

## PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO ACERCA DA INFLUÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO NOS RESULTADOS ESCOLARES

Valdeir Pereira Silva<sup>1</sup>  
Sergio Morais Cavalcante Filho<sup>2</sup>

### RESUMO

Ao ser concebido, o Projeto Pedagógico Escolar busca estabelecer pontos de partida, de desenvolvimento e de chegada, a fim de servir a um objetivo comum: promover os resultados de aprendizagem, que se revelem potentes e significativos na vida e na realidade dos estudantes. Portanto, a gestão escolar precisa corroborar a essa potência e apoiar a transformação de intenção pedagógica em ação efetiva, que garantam o atingimento dos resultados pactuados e os instrumentos de gestão são um auxílio importante nesse processo. Destarte, este trabalho objetiva, de modo geral, investigar a percepção de profissionais da educação, que atuam em escolas, acerca dos instrumentos de gestão para a realização das metas pactuadas no Projeto Escolar. Adotou-se uma abordagem metodológica quanti-qualitativa de natureza básica com fins exploratórios de acordo com os estudos de Gil (2002), Gerhardt e Silveira (2009), Prodanov e Freitas (2013). Foi desenvolvido um procedimento técnico a partir de um *survey*, contando com 39 profissionais da educação de escolas públicas paraibanas, predominantemente feminino e com pós-graduação, que exercem atividades pedagógicas e de gestão e que se utilizam de instrumentos de gestão em sua rotina laboral. Os principais resultados revelam que, além da participação de toda a comunidade escolar na elaboração e atualização do Projeto Político Pedagógico, cerca de 95% confirmam que as metas pactuadas são sempre/quase sempre acompanhadas. Além disso, quando perguntados sobre a importância dos instrumentos de gestão, em todas as seis vertentes apontadas, mais de 90% avaliaram com notas entre 8 e 10. Por fim, apenas 12,8% afirmam ter alguma dificuldade no manuseio desses instrumentos. Conclui-se que as finalidades deste trabalho foram alcançadas e que os instrumentos de gestão dão segurança aos resultados das ações escolares, além de comprovada segurança na veracidade desses resultados, em detrimento de equívocos ou manipulações que poderiam vir a ser confundidas com mera burocracia.

**Palavras-chave:** Educação Básica, Projeto Pedagógico, Gestão Escolar, Instrumentos.

### INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um espaço em que sempre está presente a busca por melhoria contínua, seja de processos, seja de resultados. Isso porque ela é responsável por articular as ações, que provêm das inúmeras intenções pedagógicas surgidas ao longo do cotidiano das equipes escolares, de modo a não perder o foco no grande objetivo a que desejam chegar: potencialização dos resultados na formação dos estudantes.

É importante perceber que essa formação não diz respeito somente à aprendizagem de conteúdos: ela vai além. Diz respeito, acima de tudo, a uma educação interdimensional, que

---

<sup>1</sup> Mestrando em Formação de Professores pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, [valdeirpereira74@gmail.com](mailto:valdeirpereira74@gmail.com);

<sup>2</sup> Mestre em Formação de Professores pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, [sergio.smcf@gmail.com](mailto:sergio.smcf@gmail.com).

promova o desenvolvimento integral de cada estudante, de modo que os eixos formativos que compõem tal processo não se sobreponham, mas coexistem e se complementam.

Portanto, para que isso ocorra de modo sustentável e efetivo, faz-se necessário que haja não somente um planejamento adequado, uma equipe qualificada, uma gestão comprometida. É nesse sentido que se evoca a participação democrática e responsável dos membros da comunidade escolar, para além dos membros ordinários das equipes (a quem são atribuídas funções profissionais) a fim de que esse resultado interdimensional aconteça na formação dos estudantes.

É necessário o envolvimento de todos os implicados em tal processo diante do monitoramento dessas ações e, por conseguinte, resultados, para a sua melhoria contínua, bem como para o aperfeiçoamento intencional dos processos escolares. Certo é que o processo de formação do estudante não se restringe à escolarização, mas, principalmente, na formação cultural e de valores que já carregam em si e que devem ajudar na composição do currículo escolar e na definição das práticas mais eficazes para os resultados pretendidos.

