



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS -  
FACC**

**JÚLIO CÉSAR ARAÚJO JORGE DE PAIVA**

**GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS EM ESCOLAS MUNICIPAIS  
DO RIO DE JANEIRO**

**Rio de Janeiro - RJ  
2019**

JÚLIO CÉSAR ARAÚJO JORGE DE PAIVA

**GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS EM ESCOLAS MUNICIPAIS  
DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
(FACC/UFRJ) como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração

Orientadora: Maria de Fátima Bruno de Faria

**Rio de Janeiro - RJ  
2019**

JÚLIO CÉSAR ARAÚJO JORGE DE PAIVA

**GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS EM ESCOLAS MUNICIPAIS  
DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

Professor Orientador

---

Professor Leitor

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_

Às minhas duas estrelas Anna e Yolanda  
que vibram intensamente na estrada dos  
tijolos amarelos

## AGRADECIMENTOS

Às três mulheres da minha vida, Yolanda da Silva Marzullo, Anna Cristina de Araujo Jorge e Vilma de Araujo Jorge, por terem dedicado esforços possíveis e impossíveis para me oferecer a melhor criação que um ser humano poderia ter e por terem sempre acreditado no meu potencial. Sem elas eu não seria ninguém. Elas me deram a chance de vencer, elas me deram a chance de ser e de sonhar. Se hoje estou aqui, é porque elas me ensinaram a nunca desistir. Eu gostaria muito que todas pudessem ver esse momento de perto, mas eu sei que Anninha e Yoyo estariam dando urros de felicidade. Elas sempre serão minha luz norteadora, minha melhor lembrança. Nos meus sonhos, a gente ainda fala besteira, escuta Elton John e ri do Faustão. Nos meus sonhos, a gente ainda se abraça. Eu sempre sentirei o amor delas. E elas sempre sentirão o meu.

À minha irmã de alma, Marcella Marques, por ser a melhor amiga que alguém poderia sonhar em ter. Eu já perdi a conta dos conselhos, abraços, apoios, conversas e puxões de orelha. É um exemplo de caráter e amor, que eu espero ter sempre ao meu lado. Nunca esquecerei daquelas rabanadas.

À Dania Porto por ser a terceira mãe que a vida me deu e que sempre me acolheu com muito amor e carinho. Uma parceira de buraco exemplar. Apesar de sair errado no vulnerável uma vez ou outra, tem uma coisa que ela não é, é ser vulnerável. Um exemplo de perseverança e comprometimento. A melhor maionese feita à mão do planeta Terra.

Ao Gustavo Lima por ser o poço de tranquilidade que o universo deveria beber e que me faz rir todos os dias da minha vida. Sem este irmão, eu não sei o que eu faria da minha vida. Ainda bem que Dona Zely existiu para criar este rapaz maravilhoso. Um amigo leal como este é raridade num mundo tão superficial.

À senhora Thais Barberino, por ser um exemplo de superação, de força e de mulher. Sem nossas intermináveis conversas, eu acho que eu já teria pirado. É aquela amizade que não importa a distância, sempre vai parecer que estamos no recreio da escola falando besteira ou lendo o pensamento um do outro. Se a Petrobrás não estivesse numa situação tão complicada, com certeza, independentemente, ela trabalharia lá.

Às alfacinhas mais queridas do meu coração: Victorya Haslwanter, Bruna Paiva, Camilla Pinto, Antonia Azambuja e Patricia Rubio. Amigas como essas, nem o Aladdin.

As melhores risadas são com elas. Não tem como. Se fizessem um sitcom nosso, seria sucesso global. Fora o carinho imenso que todas elas nutrem dia após dia por mim. Sou um abençoado por tê-las em minha vida.

Aos meus queridos “khediros”: Arthur Lardosa, Clara Lambret, Amanda Peres, Rebecca Jardim, Natália Ribeiro, Giovanna Abrantes, Manuela Thimóteo e Gabriela Azevedo por terem me abraçado como se eu fosse da turma de 2012 da FGV DIREITO RIO.

Aos tantos amigos que a vida me deu: Ubiratan Borges, Bruno Senos, Yves Ribeiro, Guilherme Araújo, Luisa Triers, Clara Polycarpo, Theodora França, Daniel Fialho e André Yamada.

Aos mestres Eduardo Coelho, Sandro Araújo, Mariana D’Ângelo, Evandro Borges, Mirianluce Maia e Marcelo Ferro por terem aberto meus olhos para o conhecimento.

Aos mestres Zeca Carvalho, Paulo César, Daniela Abrantes e Luís Maurício por terem me instigado, provocado e aprimorado. Sou muito grato a todo conhecimento e apoio que me deram.

À professora Maria de Fátima Bruno de Faria, por toda a paciência ao longo de minha vida acadêmica na Universidade. Principalmente nos anos finais. Agradeço do fundo do coração por toda a compreensão e carinho. Por ter sempre me exigido aquele algo a mais.

Aos amigos queridos que fiz durante meu estágio na Fundação Getúlio Vargas: Luca Saroldi, Rodrigo Costa, Samanta Samira, Raíssa Pose e a iluminada estrela, que também não poderá compartilhar desta felicidade, mas sempre estará na minha memória, Luciana Cordeiro. Foi muito bom dividir os dias com essa galera.

Ao meu pai, Francisco de Assis Martins Paiva, por ter me ensinado muito sobre o que é o amor.

E, por fim, homenagear especialmente o fenômeno Vilmex. Vilma de Araujo Jorge não é um ser humano qualquer. Vilma é a mulher mais incansável, destemida, batalhadora, corajosa e generosa que eu conheço. Tudo que eu sou hoje, eu devo a ela. Se eu sei ler, eu devo a Vilma. Se eu sei escrever, eu devo a Vilma. Se eu tenho uma casa para morar, eu devo a Vilma. Se eu gosto de Beatles, eu devo a Vilma. Se hoje eu posso sonhar, eu devo a Vilma. Se hoje eu sei o que é amar, foi Vilma que me ensinou. Muito obrigado por tudo, Vilmex.

