

# **A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE MANAUS**

MATOS, Maria Daise. Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho –  
UNESP. [daise\\_matos@hotmail.com](mailto:daise_matos@hotmail.com)

ADAM Joyce Mary. Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho – UNESP.  
[joyce.adam@unesp.br](mailto:joyce.adam@unesp.br)

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho é recorte de uma pesquisa de doutorado em andamento e tem como foco a Gestão Integrada na Escola (Gide) e suas contribuições para a gestão escolar e qualidade da educação na rede municipal de Manaus. Objetivamos nesse estudo apresentar o modelo de gestão vigente na Secretaria Municipal de Educação - Semed Manaus, implementado em 2014 e seus reflexos para a gestão escolar.

A abordagem gerencial teve início em 1995, com a Reforma do Estado que passou da gestão burocrática para o gerencial, cujo propósito foi de substituir a perspectiva burocrática que caracterizava o modelo anterior. Trata-se de um modelo que "parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos [...] mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas" (BRESSER-PEREIRA, 2006, p.7).

Nesse mesmo período ocorreu a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDBEN (Lei nº 9.394/96). A partir dessa reforma redefiniu-se as responsabilidades entre os entes federados acerca dos níveis e modalidades de educação; reorganização escolar, ampliação de dias letivos, tempos escolares, correção do fluxo escolar, currículos; versatilidade dos currículos do ensino superior, outras possibilidades de espaços formativos; adoção de provas; exames em larga escala; a obrigatoriedade escolar; implantação de novos mecanismos de controle e financiamento; políticas de gestão dos sistemas de ensino e do trabalho escolar; estabelecimento de diretrizes e metas para a educação.

Com essas novas demandas os estados e municípios buscaram adaptar seus processos de gestão em atendimento o que foi estabelecido pelas reformas. Assim, surgiram outros modelos que geralmente expressam como fundamentação, uma “pseudodemocratização” da gestão educacional, marcadas por princípios de hierarquização das relações e fragmentação entre planejamento e execução, acabaram por colocar a ênfase do processo educacional no produto, em detrimento do processo.

(DIAS, 2004). Esses modelos partem de uma visão da escola como instituição que visa apenas o desenvolvimento econômico da sociedade e manutenção do status quo.

Diante desse cenário a Semed em parceria com o Instituto Áquila em 2014 implementou a Gestão Integrada da Educação (Gide). A Gide integra aspectos estratégicos, políticos e gerenciais à área educacional, objetivando aumentar os rendimentos escolares com base no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e melhoria na qualidade dos serviços públicos. Essa gestão é aliada às dimensões gerenciais e pedagógicas com base no método do PDCA (planejar, executar, verificar resultados e agir corretivamente), um sistema de gerenciamento amplamente utilizado como ferramenta de controle dos processos de produção nas indústrias. O Instituto Áquila é uma empresa de consultoria internacional especializada em soluções avançadas em gestão com sede em Belo Horizonte- MG.

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

No que refere às concepções de gestão pública gerencialista e sua repercussão, Lima (2011) esclarece que a concepção taylorista foi sendo substituída por um modelo supostamente inovador, com o intuito de adicionar à gestão pública uma característica de modernidade, racionalização e otimização dos serviços prestados a sociedade.

É nesse cenário que o gerencialismo se amplia para os diversos setores da administração pública brasileira, passando a influenciar a gestão da educação por meio de políticas de alta performance que se configuram o cenário educacional mundial. “Trabalhamos e agimos numa frustrante sucessão de números, indicadores de desempenho, comparações e competições” (BALL, 2002, p. 10).

Essas ações têm contribuído para o fomento de políticas educacionais de gestão com características gerenciais e que aos poucos vem sendo adotadas nos estados e municípios brasileiros para monitoramento das atividades administrativas e pedagógicas

das instituições de ensino visando melhoria nos rendimentos escolares. Ampliaram-se as parcerias por parte do poder público com instituições privadas fornecedoras de serviços de consultorias para modernização da gestão nas diversas esferas da iniciativa pública e de acordo com Freitas (2012):

O conceito de público estatal e público não estatal abriram novas perspectivas para o empresariado: a gestão por concessão. Desta forma, aquela divisão fundamental entre público e privado ficou matizada. Agora, abre-se a possibilidade do público administrado privadamente (FREITAS, 2012, p.386).

Nesse sentido, ainda que os sistemas de ensino continuem ofertando a educação pública, porém o Estado transfere para a iniciativa privada sua gestão, pagando pelos serviços prestados. As mudanças organizacionais na gestão da escola pública, aliadas ao aprofundamento da privatização na educação básica brasileira promovem transformações na gestão educacional, uma vez que “[...] pretende-se reorganizar o trabalho à semelhança do que se faz na empresa privada” (ADRIÃO e GARCIA, 2015, p. 432).