Logo, diante de toda a complexidade desse processo, os instrumentos de gestão surgem como um apoio para a organização e o monitoramento dos resultados no processo, a fim de que não se perca nenhuma oportunidade de corrigir falhas ou de melhorar as estratégias no curso das ações, construindo em cada oportunidade o resultado potente a que se pretende chegar. Portanto, esta pesquisa buscou investigar a percepção de profissionais da educação acerca dos impactos que esses instrumentos de gestão podem causar na composição dos resultados escolares, bem como atestar qual a participação dos que compõem as comunidades escolares na elaboração e operacionalização de seus respectivos projetos escolares.

## **METODOLOGIA**

Para que fosse possível atingir os objetivos aqui traçados, foi necessária uma abordagem quanti-qualitativa (GIL, 2002; PRODANOV; FREITAS, 2013), de modo que, além de entendermos a proporcionalidade diante de cada quesito levantado, também seja gerada a compreensão de outros fatores que influenciam ou não no fenômeno aqui estudado. Além disso, esse trabalho é apenas o início de uma série de outras investigações que podem ser motivadas a partir das análises qualitativas aqui empreendidas.

Tendo sido definida a abordagem, bem como entendida a natureza da pesquisa como exploratória (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), procedeu-se com a elaboração de uma

questionário, por meio do *Google Forms*, composto por 13 itens objetivos (múltipla escolha com uma ou mais possibilidades de opções ou escalonada), além de itens que ajudaram a traçar o perfil sociodemográfico dos respondentes. Na mensagem inicial do formulário, ressaltou-se que a pesquisa pretende entender de que modo esses instrumentos de gestão são inseridos na rotina escolar e qual a sua contribuição, a partir da percepção dos membros ordinários das equipes escolares, na garantia dos resultados que se pretende alcançar.

Esse procedimento técnico, denominado *survey* (PRODANOV; FREITAS, 2013), ajudou-nos na eficiência da tabulação e posterior análise dos dados, bem como na economia de tempo entre sua aplicação, a coleta dos dados e as considerações finais a partir dos resultados evidenciados. É importante destacar, ainda, que diante da pretensão de análise quantitativa dos resultados, o *Google Forms* já auxilia na geração de gráficos automáticos, ao passo em que as respostas vão sendo registradas.

Outra ferramenta tecnológica utilizada para que fosse possível proceder com a coleta dos dados foi o aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*, por meio do qual pudemos disseminar o link de acesso ao questionário em grupos de escolas públicas estaduais da Paraíba. Já que não era a pretensão deste estudo analisar um recorte geográfico específico, não houve a delimitação de espaço ou quantidade de equipes escolares a serem analisadas, mas buscamos uma percepção inicial geral. O questionário foi respondido por 39 profissionais, distribuídos nas funções de gestão, coordenação pedagógica, coordenação administrativa-financeira, secretárias(os) escolares e professores(as).

## REFERENCIAL TEÓRICO

Historicamente, o papel da gestão escolar versava sobre o entendimento e aplicação de uma postura respaldada na concepção de administração advinda das organizações industriais. Entretanto, com o avanço dos diversos setores da sociedade surge a administração participativa/democrática, a qual almeja engajar os colaboradores dos diversos setores nas tomadas de decisão sobre os rumos e trabalhos a serem traçados (AMARAL, 2020).

Essas mudanças históricas se desdobram sobre o gestor educacional que assume novos contornos, passando a gerir a escola em detrimento de exclusivamente administrá-la. Hoje, a gestão não está preocupada apenas com o desempenho isolado do trabalho de cada colaborador, mas com o resultado do exercício desenvolvido por todos os colaboradores, quais os objetivos dessas ações e como estas se articulam para atingir a proposta da escola.

A gestão escolar é um conjunto de atividades de planejamento, organização, direção e controle destinada a assegurar o melhor funcionamento da escola, de acordo com as metas estabelecidas pela proposta pedagógica. Portanto, um processo complexo que requer o envolvimento de todos os atores escolares, a fim de garantir o sucesso educacional, perante uma tomada de decisões sobre diversas questões, que deve ser planejado e executado de forma sistemática.