## **RESUMO**

Esta pesquisa foca em descrever como as políticas públicas atuais em educação atendem às necessidades da gestão das escolas municipais de ensino básico e fundamental I do Rio de Janeiro. Para isso, foi realizada, uma revisão literária sobre os principais aspectos relacionados ao tema. Em seguida, utilizou-se a abordagem qualitativa com a coordenação de entrevistas presenciais, em profundidade e com roteiros semiestruturados com gestores de quatro escolas municipais da cidade do Rio de Janeiro. Foram entrevistados sete gestores escolares em sua totalidade. O critério de saturação definiu o tamanho da amostra. Observou-se que houve um foco bem elevado em torno das práticas relativas ao planejamento financeiro educacional. O recrutamento de mais docentes e gestores também foi um ponto a se destacar. Segundo os gestores, o papel fundamental é saber unir o administrativo, o pedagógico, o político e o comunitário. Os gestores apontam um descaso político quanto à valorização da classe, sem levar em consideração os diversos cortes de benefícios. Fora isso, a má alocação de recursos, falta deles, péssima infraestrutura e inflexibilidade burocrática também chamaram atenção. Percebe-se então uma insatisfação com as políticas públicas atuais, que atendem parcialmente às necessidades e seus resultados possuem pouca utilidade no curto prazo.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Ensino Básico; Gestão Escolar.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> ARTIGOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO ENCONTRADOS EM PERIÓDICOS .....	14
<b>QUADRO 2:</b> RELAÇÃO DE ESCOLAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS .....	21
<b>QUADRO 3:</b> CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR.....	23
<b>QUADRO 4:</b> TIPOLOGIAS DE CONTEÚDO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	29
<b>QUADRO 5:</b> CATEGORIAS DE ATORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS .....	31
<b>QUADRO 6:</b> PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS .....	34
<b>QUADRO 7:</b> CATEGORIZAÇÃO DO PAPEL DO GESTOR ESCOLAR .....	41
<b>QUADRO 8:</b> CATEGORIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELO GESTOR ESCOLAR .....	44
<b>QUADRO 9:</b> PDDE E SUAS TRÊS AÇÕES AGREGADAS.....	45
<b>QUADRO 10:</b> CATEGORIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PRIORITÁRIAS .....	49

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> PERIÓDICOS QUE TRATAM DO TEMA ABORDADO E SUA PROCEDÊNCIA .....	17
<b>TABELA 2:</b> CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO .....	40
<b>TABELA 3:</b> HORA-AULA DO ESTADO COM MELHOR REMUNERAÇÃO, DO RIO DE JANEIRO E DA PIOR REMUNERAÇÃO .....	46
<b>TABELA 4:</b> RELAÇÃO DE ALUNOS POR FUNCIONÁRIOS .....	50
<b>TABELA 5:</b> MELHORIAS DO IDERIO POR MÉDIAS GERAIS DOS ANOS INICIAIS (1º AO 5º ANO).....	53

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 CONTEXTO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 SOBRE EDUCAÇÃO .....	17
2.2 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR .....	20
2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO .....	24
2.4 POLÍTICAS PÚBLICAS .....	26
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	36
3.2 CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES, DOS PARTICIPANTES E AMOSTRA DE DOCUMENTOS .....	36
3.3 INSTRUMENTO .....	37
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	38
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>39</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	39
4.2 O PAPEL DO GESTOR .....	40
4.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA GESTÃO ESCOLAR.....	43
4.4 AÇÕES DO PODER PÚBLICO .....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os objetivos da pesquisa, a formulação do problema e as justificativas de sua realização, para uma melhor compreensão do contexto do tema abordado.

Existem várias formas de enxergar uma política pública, como por exemplo: meio de solução de problemas, embate em torno de ideias e interesses, consequência da dinâmica do jogo de poder, entre outras. De modo geral, é preciso ter uma visão ampla para antecipar possíveis problemas e até sua própria viabilidade na hora de elaborar e implementar uma política pública. O desalinhamento entre elaboração e implementação é o motivo de muitos fracassos (CARVALHO; BARBOSA; SOARES, 2010).

Esta pesquisa busca contribuir para os estudos em Gestão Escolar, pois se percebe que existe uma diferença quando se compara um administrador com um professor-gestor, já que o papel de cada um se difere na raiz. Um administrador tem a função de planejar, controlar, organizar e avaliar (FAYOL, 1970). Enquanto o professor tem como premissa básica: o ensino de sua respectiva disciplina.

Meira e Pillotto (2010) inserem ainda mais uma diferença entre as duas funções, onde reconhecem que o professor constrói conhecimento e sentido e, precisa refletir isso de forma sensível e afetiva. A educação por si só sugere a necessidade de uma sensibilidade aumentada. Sendo assim, saber equilibrar duas funções com tais dimensões é uma tarefa árdua e quando é tratada no âmbito público, parece tomar proporções ainda maiores.

Como diz Abrucio (2016, p.) em seus estudos sobre a formação de professores no Brasil:

A educação é uma das formas pelas quais a gestão pública se expressa, não é algo descolado do Estado, da administração pública. O funcionamento da escola, da secretaria, dos grandes planos da educação, tudo isso tem a ver com a engrenagem da administração pública (...) quando falamos que há problemas de gestão pública que afetam os resultados da educação, falamos de três coisas. Primeiro, da estrutura institucional da educação, que precisa ser azeitada. Segundo, de como funcionam os processos. Terceiro, a qualificação das pessoas.

Qualificar pessoas, formar pensadores em Educação, apesar de ser um ótimo começo, não é o bastante. É necessário formar também docentes preparados para as escolas públicas reais da Educação. O aumento à formação inicial e continuada não é suficiente para melhorar a qualidade da Educação (ABRUCIO, 2016).

De acordo com Gatti (2013) em pesquisa realizada por licenciados, ainda existe uma precariedade em diversas graduações privadas. Fora isso, uma análise feita por Louzano et al. (2010) descobriu que, em dois terços dos ingressantes em cursos públicos de Pedagogia não se observam diferenças significativas no resultado do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade). Ou seja, o problema não reside apenas na formação privada, mas na pública também.

### **1.1.Contexto e Formulação do Problema**

A educação pública brasileira tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Sendo assim, o Estado deve garantir diversos serviços e ferramentas para a efetivação de fato do sistema educacional. Utilizando-se de políticas públicas, o Governo visa aprimorar e universalizar o ensino no país (BRASIL, 1996).

Porém, como já salientado, as vezes as políticas não funcionam como o esperado. Isso acontece por diversos fatores, sejam eles externos ou internos (CARVALHO; BARBOSA; SOARES, 2010).

Partindo destes fatos, com intenção de contribuir para a discussão sobre a gestão da educação de melhor qualidade, pretende-se, por meio deste estudo, responder ao seguinte problema: **“Como as políticas públicas atuais em educação atendem às necessidades da gestão de escolas municipais do Rio de Janeiro?”**.

Em princípio serão abordados aspectos da gestão da educação segundo pensadores, pesquisadores e legisladores que pretenderam definir as bases de uma boa gestão escolar que não fosse ultrapassada e obsoleta. Estas visões servirão como arcabouço para análise da atual gestão em escolas públicas do Rio de Janeiro, que será retratada no decorrer desta monografia. Também serão expostos e descritos os principais conceitos em relação às políticas públicas e sua função em conjunto com a educação.

No capítulo seguinte, será apresentada a Metodologia da pesquisa bibliográfica e empírica utilizada. Em seguida, serão apresentados os principais resultados obtidos durante o trabalho, bem como sua devida discussão sob respaldo da literatura revisada.

Por último, serão levantadas as Considerações Finais da monografia, na qual serão demonstradas conclusões, observações e sugestões de estudos futuros que contribuam para a alimentação da produção de conhecimentos sobre este assunto.

## **1.2.Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Descrever se e como as políticas públicas em educação atendem às necessidades da gestão das escolas municipais do Rio de Janeiro.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar as funções de um gestor de escola pública;
- b) Identificar as características das políticas públicas do ensino básico e fundamental do Rio de Janeiro;
- c) Revisar as principais legislações que regulam a educação nas escolas municipais do Rio de Janeiro;
- d) Descrever a estrutura organizacional de uma escola pública.