## **METODOLOGIA**

A pesquisa apresentada é de abordagem qualitativa ainda em andamento e objetiva descrever o contexto da gestão escolar vigente na rede municipal de Manaus a partir das diretrizes da Gide. Utilizamos documentos de domínio público e pesquisas bibliográficas envolvendo gestão e qualidade da educação que nos possibilitou debatermos acerca das questões relacionadas à gestão gerencial e o modelo utilizado pela Gide aplicado nas escolas municipais e seus reflexos para a gestão escolar.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES.**

A Gide surge como uma proposta de gestão resolutiva para a educação pública, um sistema que contempla aspectos estratégicos, políticos e gerenciais da área educacional com foco em resultados, implementada em 2014 na Semed/Manaus pelo Instituto Águila. Dentre os objetivos da Gide está a melhoria dos indicadores educacionais, tendo como referência as metas do IDEB estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC). Com a implementação da Gide, os setores administrativos e pedagógicos passaram a desenvolver e executar novas tarefas, aprender novas metodologias e utilizá-las para aferição de dados dos rendimentos escolares tornando-se

fundamental que todos os envolvidos no processo educativo/ administrativo das escolas se apropriem do funcionamento das metodologias proposta pela Gide.

Apesar de figurar um modelo de gestão participativa permitindo o compartilhamento das ações, a Gide utiliza como base o método do PDCA (planejar, executar, verificar resultados e agir corretivamente), um modelo de gerenciamento amplamente utilizado como ferramenta de controle nos processos de produção industriais no âmbito da gestão da Qualidade Total (TQM). Outra ferramenta utilizada é a matriz Swot, essa matriz possibilita a escola identificar seus pontos fracos e fortes (fatores internos) e oportunidades e ameaças (fatores externos) contribuindo para a escola concentrar suas energias em estratégias e ações que se beneficiem das condições favoráveis apontadas pelas combinações entre forças e oportunidades, e a agir preventivamente sobre as condições entre fraquezas e ameaças (GODOY e MURICI, 2009).

## **CONCLUSÃO**

As reflexões feitas nesse estudo evidenciam que o modelo de gestão proposto pela Gide nas escolas municipais de Manaus é de uma gestão escolar alicerçada nos pressupostos da racionalidade gerencial, inspirado nas organizações empresariais e no discurso da eficiência, eficácia e qualidade total, imputando a todos os envolvidos nos processos administrativos/pedagógicos das escolas e de novas atribuições para o desenvolvimento de suas atividades, norteadas por metas, indicadores e resultados, cujo princípio de funcionamento advém da necessidade de se instituir um controle sistematizado sobre o âmbito educacional, uma vez que o processo de criação de metas são elaboradas por especialistas em políticas públicas e gestão governamental da empresa consultora, sinalizando para a mercantilização da educação, competitividade e perda de autonomia tanto da gestão escolar como dos demais atores envolvidos nos processos de aprendizagem, bem como refletindo diretamente na função social da escola.

As análises parciais, apontam que a intenção da Semed em garantir melhorias na prestação de serviços públicos, especialmente alcançar maiores índices de rendimentos escolares por meio da Gide, vem fortalecendo e fomentando a cultura de gestão empresarial e controle, modificando todos os processos administrativos pedagógicos das escolas municipais de Manaus.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T; GARCIA, T. Mudanças organizacionais na gestão da escola e sua relação com o mundo empresarial: aprofundamento da privatização na educação básica brasileira? *Educação: teoria e prática*, Rio Claro, v. 25, n. 50, p.432-448, dez. 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/304446658\\_Mudancas\\_organizacionais\\_na\\_gestao\\_da\\_escola\\_e\\_sua\\_relacao\\_com\\_o\\_mundo\\_empresarial\\_aprofundamento\\_da\\_privatizacao\\_na\\_educacao\\_basica\\_brasileira](https://www.researchgate.net/publication/304446658_Mudancas_organizacionais_na_gestao_da_escola_e_sua_relacao_com_o_mundo_empresarial_aprofundamento_da_privatizacao_na_educacao_basica_brasileira). Acesso em: jul de 2019.

BALL, S. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v. 15, n. 2, p. 3-23, 2002.

BRASIL. *Lei n.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., 26 jun 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)>. acesso em 09 de jun, 2019.

\_\_\_\_\_, *Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001*. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10172.htm)>. Acesso em jun de 2019.

\_\_\_\_\_. *Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 21 dez. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. A reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DIAS, J. A. Gestão Democrática da Escola. In: MENESES, João Gualberto de. et al. *Educação Básica: políticas, legislação e gestão: leituras*. São Paulo: Pioneira, 2004.

FREITAS, L. C. de. Os reformadores da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. *Educação & Sociedade*, 2012, vol.33, n.119, pp.379-404. Centro de Estudos Educação e Sociedade Campinas, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87323122004>. Acesso em jun de 2019.

GODOY, M. H. P. C; MURUCI, I. L. *Gestão Integrada da Escola – Balizado pelo Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

\_\_\_\_\_. M. H. P. C; CHAVES, N. M. D. *Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social para Aplicação na Escola*. 2 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

LIMA, Licínio. A escola como organização educativa. 4ª Ed. São Paulo: Cortez, 2011.  
NEWMAN, Janet; CLARKE, John. *Gerencialismo. Educação e Realidade*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, mai./ago. 2012.