É nesse contexto que evocamos o conceito de descentralização, de modo que sua empregabilidade se torna imprescindível na organização das ações democráticas de gestão. É por meio da descentralização que cada um irá tomar suas responsabilidades específicas, de modo a que todos os que compõem a comunidade escolar se tornam protagonistas da gestão participativa. Conforme o caderno de formação em Tecnologia da Gestão Escolar, do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação, “a descentralização está assentada sobre a pedra angular formada pela disciplina, pelo respeito e pela confiança” (ICE, 2019, p. 25).

Para tanto, cabe-nos pensar, inicialmente, que a proposta pedagógica escolar não pode ser concebida de forma neutra e apática ao contexto social em que a escola está inserida. Afinal, “pensar um processo administrativo da educação significa definir um projeto de cidadania e atribuir uma finalidade à escola que seja coerente com esse projeto” (SILVA; SILVA, 2011, p. 28). Ou seja, a proposta deve ser desenvolvida por muitos, pensada para todos e subsidiada pelas especificidades de seu entorno, uma vez que a função social deste espaço é a formação dos sujeitos que ali coabitam de modo a possibilitar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, seu desenvolvimento integral.

A elaboração de uma proposta pedagógica é o resultado de uma discussão coletiva que envolve todos os membros da comunidade escolar, incluindo, é claro, os alunos, cujos anseios e expectativas devem estar sempre presentes nesse debate. A proposta deve ser capaz de atender às necessidades do grupo escolar, considerando suas particularidades sociais, culturais e econômicas (MILITÃO, 2019).

Para Costa (2011) a elaboração da proposta pedagógica é um dos principais mecanismos de participação de uma gestão democrática, visto que a partir do diálogo entre pais, professores, alunos e comunidade estabelecem-se vias de comunicação, onde cada grupo de atores podem compreender os objetivos educacionais e sociais da escola. A autora complementa seu pensamento apontando que:

[...] é importante que todos participem das discussões, em condições de igualdade e com liberdade para expor suas opiniões, mesmo que contrárias, porque qualquer privilégio destinado a determinados grupos ou interesses



pessoais se manipulados nas tomadas de decisões podem gerar situações que perpetuem ou façam renascer autoritarismo, podendo ocorrer mascaramento na gestão democrática (COSTA, 2011, p. 17).

A construção de um espaço de diálogo não se configura em uma ação simplória, mas diante da complexidade da formação do sujeito e dos novos paradigmas contemporâneos se fazem necessários para o alcance de patamares de qualidade mais ousados do processo de ensino e aprendizagem. De igual modo, podemos elucidar com a própria premissa da educação de não formar reprodutores de saberes, mas sujeitos críticos e conscientes.

Todavia, reforçamos que para atingir minimamente as potencialidades das proposituras aqui expostas fazem-se necessárias ações colaborativas entre todos os envolvidos no projeto escolar. Complementam Lima e colaboradores (2018) ao apontar que a colaboração e a gestão democrática é uma ferramenta de mudanças para a própria escola como também seus alunos.

Portanto, os instrumentos de gestão configuram-se como ferramentas de relevante contribuição para que os registros e acompanhamentos se efetivem diante dos objetivos pactuados no projeto escolar, de modo a que nada se perca no meio do caminho letivo. Corroborar a tal pensamento, Santos (2007), quando apresenta o instrumental como uma condição fundamental para que ocorra a transformação da[s] realidade[s] escolares, cada ator entendendo e se apropriando da responsabilidade de sua função, de modo descentralizado.