## **1.3.Justificativas do estudo**

Conhecer de perto esse íntimo elo e os meios que o Estado tem de aprimorar ainda mais sua participação nos cuidados com a Educação é assim uma forma de chegar mais próximo do tema desta pesquisa, que visa, não apenas a gestão escolar em si, mas como esta é afetada pela implementação e planejamento das políticas educacionais do Governo. A eficiência da atuação da administração pública é, portanto, um fator fundamental para a qualidade da gestão escolar.

Medeiros et al. (2011), em sua pesquisa sobre administração e políticas públicas em educação, apontam que esse debate sobre administração das escolas e dos órgãos responsáveis pela gestão das redes de ensino é fundamental para as sociedades diante do reconhecimento da finalidade da educação no atual momento histórico para as nações. Ainda enfatiza a importância da administração para que as instituições de ensino atinjam seus objetivos (MEDEIROS et al., 2011).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará a metodologia da pesquisa bibliográfica realizada e a revisão da literatura sobre as principais informações relacionadas ao tema, com o propósito de embasar teoricamente o estudo.

A ideia de utilizar a pesquisa bibliográfica vem da necessidade de analisar o que foi produzido e identificar lacunas nessa produção, com a intenção de dar um novo enfoque. Esta nova abordagem traz novas conclusões e discussões inovadores sob a luz de um outro tipo de análise (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Já o pesquisador Gil (2002) afirma que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (GIL, 2002, p. 45)

Para a realização do levantamento bibliográfico foram adotados alguns critérios para efeitos de refinação do material coletado. Este procedimento de filtragem auxilia na redução de dados incoerentes e contraditórios ao tema da pesquisa. Já que muitas vezes, as fontes secundárias podem ter sido coletadas ou processadas de forma equivocada causando um efeito cascata de propagação de erros (GIL, 2002).

Os critérios adotados foram: (a) artigos especificamente publicados em periódicos nacionais relacionados à Políticas Públicas, Educação e Administração por meio da base de dados CAPES e da biblioteca eletrônica Scielo; (b) artigos com data de publicação a partir do ano de 2009, com o objetivo de mapear as informações produzidas nos últimos dez anos sobre o tema; (c) foram considerados como pertinentes os artigos publicados em periódicos cuja classificação pela CAPES, na base de dados Qualis 2016 (que obtiveram conceitos mais elevados (A), pois estes conceitos são reflexos de qualidade e excelência do material analisado assim como seu impacto para a produção científica nacional); (d) os termos adotados como palavras-chave na busca foram: **políticas públicas, educação e administração**. Ocasionalmente foram substituídos por **gestão da educação, administração da educação, políticas educacionais**, com o objetivo de melhor refinamento da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica também teve como objetivo pesquisar Leis, Decretos e Portarias que regulam as políticas públicas e a própria Educação, como a **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Utilizar a legislação relacionada é

imprescindível pois estas fontes são estáveis e com enorme riqueza material (GIL, 2002).

Cabe salientar que as legislações escolhidas permitem o exame mínimo de como a gestão das escolas da rede pública municipal é tratada do ponto de vista jurídico-normativo (ENQUINSANI, 2016).

Além disso, durante a revisão do material coletado, foi possível identificar que o pesquisador Vitor Henrique Paro possui vasta produção sobre o tema. Sendo assim, foi realizado um refinamento para selecionar suas obras que tivessem mais proximidade com o assunto da pesquisa. Assim como os conhecimentos educacionais ricos de Paulo Freire, que é considerado o patrono da educação brasileira.

A seguir será apresentado a Quadro 1, que faz um comparativo com o resumo das principais pesquisas sobre Políticas Públicas e Educação no período delimitado da pesquisa.

**Quadro 1:** Artigos de Políticas Públicas em Educação encontrados em Periódicos.

<b>Periódico</b>	<b>Artigo</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Tema</b>
Revista de Administração Pública	Impactos do Fundeb sobre a qualidade do ensino básico público: uma análise para os municípios do estado do Rio de Janeiro	Campos e Cruz (2009)	Gestão Escolar
Holos	História das Políticas Educacionais no município de São Paulo: um sobrevoo entre os anos 1983 e 2007	Ishii (2015)	Políticas Públicas em Educação
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	Análise e proposta de formação de educadores e administradores em Políticas Públicas	Chispino, Bayma e De Rezende (2012)	Formação de educadores-gestores
Educação e Sociedade	Formação de Professores no Brasil: Características e Problemas	Gatti (2010)	Formação de educadores-gestores
Revista de Ciências da Administração	Administração e Políticas Públicas em Educação: uma revisão sistemática da produção do EnANPAD e do EnAPG de 1997 a 2009	Medeiros et al (2011)	Políticas Públicas em Educação
Revista de Ciências da Administração	Funções Administrativas ou Práticas? As “Artes do Fazer” Gestão na Escola Mirante	Vargas e Junquillo (2013)	Gestão Escolar
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	O IDEB como Política de Regulação do Estado e Legitimação da Qualidade em Busca de Significados	Chirinéa e Brandão (2015)	Políticas Públicas em Educação

Revista Brasileira de Educação	Gestão da Educação Infantil nas Políticas Municipais	Kramer, De Toledo e Barros (2014)	Gestão Escolar
Educação e Sociedade	Formação de Gestores Escolares: A Atualidade de José Querino Ribeiro	Paro (2009)	Formação de educadores-gestores
Revista de Políticas Públicas	A Educação Enquanto Direito: Contribuições à Reflexão das Políticas Educacionais na Cena Contemporânea	De Negreiros (2014)	Políticas Públicas em Educação
Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos	Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses	Enquisani (2016)	Gestão Escolar
Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos	O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade	Ferreirinha (2015)	Gestão Escolar
Revista Brasileira de Política e Administração da Educação	O discurso da gestão democrática na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (1995-2004)	Silva et al (2015)	Gestão Escolar
Revista Brasileira de Educação	As estratégias de administração das políticas públicas de educação na cidade do Rio de Janeiro entre 1922 e 1935	Paulilo (2009)	Políticas Públicas em Educação
Revista Educação: teoria e prática	Reorganização gerencialista da escola e trabalho docente	Hypolito (2011)	Gestão Escolar
Revista Linhas Críticas	A infância em foco: Estado, políticas públicas e educação	Sousa, Pedroza e Sousa (2014)	Políticas Públicas em Educação
Educação e Pesquisa	A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola	Paro (2010)	Gestão Escolar
Educação e Sociedade	Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro	Paro (2009)	Formação de educadores-gestores
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	O currículo do ensino fundamental como tema de política pública: a cultura como conteúdo central	Paro (2011)	Políticas Públicas em Educação
Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais	Revisitando o debate sobre o público e o privado em educação: da dicotomia à complexidade das políticas públicas	Viseu (2014)	Políticas Públicas em Educação
Revista Política e Sociedade	Legislação, educação e política: Percepções sociais e o Plano Nacional de Educação (2011-2020)	Barros e Martins	Políticas Públicas em Educação

Educação e Sociedade	Escola Pública de tempo integral no Brasil: Filantropia ou Política de Estado?	Cavaliere (2014)	Políticas Públicas em Educação
Perspectiva	Administração da Educação: Pressupostos e Perspectivas para a relevância de sua prática	Wittman (1985)	Gestão Escolar

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Durante o levantamento bibliográfico percebeu-se que existem muitas obras diretas numa realidade específica, poucos são os de caráter generalista. Isso se deve ao fato de ter que considerar três focos na hora de pesquisar políticas públicas de educação: o processo de produção das políticas, a gestão dos sistemas e as práticas das instituições. Ou seja, cada situação tem sua peculiaridade e especificidade. Assim determina-se o desafio de considerar o cotidiano, as relações e as produções. É necessário conhecer cada história na sua dimensão de totalidade e as histórias narrativas daqueles que lideram, concebem e participam do processo (KRAMER; TOLEDO; BARROS, 2014).

