2014). Uma avaliação dos Indicadores Ethos a partir dos Princípios de Bellagio. XVI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 13.

- Pereira, H. J. (2002). Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. XI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Anais, CD-ROM, São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Pinheiro, D. (2012). O programa gestão nota 10 do IAS: aproximações com a gestão da qualidade total (GQT) e o movimento das escolas eficazes.(Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro). <http://hdl.handle.net/11449/90156>.
- Portes, R. B. (2010). A gestão por competências como diferencial estratégico para a gestão de pessoas: um estudo em uma empresa de pesquisa, desenvolvimento e inovação. <http://hdl.handle.net/11422/5329>.
- Paro, V.H. (2007). A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: Silva, L. (Org.). *A escola cidadã no contexto da globalização*. Petrópolis: Vozes.
- Paro, V.H. (2004). *Gestão Democrática da Escola Pública*. (8a ed.). São Paulo: Editora Ática.
- Pierson, Paul. 2008. “Not Just What, but When: Timing and Sequence in Political Processes.” *Studies in American Political Development* 14: 72-92.
- Pol, Milan; Hlousková, Lenka et al. (2007). Em busca do conceito de cultura escolar: uma contribuição para as discussões atuais. In. *Revista Lusófona de educação*. 10(10), 2-7.
- Quivy, R.; & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (3a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Quinquiolo, J. M. (2002). Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté.
- Ramalho, L. D. S. (2016). Diversidade cultural na escola. *Rev. Diversidade e Educação*, v.3, n.6, p. 29-36.
- Rutter, M.; Maughan, B.; Mortimore, P.; Ouston, J.; Smith, A. (1979). Conclusões, especulações e implicações. In: Brooke, N.; Soares, J. F. (eds.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Rampazo, A. V., Ichikawa, E. Y., & de Pádua Carrieri, A. (2014). A influência do “Mundo dos Negócios” na governança ambiental global. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 75-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5164165>.
- Rabaglio, M. O. (2004). Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Qualitymark Editora Ltda.

- Silva, B. R. R. D. S. (2015). "Gest (ação) comunic (ativa)": a gestão da comunicação organizacional no Instituto Federal de Educação. Ciência e Tecnologia da Paraíba. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/8626>
- Sousa, T. N. R. D. (2013). Evasão e reprovação escolar: o Caso de uma Escola Pública Estadual em São Luís-MA (Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona, Instituto de Educação). <http://hdl.handle.net/10437/3755>
- Soares, O. R. (2015). Direito social à educação: análise das políticas para educação básica no município de Imperatriz-MA. <http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/524>
- Souza, A. R. D. (2007). Perfil da gestão escolar no Brasil. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/10567>.
- Tachizawa, T; Sacaico, O. (1997). Organização Flexível: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas.
- Teixeira, I. D. P. C. (2017). O impacto das despesas com educação, na rede estadual de ensino médio, no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica–IDEB, no período de 2006 a 2015. <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/22896>.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração de planejamento* (Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Carlos). <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/>.
- Teixeira, M. D. F. (2006). O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Porto.
- Tachizawa, T. (2015). Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Editora FGV.
- Turner, V. (2005). Floresta de símbolos. Niterói: EdUFF, 139.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2009). Gestão do conhecimento. Bookman editora.
- Teodoro, A. (2001). Organizações Internacionais e políticas educativas nacionais: a emergência de novas formas de regulação transnacional, ou uma globalização de baixa intensidade. In S. Stoer, L. Cortesão & J. A. Correia (Eds.), *Transnacionalização da Educação. Da crise da educação a “educação” da crise*. Porto: Edições Afrontamento.
- Torres, C. A. (1998). *Democracy, education, and multiculturalism: Dilemmas of citizenship in a global world*. Boston: Rowman & Littlefield Publishers.
- Saviani, D. (2018). Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação: significado, controvérsias e perspectivas. Autores Associados.

- Souza, I. M. D. (2012). Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93410>.
- Souza, I. M. D. (2012). Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93410>.
- Shirky, C. L. A. Y. (2012). Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.
- Souza, R. de, & Abiko, A. K. (1997). Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte. São Paulo: EPUSP. <https://repositorio.usp.br/item/000971150>.
- Schultz, G. (2016). Introdução à gestão de organizações (DERAD103). Plageder.
- Souza, A. R. D. S. (2017). Trajetórias de carreira de executivos e meritocracia: um estudo sobre a gestão de pessoas por competências: um estudo sobre a gestão de pessoas por competências (Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas). <https://hdl.handle.net/10438/19604>.
- Sander, Benno. (2002). *Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro.
- Sander, Benno. (1995). *Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas, SP: Autores Associados.
- Senge, P. M. (2004). *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. (16a ed.). São Paulo: Editora Nova Cultural.
- Severino, Antônio Joaquim. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. (23a. ed.). São Paulo: Cortez.
- Soares, José Francisco; Alves, Maria Teresa Gonzaga. (2009). Desigualdades raciais no sistema brasileiro de educação básica. *Educação e Pesquisa, São Paulo*, 29(1), 147-165.
- Vicente, N. (2004). Guia do gestor escolar. Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade. Edições ASA
- Vieira, G. A. (2020). Gestão da criatividade como a interseção entre indivíduo, liderança e cultura: um estudo acerca da gestão nas startups incubadas no Armazém da Criatividade (Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco). <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/37552>
- Veiga, I. P. A. (2013). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Papirus Editora.