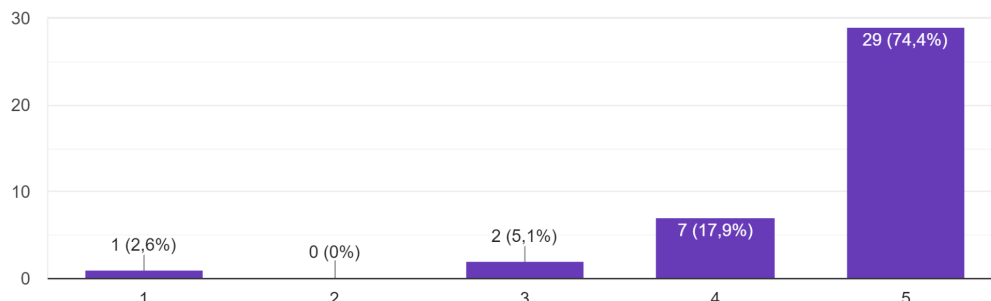
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Antes de revelarmos os resultados da pesquisa, é necessário caracterizar o público respondente, de modo a delimitarmos o perfil sociodemográfico que pode auxiliar na delimitação de problemáticas outras a serem investigadas nesta temática. Portanto, o coletivo é, predominantemente: feminino, autodeclarado pardo, casado, com faixa etária diversa (dos 21 aos mais de 51 anos), com curso de pós-graduação em nível de Especialização e exercendo a função de professores.

Passemos, então, aos resultados revelados pelo questionário aplicado. No que concerne ao projeto escolar, enquanto um pacto escolar com vistas a resultados escolares positivos, a pesquisa apontou que a maioria dos respondentes – 92,3% – concordam que os Projetos Escolares foram elaborados e atualizados para o ano letivo 2022, com metas novas e revisadas

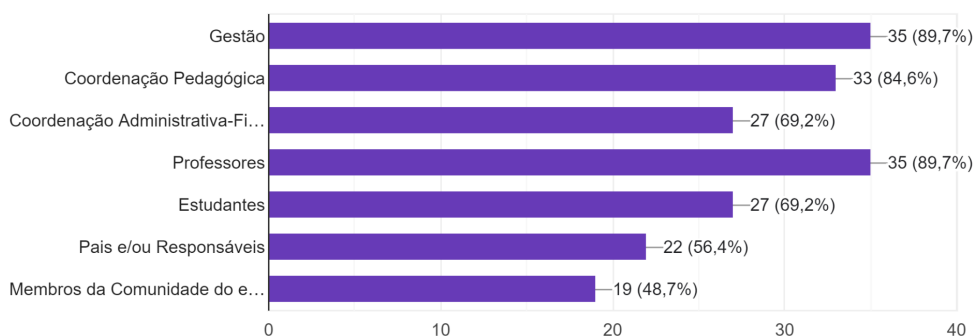
para o presente ano letivo, além de contar com a participação de todos os membros da Comunidade Escolar<sup>3</sup> em seu processo de elaboração.

Gráfico 1 - Elaboração e atualização do Projeto Escolar para o ano letivo de 2022



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2 - Participação na elaboração/atualização do Projeto Escolar

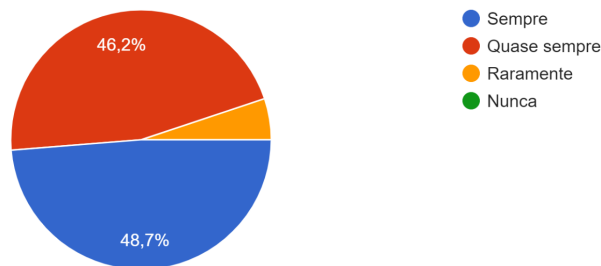


Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda, os resultados apontaram uma excelente frequência de acompanhamento das metas pactuadas no projeto escolar – 94,9% afirmam que sempre ou quase sempre isso acontece – e que em todos os pilares da gestão escolar há a utilização de instrumentos para auxiliar no monitoramento e conseqüente atingimento dos resultados esperados, a saber: gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de pessoas, gestão da comunicação e gestão estratégica e operacional dos processos. Finalizando o primeiro bloco de itens, 92,3% dos respondentes utilizam algum instrumento de gestão em sua rotina escolar.