O tema políticas públicas e gestão da educação é abordado majoritariamente de três formas: (1) artigos que buscaram descrever o cenário da formação de educadores-gestores como, por exemplo, nas pesquisas de Chrispino, Bayma e Rezende (2012), Gatti (2010) e Paro (2009); (2) como relatos e reflexões das políticas públicas em educação, conforme a produção de Ishii (2015), Medeiros et al. (2011), Chirinéa e Brandão (2015) e Negreiros (2014); (3) conforme a realidade da gestão escolar propriamente dita, como em Campos e Cruz (2009), Vargas e Junquilha (2013) e Kramer, De Toledo e Barros (2014).

Um ponto que precisa ser tratado com certa ênfase é que a maioria dos artigos não é proveniente de periódicos de Administração, mas de Educação ou Pedagogia. Evidenciando um possível descaso com a gestão educacional no âmbito da administração.

A Tabela 1 apresenta uma elucidação de quantos artigos listados no Quadro 1 são provenientes de periódicos relacionados à Educação e de quantos são oriundos de periódicos de Administração ou Políticas Públicas.

**Tabela 1:** Periódicos que tratam do tema abordado e sua procedência

<b>Quantidade de artigos</b>	<b>Tipo de Periódico</b>
13	Educação
3	Administração
3	Políticas Públicas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para Vargas e Junquillo (2013), na maioria dos pensadores clássicos, pesquisadores pioneiros e na própria literatura clássica de Administração percebe-se uma limitação do fenômeno gestão como algo exclusivamente gerencial. Ignorando assim questões inerentes ao tempo, ao espaço e as contextualizações específicas, de cada processo. Enfraquecendo a relevância das relações sociais das específicas situações do cotidiano da gestão como processo coletivo, dinâmico e complexo.

De acordo com Silva, Farias e Rothen (2015), a aproximação entre administração empresarial e administração escolar permite um aproveitamento do alcance de eficiência e de racionalidade que outras organizações, como as empresas, já alcançaram. Alguns teóricos da administração escolar assumem que esse elo se pauta basicamente pela busca de cientificidade por meio da validação dos princípios escolares por teorias da administração de empresas (SILVA et al., 2015).

Muitos artigos preferem embasar historicamente a área de educação e as medidas tomadas anteriormente, como nos trabalhos de Medeiros et al. (2011), Wittman (1985), Silva et al. (2015) e Paulilo (2009). Neste trabalho, foi priorizado descrever as bases da educação, da gestão e das políticas públicas, deixando as questões históricas em segundo plano e recorrendo a essas quando necessário contextualizar mais enfaticamente.

## **2.1 Sobre educação**

A educação está muito longe de ser apenas o ensino em sala de aula. Assim como está muito longe de ser realizada somente no espaço escolar. Pois ela exige uma cooperação coletiva entre estudantes, funcionários, professores e responsáveis, para que a qualidade do ensino esteja sempre evoluindo e se aprimorando (DOURADO, 2012).

De acordo com Wittmann (1985), no concreto da evolução da sociedade brasileira, a educação e, em especial, sua administração vem sendo atropeladas pelos movimentos sociais e pelo processo de democratização da sociedade como um todo. Construir uma educação e administração pertinentes e relevantes exige atenção à prioridade da função estratégica da prática educativa (WITTMANN, 1985).

A educação e outros serviços públicos, como saúde e transportes, são um alvo privilegiado para o mercado. Práticas neoliberalistas de políticas são vistas aos montes visando parcerias público-privadas e relações de quase-mercado, de forma que passe um pouco a responsabilidade que seria do Estado, para o poder privado. Isso introduz um volume de novos requisitos ao professorado, que passa a se sentir responsabilizado e culpado pelo seu desempenho (HYPOLITO, 2011).

Paier (2009), em sua dissertação de mestrado, aponta que desde o final do século XIX, alguns educadores já começaram a denunciar os problemas de uma educação voltada apenas para a formação do trabalhador sem formar integralmente um cidadão. Algumas experiências em certas escolas, em diferentes países, construíram propostas inovadoras. Contudo, não foi um movimento substancial que por conseguinte não contaminou os sistemas de ensino proporcionando um real avanço educacional em escala global (PAIER, 2009).

Segundo Gawryszewski (2015), a educação é uma prática social que é norteadada pelos interesses capitalistas, que no caso a utiliza para “manter a esperança” de dias melhores nas famílias mais pobres.

Frigotto (2000) observa que,

A educação é, antes de mais nada, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de ‘saber social’ (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais. (FRIGOTTO, 2000, p. 26)

De acordo com a Constituição Federal Brasileira (1988), “a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família” e, consta como um dos princípios básicos a “garantia de padrão de qualidade”.

Freire (2006) em sua publicação “**A educação na cidade**”, diz:

A escola pública que queremos construir não é uma extensão da escola pública burguesa para todos, porque a gente sabe que a escola burguesa é elitista e, portanto, não pode se estender a todos. Por isso, a gente fala em escola pública popular, isto é, uma escola para todos, com uma gestão popular e uma nova qualidade (FREIRE, 2006, p. 94).

Quando se fala em educação de qualidade, precisa ser destacado que existe uma enorme complexidade na hora de realizar políticas educacionais que surtam efeitos em escala nacional, pois o reconhecimento da importância dos contextos locais e da autonomia na gestão escolar constitui uma dimensão central. A presença de diversos

atores e autores torna difícil, beirando o impossível, a definição do que melhor funciona no âmbito de políticas públicas que beneficiem tanto as escolas públicas quanto as privadas. Existe uma dicotomia mercadológica quando estas são postas lado a lado. Mas cabe ao Estado a garantia de condições de equidade e coesão social, visando o envolvimento, participação e exercício da cidadania dos gestores escolares (VISEU, 2014).

Para a regulamentação da Educação, foi criada a segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira em 1996 (BRASIL, 1996). Esta legislação regulamenta o sistema educacional (público ou privado) do Brasil em todas as suas camadas (da educação básica ao ensino superior). A primeira LDB foi promulgada em 1961, que assegura o direito à educação, garantido pela Constituição Federal de 1988, estabelece os princípios da educação e os deveres do Estado em relação à educação escolar pública e define as responsabilidades, em regime colaborativo, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios (BRASIL, 1961).

A Educação Brasileira é definida em dois níveis pela LDB (BRASIL, 1996):

- Educação Básica;
- Ensino Superior.