Xavier, Antônio Carlos da R. (1996). *A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação*. Disponível em: www.ipea.gov.br.

Weber, M. A. L., & Behrens, M. A. (2012). Paradigmas educacionais e o ensino com a utilização de mídias. *REVISTA INTERSABERES*, 5(10), 245–270. <https://doi.org/10.22169/revint.v5i10.173>.

Apêndice A

Modelo de Roteiro de Entrevista – Direção da Escola

ROTEIRO DE ENTREVISTA
DIREÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA
CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADOS
Dados pessoais e profissionais Nome: _____ Faixa etária: Até 20 anos (); Entre 21 e 25 anos (); Entre 26 e 30 (); Entre 31 e 40 anos (); Entre 41 e 50 () e Acima de 50 anos () Curso de graduação na área de: _____ Curso de Pós-Graduação na área de: _____ Função anterior. _____

COMO SE ESTRUTURA A GESTÃO ESCOLAR

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. | <p>Existe algum plano de ação direcionado para a qualidade do ensino na gestão da escola? Se “sim”, de que forma ele é seguido?</p> <p>A legislação da rede municipal do município e a LDB/1996 determinam a gestão democrática na educação do Município. Como este modelo de gestão é desenvolvido nesta escola? Ou a escola utiliza o seu próprio modelo?</p> <p>De que forma foi constituído o Conselho Escolar?</p> <p>Quais são os segmentos representados no Conselho Escolar (Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal)?</p> <p>Com que frequência o Conselho Escolar (Deliberativo e Fiscal) se reúne para decidir sobre as questões de interesse da escola?</p> <p>Quais são as temáticas discutidas nas reuniões dos Conselhos?</p> <p>Nas reuniões do Conselho, como os membros chegam a um acordo?</p> <p>De que forma o Conselho Escolar vem a auxiliar a direção da escola?</p> <p>Como a escola se relaciona com a comunidade local?</p> <p>Que estratégias a escola usa para estreitar esta relação?</p> <p>Como se dá a relação entre o Conselho escolar e a direção da escola?</p> <p>Como a Secretaria de Educação do município desenvolve orientações para os gestores no auxílio da gestão da escola?</p> <p>Se oferecem, estas orientações auxiliam a prática da equipe gestora</p> |
|--|--|

ASPECTOS RELACIONADOS A CULTURA DA ESCOLA

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. | <p>Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?</p> <p>Há cooperação entre os atores na realização das tarefas na escola (participação partilhada em trabalhos)?</p> <p>Você considera que os funcionários e professores desta escola trabalham satisfeitos com as suas tarefas? Se existem problemas sobre isto, por quê?</p> <p>Você percebe entre professores, funcionários, alunos sentimentos que inspiram o cuidado e zelo pela escola? Comente.</p> <p>O que você considera peculiar na forma de organização e gestão desta escola com relação às formas de gestão de outras instituições de ensino da rede?</p> |
|--|---|

Apêndice B

Modelo de Roteiro de Entrevista – Coordenação Pedagógica

ROTEIRO DE ENTREVISTA
CORDENAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA PESQUISADA
CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADOS
Dados pessoais e profissionais Nome: _____ Faixa etária: Até 20 anos (); Entre 21 e 25 anos (); Entre 26 e 30 (); Entre 31 e 40 anos (); Entre 41 e 50 () e Acima de 50 anos () Curso de graduação na área de: _____ Curso de Pós-Graduação na área de: _____

A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO

1. Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem para você). 2. Como você considera a contribuição do seu trabalho de coordenador para o sucesso da aprendizagem dos alunos? 3. Como você considera o nível de colaboração dos professores no planejamento e na execução das tarefas pedagógicas? 4. Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os professores e alunos? 5. Para você desenvolver as suas atividades de coordenação de que forma se articula com os outros setores e pessoas? 6. Como é feito o planejamento pedagógico da escola? De que forma você orienta e acompanha as atividades pedagógicas? 7. Você considera-se satisfeito com o trabalho que desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente: 8. Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho? 9. Como você considera o clima de trabalho nesta escola. Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores