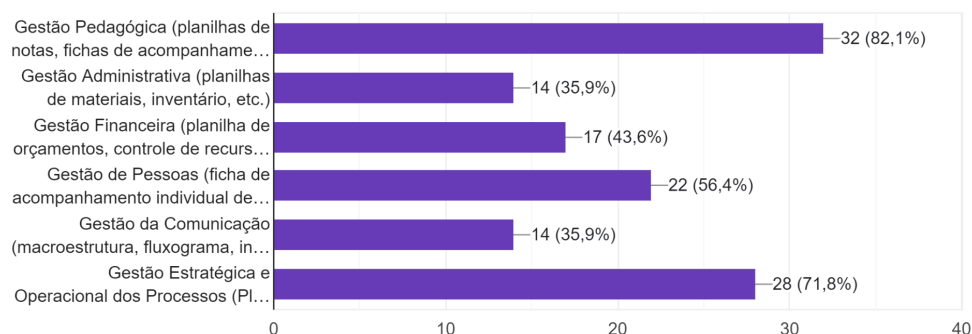
<sup>3</sup> Foram apontados no questionário as seguintes denominações enquanto membros da Comunidade Escolar: membros da comunidade do entorno da escola, pais e/ou responsáveis, estudantes, professores, coordenação administrativa-financeira, coordenação pedagógica e gestão.

Gráfico 3 - Frequência de acompanhamento/monitoramento do Projeto Escolar



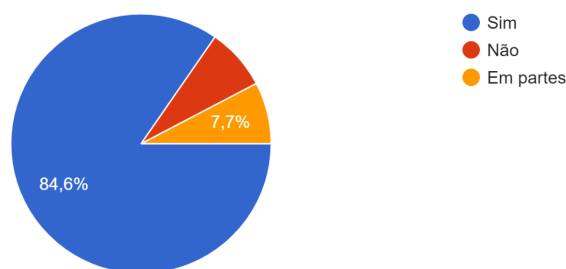
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 4 - Pilares da gestão que utilizam instrumentos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 5 - Utilização de instrumentos de gestão



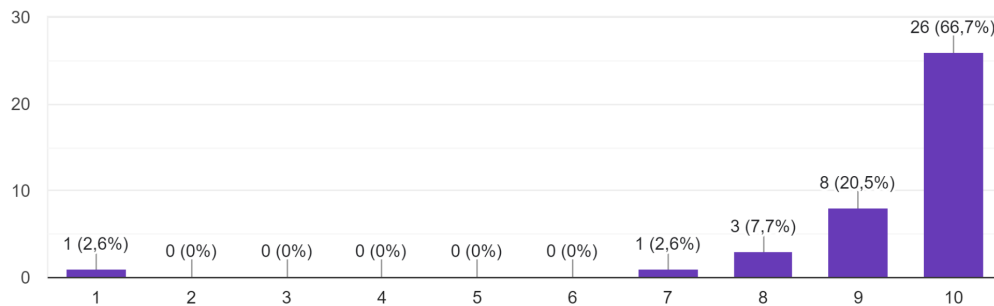
Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dos resultados do primeiro bloco de itens, conseguimos afirmar que os instrumentos de gestão são potencialmente utilizados pelas equipes escolares, e não somente por membros da gestão escolar ou das coordenações. Essa é uma informação bastante relevante, uma vez que em raras situações os instrumentos de gestão são tão fortemente utilizados nas rotinas escolares. Além disso, outro dado que chama bastante atenção é a participação de todos os membros da comunidade escolar na elaboração do Projeto Escolar, o que se configura de modo muito positivo, considerando que ele é um norte para a formação integral dos estudantes.

Dando seguimento, no bloco relacionado à Percepção da Equipe Escolar acerca dos instrumentos de Gestão Educacional, cujos resultados escalonados revelaram que mais de

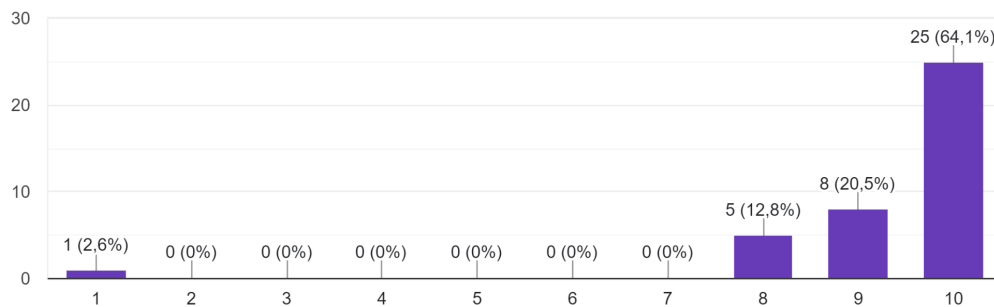
90% dos respondentes avaliaram com notas entre 8 e 10 a importância desses artefatos para qualquer um dos seis pilares de gestão escolar apontados na pesquisa: pedagógica, administrativa, financeira, de pessoas, da comunicação, e estratégia e operacional dos processos. Tais resultados revelam uma coerência com os apresentados no primeiro bloco, além de manifestarem um nível de acolhimento desses artefatos consideravelmente elevado.