A Educação básica é formada pela (BRASIL, 1996):

- Educação Infantil: creches (de 0 a 3 anos) e pré-escolas (de 4 e 5 anos). É gratuita, porém não é obrigatória. Seu atendimento compete aos municípios.
- Ensino Fundamental: formado pelos anos iniciais (do 1º ao 5º ano) e anos finais (do 6º ao 9º ano). É gratuito e obrigatório. De acordo com a LDB, aos poucos, os municípios serão os responsáveis por todo o ensino fundamental. Atualmente, na prática, os municípios estão atendendo aos anos iniciais e os Estados os anos finais.
- Ensino Médio: formado pelos últimos anos (do 1º ao 3º ano), antigo 2º grau. Sua responsabilidade é dos Estados, podendo ser técnico profissionalizante, ou não.

O Ensino superior é formado pelas universidades e faculdades, é de competência da União, podendo ser oferecido por Estados e Municípios, contudo, estes precisam ter atendido os níveis pelos quais é responsável em sua totalidade. Cabe a União autorizar e fiscalizar as instituições privadas de ensino superior (BRASIL, 1996).

A educação brasileira ainda possui outras modalidades de educação, que alcançam todos os níveis da educação nacional. São elas (BRASIL, 1996):

- Educação Especial, que atende aos educandos com necessidades especiais, de preferência na rede regular de ensino;
- Educação a distância, que atende aos estudantes em diversos locais, com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação;
- Educação Profissional e Tecnológica, que visa preparar os estudantes a realizarem atividades produtivas, atualizar e aperfeiçoar conhecimentos tecnológicos e científicos;
- Educação de Jovens e Adultos, que atende pessoas que não tiveram acesso a educação na idade apropriada;
- Educação Indígena, que atende as comunidades indígenas, respeitando a cultura e língua materna de cada tribo.

Dentre os treze princípios da Educação Nacional, vale ressaltar três deles em termos de gestão escolar (BRASIL, 1996):

- Valorização do profissional da educação escolar;
- Gestão democrática do ensino público;
- Garantia de padrão de qualidade

## **2.2 Implementação da gestão escolar**

Para dar um bom arcabouço teórico sobre gestão escolar, primeiro serão evidenciados alguns modelos de gestão elaborados durante a história.

De acordo com Dourado (2012), as principais escolas do pensamento administrativo que sustentam a ideia de que existem várias formas de se pensar a administração são:

- Escola Taylorista;
- Escola de Relações Humanas;
- Escola Behaviorista;
- Escola Estruturalista;

A seguir no Quadro 2, onde serão evidenciados os conceitos e pensadores de forma resumida sobre cada uma destas escolas de maneira que explicitamente sua contribuição para a pesquisa (DOURADO, 2012).

**Quadro 2:** Relação de Escolas do pensamento administrativo e seus principais conceitos

<b>Escola</b>	<b>Pensadores</b>	<b>Conceitos</b>
Taylorista	Taylor	Divisão do trabalho; Agrupamento de tarefas; Centralização de decisões;
Relações Humanas	Mayo	Organização informal; Foco no relacionamento dos funcionários; Participação ativa nas tomadas de decisão;
Behaviorista	Simon; Bernard; Jacques; Argyris;	Organização como instrumento cooperativo racional; Organização informal; Não existe “verdade absoluta”; Realização e satisfação percebidos pela vivência;
Estruturalista	Weber; Merton; Gouldner; Etzioni;	Flexibilidade do funcionário; Incentivos ao trabalho precisam ser econômicos e psico-social; O conflito é essencial à vida social;

**Fonte:** DOURADO, 2012.

Dourado (2012) ainda ressalta que dar um enfoque cultural, centrado na dimensão humana, contribui fundamentalmente para uma forma diferenciada de pensar a cultura escolar e, assim, construir uma gestão democrática das escolas.

De acordo com Libâneo et al. (2012, p. 436) “as escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana”.

Gestão da educação, de acordo com Bordignon e Gracindo (2000), é “o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”. Para os termos desta pesquisa, as nomenclaturas: administração da educação e gestão da educação, serão consideradas substitutivas, considerando a análise dos pesquisadores Bordignon e Gracindo (2000).

Os termos administração e educação, analisados separadamente, podem ser considerados distantes se forem generalizados para os objetivos mais comuns de cada um. Segundo as análises feitas por Paro (2011), muitos autores consideram que utilizar princípios e métodos da administração empresarial seria bom para a educação, desde que estes auxiliem na realização do trabalho de forma eficiente. Contudo, é ressaltado que existe um antagonismo crítico na concepção das duas formas de gestão. Pois, os objetivos da escola é de formar sujeitos, enquanto os da produção capitalista estão vinculados a obtenção de lucro, o que desconsidera a subjetividade do outro.

Esta subjetividade muito se deve ao forte impacto dos elementos informais, que toda organização sofre, que diz respeito aos comportamentos, opiniões, ações e formas

de relacionamento que surgem espontaneamente entre os membros do grupo. Esses aspectos são denominados como cultura organizacional, clima organizacional, clima da escola, entre outros. Entretanto, o termo cultura carrega uma abordagem antropológica, enquanto, clima, uma abordagem psicológica. A cultura organizacional justifica, por exemplo, a resistência frente às inovações, determinados modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina, aceitação ou não de mudanças na rotina etc. (LIBÂNEO et al., 2012)

Quando se pensa em gestão escolar, remete-se à ideia de qual seria a melhor metodologia visando à efetividade e à produtividade. Dependendo do ponto de vista de quem é gerenciado e de quem gerencia, podem-se determinar diferentes premissas de gestão em si e dos gestores escolares. Não precisa ser algo restrito, dependerá primordialmente do ângulo que se observa (FERREIRINHA, 2015).

Sendo assim, organizações e processos de gestão assumem diversas formas, de acordo com a concepção que existe dos propósitos sociais e políticos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. O Quadro 3, a seguir, reúne as principais concepções de acordo com Libâneo et al. (2012, p. 449).

**Quadro 3:** Concepções de organização e gestão escolar

<b>TÉCNICO-CIENTÍFICA</b>	<b>AUTOGESTIONÁRIA</b>	<b>INTERPRETATIVA</b>	<b>DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA</b>
Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho	Vincula as formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político).	A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva.	Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.
Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.	Decisões coletivas (assembleias, reuniões, eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e de poder.	Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhados.	Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar.	Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício das funções.	A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.	Qualificação e competência profissional.
Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.	Recusa a normas e a sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva.		Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais.
Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.	Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.		Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.
	Ênfase nas interrelações, mais que nas tarefas.		Todos dirigem e são dirigidas, todos avaliam e são avaliados.
			Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

**Fonte:** Libâneo et al. (2012, p. 449).

A gestão da escola pública, conforme o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, tem como premissa, organizar o funcionamento da escola

pública quanto aos seguintes aspectos: (a) político; (b) administrativo; (c) financeiro; (d) tecnológico; (e) cultural; (f) artístico e (g) pedagógico, com a finalidade de transparecer suas ações e oportunizar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, pelo processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (BRASIL, 2004).