Apêndice C

Modelo de Roteiro de Entrevista – Professores

ROTEIRO DE ENTREVISTA PROFESSORES DA ESCOLA PESQUISADA

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADOS

Dados pessoais e profissionais

Nome: _____

Faixa etária:

Até 20 anos (); Entre 21 e 25 anos (); Entre 26 e 30 (); Entre 31 e 40 anos ();
Entre 41 e 50 () e Acima de 50 anos ()

Curso de graduação na área de: _____

Curso de Pós-Graduação na área de: _____

A CULTURA ESCOLAR NAS DIMENSÕES DA GESTÃO

1. Gostaria que você falasse um pouco sobre o que sabe sobre a história dessa escola e o que ela representa para você (que significado ela tem para você).
2. Como você considera a contribuição do seu trabalho docente para o sucesso da aprendizagem dos alunos?
3. Como você percebe o resultado desse seu trabalho com os alunos?
4. Para você desenvolver as suas atividades em sala, quais pessoas e setores você precisa se relacionar? De que forma esta articulação facilita o seu trabalho?
5. Como é feito o planejamento pedagógico da escola? De que forma a direção/coordenação orienta e acompanha as atividades pedagógicas?
6. Você considera-se satisfeito com o trabalho que desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente:
7. Como é a sua convivência com os seus colegas de trabalho? Comente:
8. Como você considera o clima de trabalho nesta escola? Existem problemas de relacionamento entre as pessoas e os setores?
9. Como você considera como a diretora conduz a escola?
10. Que atitudes as pessoas (professores, funcionários, alunos) tem com relação à manutenção e preservação da escola (instalações e equipamentos)?
11. Que providências a direção toma quando existem problemas dessa natureza?
12. Você é membro do Conselho? Se sim, como você participa das decisões da escola?
13. Você tem dado sugestão para resolver algum problema na escola? Pode citar algum caso?
14. Você ajudou na elaboração do Regimento Escolar e do PPP? De que forma?
15. 15) Como os membros da escola (professor, direção e funcionários) se relacionam com os pais e as famílias dos alunos?
16. De que maneira você acha que as famílias dos alunos colaboram com a escola?
17. O que a escola faz para aproximar os pais das atividades da escola?

Apêndice D

Modelo de Termo de Consentimento



TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

A presente pesquisa contempla o projeto de pesquisa do Instituto de Educação Superior - ILUSES, no Mestrado em Ciências da Educação na área de Supervisão Pedagógica, de convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus – Lisboa/Portugal e se propõe a observar, fotografar e entrevistar os envolvidos no processo da Gestão Escolar, mais especificamente na escola _____ de Ensino Fundamental. A pesquisa intitula-se: analisar a gestão escolar manifestada nos elementos da cultura das escolas e a sua possível relação com o desempenho expresso pelo Ideb de 2019 nas instituições do Sistema de Ensino Público Municipal da Ilha de São Luís, municípios de (São Luís, Paço de alumiar, Raposa e São José de Ribamar).

Para este fim, os intervenientes (gestores e professores) serão convidados a participar da referida pesquisa como voluntários, com entrevistas abertas e diretas. Os dados e resultados individuais desta pesquisa estarão sempre sob sigilo.

A participação nesta pesquisa é voluntária e o (a) participante pode a qualquer momento interromper a sua participação, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo. O pesquisador responsáveis por esta pesquisa é o Professor Doutor Jorge Manoel de Almeida Castro da Escola Superior João de Deus e a sua equipe de investigação, que se comprometem a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou o seu responsável legal tenha, no momento da pesquisa ou posteriormente, através dos telefones 98 99132-1349 coorientador professor mestre Marcos Borges ou por e-mail: marcos.borges@iluses.com.br, ou pelo telefone (+55)9898117-9765 ou e-mail: Walter.borges@ilusofono.com.br do mestrando pesquisadora **Walter Souza Borges**. Após ter sido devidamente informados de todos os aspectos desta pesquisa e ter tido oportunidade para esclarecer todas as minhas dúvidas, eu autorizo a utilização dos meus dados, informações e imagens enquanto Participante da pesquisa.

Eu _____ autorizo a recolha, registo, tratamento e análise das minhas respostas em questionários, depoimentos em entrevistas e conversas informais, bem como de imagens e documentos escolares relacionados exclusivamente ao fim desta pesquisa.

Nome Completo do Participante: _____

São Luís - MA, Brasil, de _____ de _____ 2022

Pesquisador