Gráfico 6 - Avaliação da utilização de instrumentos pela Gestão Pedagógica



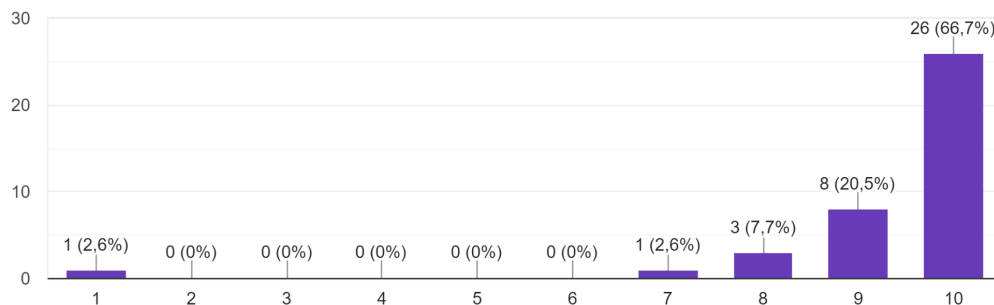
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 7 - Avaliação da utilização de instrumentos pela Gestão Administrativa



Fonte: Elaborado pelos autores.

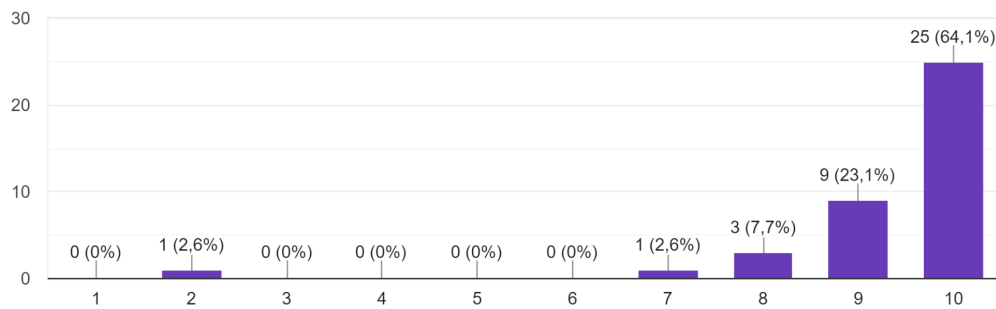
Gráfico 8 - Avaliação da utilização de instrumentos pela Gestão Financeira



Fonte: Elaborado pelos autores.

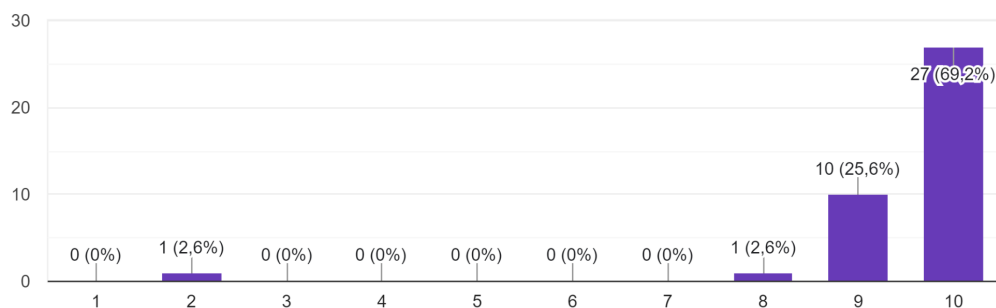
Gráfico 9 - Avaliação da utilização de instrumentos pela Gestão de Pessoas