### **2.3 - Gestão Democrática da Educação**

Na literatura, muito se fala em gestão democrática da educação, e como se caracteriza este tipo de gestão?

Há quase 30 anos que o princípio de gestão democrática foi previsto. Na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), apareceu textualmente, e, posteriormente, em outras legislações reguladoras, como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e, recentemente, no Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014), que vigora desde 2014 e se espera cessar em 2024.

Segundo Bordignon e Gracindo (2000, p.147),

A gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

Paulo Freire (2003, p.91), proclama que “democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”.

Seguindo ainda a linha de pensamento de Bordignon e Gracindo (2000), “essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo”.

Enquisani (2016) caracteriza a gestão democrática como um mecanismo que garante três dimensões:

- A ampliação e qualificação dos fóruns decisórios;
- O respeito à comunidade escolar e a seus sujeitos e processos;
- Controle social.

A ampliação e qualificação dos fóruns demonstram a livre organização dos segmentos e a participação coletiva. O respeito à comunidade transparece a autonomia, descentralização e valorização dos profissionais da educação. E o controle social denota transparência e eficiência em relação aos recursos da instituição. A participação e a autonomia seriam os princípios basilares da gestão democrática (ENQUISANI, 2016).

A participação se sobressai, pois é a principal forma de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no cotidiano e funcionamento da organização escolar. A participação não só coloca os sujeitos da comunidade escolar em interação, como proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, da estrutura organizacional, da dinâmica ali estabelecida, das relações dentro da comunidade, e melhora o clima organizacional com a maior aproximação entre todos os membros: professores, alunos e pais. Contudo, a participação não é suficiente para assegurar qualidade de ensino. A participação é apenas um meio melhor e mais democrático de alcançar os objetivos escolares, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino-aprendizagem. Sendo assim, a participação necessita da atuação da direção da escola, que, não existe para criar uma estrutura administrativa autocrática, pelo contrário, ela existe para aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. Ou seja, a direção orienta, canaliza, implementa, põe em ação o processo de tomada de decisões e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível (LIBÂNEO et al., 2012).

Por se tratar de uma função extremamente fundamental para o funcionamento da instituição, nada mais justo e democrático do que determinar a modalidade de escolha do diretor como sendo eleitoral e com plena participação da comunidade escolar. Obviamente isso não significa nenhuma certeza em termos da completa democratização da escola, mas já é uma das medidas necessárias. A eleição do diretor, em detrimento de outras formas de seleção, como por exemplo, nomeação política ou concurso, é a única que possui a virtude de contribuir para o avanço da real democratização do espaço escolar (PARO, 2003).

Os princípios e características que norteiam o cotidiano de uma gestão escolar participativa são estruturais na medida que endossam a atuação dos gestores e propiciam uma base protetora de atuação, que se adequa a cada condição escolar em questão. São propostos os seguintes princípios da concepção de gestão democrática: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das

informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns (GRACINDO, 2000).

## **2.4 Políticas Públicas**

Política pública é um conceito abstrato que cria forma por meio de diferentes instrumentos. Elas podem aparecer como: programas públicos, projetos, leis, campanhas publicitárias, esclarecimentos públicos, inovações tecnológicas e organizacionais, subsídios governamentais, rotinas administrativas, decisões judiciais, coordenação de ações de uma rede de atores, gasto público direto, contratos formais e informais com stakeholders, entre outros (SECCHI, 2015).

Para alcançar um consenso sobre o significado de política pública, Sousa et al. (2014, p.654) dizem que “a definição de políticas públicas é fortemente influenciada pelos interesses das classes dominantes, devido ao modo de funcionamento do capitalismo”. Sendo assim, as classes menos favorecidas acabam enfrentando dificuldades para usufruir de seus direitos, sendo a educação um deles. De acordo com Chagas (2010), a existência de documentos importantes, como a própria legislação, dando garantias ao direito de uma escola democrática, não garante a materialização na vida real nem nas práticas dos sujeitos reais. O cidadão ainda precisa lutar por estes direitos, mesmo havendo diversos fundamentos legais estabelecidos. Ou seja, o ensino está “bonito” para quem lê projeto e vê propaganda política. Ainda falta muito para todos os direitos serem exercidos para aqueles que mais necessitam e que normalmente frequentem a escola pública.

Secchi (2015, p.2) prefere definir política pública como uma “diretriz elaborada para enfrentar um problema público”. Ou seja, a política é vista como uma orientação, um caminho a se seguir e possui dois elementos fundamentais: tratar ou resolver um problema visto como coletivamente relevante. O problema, por sua vez, é a diferença entre a situação atual e a situação ideal possível para a realidade pública, “este deve ter implicações para uma quantidade ou qualidade notável de pessoas”. No Brasil existem 56,5 milhões de pessoas matriculadas em escolas e creches de acordo com dados fornecidos pelo Pnad Contínua (2016). Destes, 73,5% se encontram em escolas públicas. E, segundo o Programa Internacional de Avaliação de Alunos, o PISA (2015), que é realizado trienalmente, o Brasil, num ranking de 70 países, se encontra em: 63º em ciências, 65º em matemática e 59º em leitura. Portanto, fica claro e evidente que a situação ideal está bem distante.

É preciso investir em políticas públicas educacionais continuamente e de forma ampla. Políticas e programas pontuais utilizados como estratégias governamentais momentâneas estão sendo insatisfatórios e precisam de extrema atenção pois alavancar a educação é alavancar a sociedade rumo ao progresso consciente, formando culturalmente, pessoalmente, criticamente, socialmente e profissionalmente o cidadão desde a educação infantil até o ensino superior (SOUSA et al., 2014).

Fora a implementação, é preciso ter continuidade. Andrea Ramal (2014) aponta a falta de continuidade dentro do principal Órgão regulador da Educação em âmbito nacional, o Ministério da Educação (MEC), que teve quatro ministros da educação diferentes num período de quatro anos, ou seja, “não há como não se preocupar com a possível falta de continuidade numa pasta tão estratégica” (RAMAL, 2014).

No município do Rio de Janeiro já não poderia ser diferente. Uma das cidades mais importantes do país, com a segunda maior população (IBGE, 2018) e segundo maior PIB (2015) dentre todos os municípios de acordo com dados do IBGE, não apresenta resultados satisfatórios quando o assunto é Educação. De acordo com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica 2017 (IDEB), que é uma política pública de âmbito nacional, que mede a qualidade do ensino durante os últimos dois anos, o Estado do Rio de Janeiro, em média, não alcançou nenhuma das metas planejadas pelo Ministério da Educação em nenhum nível de escolaridade. De acordo com o ex-Secretário Estadual de Educação Wagner Victor (2018), em entrevista concedida ao Jornal O DIA, o Rio de Janeiro está investindo em escolas de tempo integral e aponta que este pode ser um dos fatores para melhorar os resultados no próximo IDEB, que acontecerá em 2019.