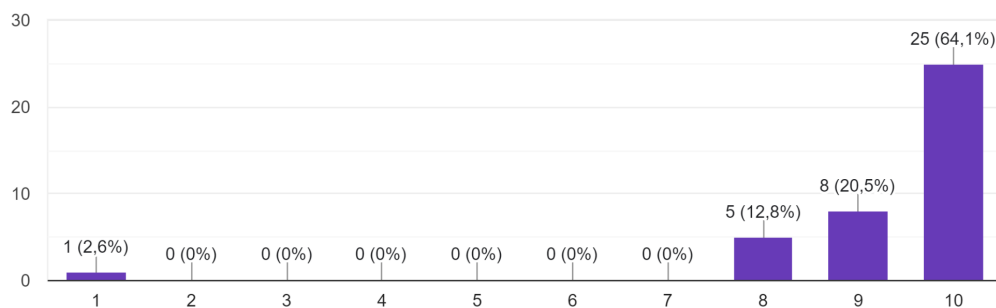
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 10 - Avaliação da utilização de instrumentos pela Gestão da Comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores.

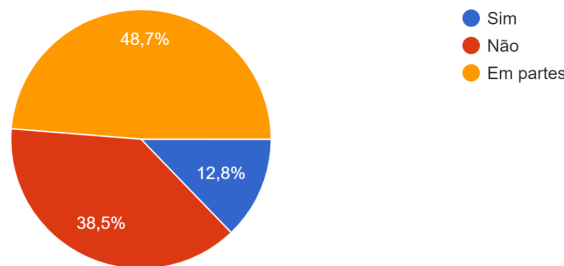
Gráfico 11 - Avaliação da utilização de instrumentos pela Gestão Estratégica e Operacional



Fonte: Elaborado pelos autores.

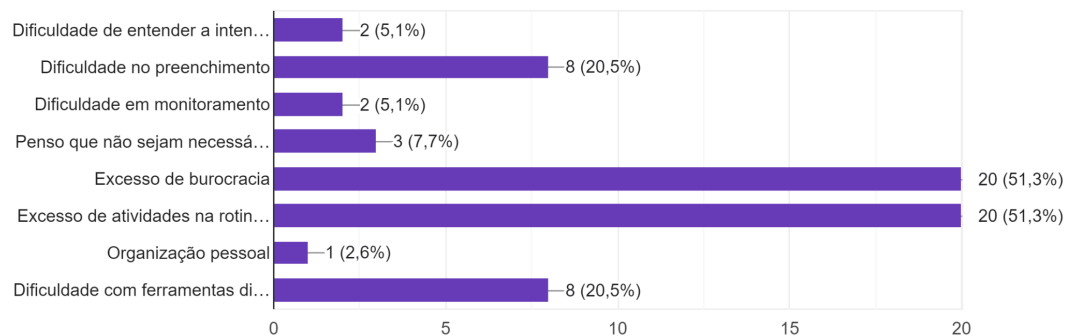
Os dois últimos itens trataram das prováveis dificuldades dos respondentes em lidar com tais instrumentos. Mas, apenas 12,8% revelaram apresentar mais diretamente alguma dificuldade em lidar com os mesmos. Dentre os demais, 48,7% responderam que sentem alguma dificuldade em parte e os outros 38,5% afirmaram não ter dificuldades com isso. Tais números provocaram certa surpresa, uma vez que se esperava a manifestação de uma proporção maior de dificuldade com o manuseio da instrumentalidade. Por outro lado, as revelações anteriores já apontavam que, para o público respondente desta pesquisa, essa já se trata de uma questão bastante amadurecida no seio de suas rotinas escolares.

Gráfico 12 - Dificuldade em manusear instrumentos de gestão escolar



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 13 - Motivações da dificuldade em manusear instrumentos de gestão



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após os quesitos mais objetivos, a fim de coletar também outras percepções de cunho mais qualitativo, foi deixado um item em que os respondentes poderiam ficar à vontade para responder subjetivamente à seguinte questão: “Quer nos dizer algo que acrescente à pesquisa, além do que foi perguntado? Fique à vontade”. Apenas oito, dos 39 participantes, deixaram alguma mensagem de resposta ao quesito, que contempla desde moção de simplificação de alguns instrumentos, passando pela sugestão de formações acerca de instrumentos de gestão mais simplificados, até a classificação de tais instrumentos como burocracia excessiva.

Ainda que em uma proporção relativamente pequena, as respostas a este item qualitativo nos ajudam a refletir sobre questões que não foram contempladas neste estudo, mas que, a partir dele, podem se traduzir em novas pesquisas. Mas, de modo geral, tais respostas caminham na mesma direção de coerência dos itens anteriores, o que referenda ainda mais a qualidade do estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já mencionado, este trabalho buscou entender o quanto e como se dá a percepção de profissionais da educação com relação ao uso e à influência dos instrumentos de gestão diante dos resultados escolares. A experiência escolar dos autores, bem como a literatura visitada, ajudaram-nos a dar robustez a esta pesquisa e, por conseguinte, estabelecer um forte diálogo entre teoria e prática.

Os resultados se manifestaram muito representativos, além do que a questão principal da pesquisa conseguiu ser respondida: pôde-se perceber o quanto os instrumentos de gestão se mostraram potentes na consecução dos resultados pactuados pelas equipes escolares. Além disso, eles dão base para motivar outras tantas investigações no campo da gestão escolar - uma área de grande relevância para o meio educacional, sobretudo, para servir de suporte para que as intenções pedagógicas se tornem de fato em ações efetivas e promovam grande impacto na formação integral dos estudantes.

Em complemento aos resultados, podemos afirmar que eles também são um reflexo da atenção formativa que vinha sendo dada a esta e outras temáticas no estado da Paraíba. Isso podemos referendar, já que um dos autores deste artigo atuou por mais de dois anos enquanto consultor em gestão educacional, junto ao Núcleo Formativo das Escolas Integrais da Paraíba, que promovia ações regulares de formação continuada não somente no campo mais estritamente pedagógico ou junto a professores, mas também de gestão.

Portanto, é possível concluir que, além das finalidades alcançadas, o presente trabalho permitiu-nos afirmar que os instrumentos de gestão são bem acolhidos e utilizados pelas equipes escolares e que eles ajudam a garantir segurança no processo de melhoria contínua das ações e dos processos escolares e, por consequência, os impactos no processo de aprendizagem como um todo, privilegiando uma educação interdimensional.

Por fim, uma indicação mais objetiva de ampliação desse estudo seria a investigação acerca de que instrumentos são efetivamente contributivos nos resultados e quais são excessos, de modo a viabilizar informações qualitativas que permitam aprimoramentos no que concerne a que instrumentos são de fato viáveis no cotidiano escolar. Desse modo, é possível desconstruir a ideia de que instrumentos são documentos burocráticos.



## REFERÊNCIAS

AMARAL, Rita de Cássia Borges de Magalhães. **Gestão educacional**. Curitiba-PR: IESDE, 2020.

COSTA, Rosinete Pereira da. **Gestão democrática na escola pública: situações e possibilidades**. 2011. Monografia (Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria, Palmas-TO, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO (ICE). **Modelo de Gestão: Tecnologia de Gestão Educacional**. Recife/PE: ICE, 2019. 2a Edição. (2019).

LIMA, Géssica Kajamylle Da Silva et al.. A participação do professor na gestão democrática da escola. **Anais V CONEDU [...]**. Campina Grande: Realize Editora, 2018. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/46062>. Acesso em: 25/09/2022

MILITÃO, Silvio Cesar Nunes. A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas. **Horizontes**, [S. l.], v. 37, p. e019007, 2019. DOI: 10.24933/horizontes.v37i0.614. Disponível em: <https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/614>. Acesso em: 25 set. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2a Edição**. Editora Feevale, 2013.

SANTOS, Manoel Pinto. **A gestão escolar na perspectiva democrática: elementos teóricos e instrumentais institucionais de gestão a partir da Constituição de 1988**. São Luís, 2007. 119 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Curso de Mestrado em Educação, Universidade Federal do Maranhão, 2008. Disponível em: <http://tedebc.ufma.br:8080/jspui/handle/tede/141>. Acesso em: 26 nov. 2022;

SILVA, H, C.; SILVA, M. N. **Gestão dos sistemas e instituições de ensino**. Montes Claros: Unimontes, 2011.