Um ponto a se ressaltar é que o planejamento das escolas em tempo integral vem sendo arrastado desde os últimos governos. De acordo com o Caderno de Políticas Públicas do Rio de Janeiro (2015), a meta do município do Rio de Janeiro era ter 35% dos alunos da rede no chamado “Turno Único”, que durante o segundo mandato do Prefeito Eduardo Paes (2012-2015) tinha como meta tornar o turno de 77 escolas já existentes e novas 136 unidades para sete horas de estudos. Contudo, durante o atual governo do Prefeito Marcelo Crivella (2016-2019), a ideia mudou para turno de nove horas. Ou seja, se percebe que a descontinuidade e as divergências políticas não se preocupam na qualidade e preferem o discurso eleitoral de “construir novas escolas” (RIO DE JANEIRO, 2015).

Os professores e gestores das escolas ficam então a mercê do que os políticos decidem hora sim outra não. Pois, o plano de governo da antiga gestão, de Eduardo Paes, tinha como meta a valorização dos professores (RIO DE JANEIRO, 2015). E, em 2017, já na gestão de Marcelo Crivela, devido a grave crise financeira do Estado do Rio de Janeiro (IBGE, 2017), fora os atrasos salariais, não foi concedido nenhum tipo de reajuste salarial, segundo revisão do Diário Oficial do Rio de Janeiro. Enquanto isso, o Secretário de Educação Wagner Victor (2018), em entrevista concedida à Rede Globo de Televisões, afirma que os problemas da Educação evidenciados pelo IDEB (2017) se devem às paralisações realizadas pelos professores. Então, a lógica exposta é que haverá um aumento de carga de trabalho, não existe valorização do trabalho, benefícios são cortados e os culpados são os professores (RIO DE JANEIRO, 2018).

A situação retratada acima demonstra apenas um dos problemas da descontinuidade das políticas públicas. De acordo com Giuliani (2005), existem três tipos de causas para extinção de uma política pública:

1. O problema que originou a política é percebido como resolvido;
2. Os programas, as leis ou as ações que ativavam a política pública são percebidos como ineficazes;
3. O problema, embora não resolvido, perdeu progressivamente importância e saiu das agendas políticas e formais.

Segundo Meny e Thoenig (1991), a causa mais comum é esta terceira. No município do Rio de Janeiro ocorreram durante os últimos anos (2001-2018) várias mudanças partidárias e, com elas, mudanças de interesses políticos (MENY; THOENIG, 1991). Foram cinco partidos diferentes nos seis mandatos, segundo análise do Acervo Digital do Jornal O Globo. Dentre eles: PTB, PMDB, PFL, DEM e PRB.

Secchi (2015) afirma que “conhecer o contexto onde a política acontece é muito importante para entender a dinâmica da política, os comportamentos dos atores e os efeitos das políticas públicas”. A dimensão espacial é tão importante quanto a de conteúdo, que classifica, e a temporal, que analisa o processo em si.

Analisando a questão de conteúdo e voltando o olhar para esta dimensão, é possível encontrar diversas tipologias de políticas públicas, que servem como auxílio na hora de analisar ou capturar a essência do conteúdo de uma política pública, dada sua complexidade. O Quadro 4 abaixo resume o que Secchi (2015) definiu como sendo as principais tipologias no âmbito do estudo de políticas públicas:

**Quadro 4:** Tipologias de conteúdo das políticas públicas

<b>Tipologia</b>	<b>Critérios</b>
Lowi (1964)	Impacto esperado na sociedade
Wilson (1983)	Distribuição dos custos e benefícios da política pública na sociedade
Gormley (1986)	Complexidade e Saliência
Gustafsson (1983)	Conhecimento e Intenção
Bozeman e Pandey (2004)	Conteúdo técnico e Político
Teixeira (2002)	Abrangência de potenciais benefícios e grau de intervenção

**Fonte:** SECCHI, 2015.

Segundo o critério de Lowi (1964) existem quatro tipos de políticas públicas: regulatórias, distributivas, redistributivas e constitutivas. As regulatórias estariam relacionadas ao comportamento, como por exemplo, na educação: a proibição de uso de celular em sala de aula, em forma de lei orgânica do município do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2008). As distributivas geram benefícios concentrados para alguns grupos de atores e custos difusos para toda a coletividade, como por exemplo, na educação: o subsídio do RioCard Gratuito para estudantes das escolas públicas. As redistributivas seriam as mais conflitantes, onde o autor chama de “soma zero”, como por exemplo: cotas raciais em universidades, onde há a discussão para que existam e a discussão do descarte da mesma. As constitutivas, por fim, são as regras dos poderes e as regras sobre as regras. Ou seja, como exemplo, a distribuição de poderes e esferas, que em educação se pode apontar como a nomeação de um secretário de educação (LOWI, 1964).

Em Wilson (1983), o critério corrobora e complementa o anterior, pois ele cruza os benefícios com os custos e cria quatro concepções: a majoritária, a clientelista, a empreendedora e a de grupo de interesses. A clientelista se assemelha com a distributiva de Lowi (1964), pois visa benefícios concentrados com custos distribuídos, a de grupos de interesses seriam as redistributivas, pois visa benefícios concentrados com custos também concentrados, a empreendedora seria a principal diferença de Wilson e Lowi, pois esta visa o benefício coletivo e custos para certas categorias, como por exemplo: leis que tornam ilegais jogos de azar. As majoritárias, por fim, são aquelas onde os custos e benefícios são distribuídos pela coletividade, como por exemplo: a instituição de serviços públicos em educação, saúde, cultura, segurança, etc (WILSON, 1983).

Gormley (1986) define o critério na interseção das variáveis saliência e complexidade, sendo o nível de saliência “a capacidade de afetar e chamar a atenção do público em geral” e o nível de complexidade “a necessidade de conhecimento

especializado para sua formulação e implementação) (GORMLEY, 1986). Desse cruzamento saem quatro tipos:

- Política de sala operatória
- Política de audiência
- Política de sala de reuniões
- Política de baixo escalão

A primeira aborda assuntos tecnicamente complexos e possuem enorme apelo popular, como por exemplo: licenciamento de medicamentos, qualidade de água e ar. A segunda seria aquela que possui bastante apelo, mas que não apresenta complexidade do ponto de vista estrutural, como por exemplo: cotas raciais e regulamentação sobre aborto. Já a de sala de reuniões possui alta complexidade, mas pouco apelo, como por exemplo: regras de setor bancário, regulação da competição de empresas prestadoras de serviço telefônico, energético etc. Por fim, a de baixo escalão, não é complexa nem possui clamor público, como por exemplo: rotinas administrativas para agentes públicos, regulações quanto à prestação de informações ao Fisco, etc (GORMLEY, 1986).

Gustafsson (1983) cria quatro tipos de políticas: a política simbólica, que seriam aquelas que podem ser feitas, mas não são, por descaso; a pseudopolítica, que existe vontade de fazer, mas não existe conhecimento para realizar; a política real, que envolve conhecimento e intenção de fazer e que a maioria dos políticos diz que sua política é; e a política sem sentido, que não tem nem intenção nem conhecimento do que realmente precisa ser feito, como por exemplo: um político dizer que vai instalar ar-condicionado em todos os ônibus da cidade num determinado tempo sem saber se há dinheiro para o investimento ou se há interesse do setor privado em fazer.

Em Bozeman e Pandey (2004), o critério distingue as políticas em conteúdo técnico ou político. Aquelas com caráter essencialmente político apresentam conflitos relevantes quando é necessário estabelecer e ordenar objetivos, fora que é mais claro de identificar os ganhadores e perdedores antes de implementar. Enquanto as de caráter técnico apresentam pouco conflito, apesar de ser possível identificar conflitos quanto aos métodos. Em suma, eles reconhecem que todas as políticas públicas podem apresentar aspectos técnicos e políticos simultaneamente.

Finalizando a questão da classificação de políticas e suas diferentes formas de analisar quanto suas variáveis, Secchi (2015) aponta que é possível, no momento da

análise, calcar a visão numa das tipologias já consolidadas na literatura, o que ele define como aplicação dedutiva, ou, construir uma própria tipologia, o que seria o desenvolvimento indutivo, onde o pesquisador pode estabelecer novas categorias analíticas e novos critérios para a classificação dos fenômenos. A vantagem do método indutivo é a “customização” de uma tipologia mais adequada aos objetivos da análise.

Avançando para a dimensão temporal, onde o processo das políticas se torna o cerne da questão, Secchi (2015) define sete fases principais:

1. Identificação do problema;
2. Formação da agenda;
3. Formulação de alternativas;
4. Tomada de decisão;
5. Implementação;
6. Avaliação;
7. Extinção.

Contudo, há de se ressaltar que, apesar de transparecer, o processo de políticas públicas raramente reflete a realidade ou sua vida útil, pois as fases geralmente se misturam e as sequências se alternam. Ainda assim, serve como um guia para facilitar análises (SECCHI, 2015).

Para continuar, é preciso então listar os atores de políticas públicas. O Quadro 5 a seguir categoriza os principais atores coletivos ou individuais que participam de políticas públicas:

**Quadro 5:** Categorias de atores de políticas públicas

<b>Atores governamentais</b>	<b>Atores não governamentais</b>
Políticos	Grupos de interesse
Designados politicamente	Partidos políticos
Burocratas	Meios de comunicação
Juízes	Think tanks
	Destinatários das políticas públicas
	Organizações do terceiro setor
	Outros stakeholders: fornecedores, organismos internacionais, comunidades epistêmicas, financiadores, especialistas etc.

**Fonte:** SECCHI, 2015.

Os políticos são atores fundamentais, pois podem propor e fazer acontecer políticas públicas de grande impacto social. Se diferem dos demais por serem representantes de interesses da coletividade, possuem autoridade e são símbolos, já que atuam como homens públicos em diversos momentos do cotidiano, sendo porta-vozes

da sociedade e do estado. Ou pelo menos deveriam ser. Os designados politicamente, como a própria nomenclatura já esclarece, é indicado para tal função pelo político eleito e exerce funções de chefia, direção, assessoramento na administração pública etc. Os burocratas possuem diversos tipos de conotação, mas para simplificar a classificação, é preciso atentar para a fase de implementação das políticas públicas, pois é nesta fase que sua participação é fundamental, pois transformam valores e orientações políticas em atividades executadas pela administração pública. Os juízes possuem a prerrogativa de interpretar a justa ou injusta aplicação de uma lei por parte dos cidadãos ou da própria administração pública. As políticas mais sensíveis ao poder judicial são as: regulatórias, sociais ou aquelas que tratam direta ou indiretamente de liberdades civis ou políticas etc (SECCHI, 2015).

Nos atores não governamentais é possível identificar uma posição muito maior de pressionar poderes, reivindicar direitos e de passividade, pois não possuem poderes individuais e sua força se demonstra muito mais coletivamente. Os grupos de interesse são aqueles que se organizam voluntariamente em prol de influenciar decisões, também são conhecidos como grupos de pressão, como por exemplo: sindicatos, colegiados profissionais, associações comerciais etc. Os partidos políticos são organizações voltadas para projetos políticos, influenciam decisões governamentais diretamente, medem forças por meio de eleições e são organizações formais e registradas pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Os meios de comunicação ou a mídia são as categorias de atores que exercem o papel investigativo, da denúncia, do apontamento das melhores práticas. Contudo, eles também possuem seus próprios interesses, podendo aumentar tensões e direcionar sua reivindicação. São determinantes na fase de construção da agenda e da avaliação das políticas públicas. Já os *think tanks* possuem semelhanças com consultorias e grupos de pesquisa acadêmica, contudo, diferem no objetivo fundamental deles, que é produzir novo conhecimento de aplicação imediata nas várias etapas do processo de política pública. Os destinatários ou *policymakers*, como o próprio nome já diz, são aqueles indivíduos, grupos e organizações para os quais a política pública foi elaborada. Possuem uma característica passiva, pois recebem mais a influência do que provocam dentro do processo de elaboração. Apesar de que existem casos onde este grupo consegue influenciar e moldar a opinião pública e os interesses de grupos difusos. Por fim, as organizações do terceiro setor, que são as organizações privadas sem fins lucrativos que lutam por algum interesse coletivo. Participam tanto na

tomada de decisão como na implementação e avaliação das políticas públicas (SECCHI, 2015).

Com os atores devidamente explicitados fica mais claro para trabalhar os pontos fundamentais do processo que fomentarão beneficemente a pesquisa. Dentre as sete fases do processo de políticas públicas citados por Secchi (2015), três deles tem ligação direta com o cerne desta pesquisa: a identificação do problema, a implementação e a avaliação. Como foi dito anteriormente, frequentemente as fases se misturam e suas sequências se alternam, portanto, nada adianta focar num esquema padrão, visto que, quando se fala em Educação, as realidades diferem completamente, apesar de apresentarem estruturas e propósitos semelhantes. Paro (1995) reafirma isso pois “o fato de, no caso em estudo, encontrar-se presente determinado fenômeno ou particularidade do real, não significa que tal ocorrência seja generalizada; nem se trata de prová-lo” (PARO, 1995).

Basta olhar os resultados do IDEB, que é uma forma de medir resultados, em duas escolas diferentes do mesmo município. As duas, a priori, são destinatárias das mesmas políticas públicas.

A identificação do problema público já foi abordada anteriormente, é a discrepância entre a realidade e uma situação ideal possível. Sjöblom (1984) define que para identificar é preciso: perceber, definir e delimitar o problema e avaliar a possibilidade de solução. Normalmente, partidos políticos, agentes políticos e organizações não governamentais exercem o papel da identificação, até para realizar certos tipos de reivindicação e pressionar oposições. A mídia também participa ativamente deste processo (SECCHI, 2015).

A fase de implementação é o arco temporal onde os resultados são produzidos. É o momento em que as intenções se tornam ações. Na hora de analisar esta fase surge um “caldeirão analítico” que envolve diversos elementos básicos como variáveis: pessoas e organizações, com interesses, competências (técnicas, humanas, de gestão) e comportamentos variados, as relações interpessoais, instituições vigentes (regras formais e informais), recursos financeiros, materiais, informativos e políticos (capacidade de influência). Nesta fase também é necessário um certo tipo de gerência, pois é no momento da implementação que funções administrativas, como liderança e coordenação são postas à prova (SECCHI, 2015). Abrucio, professor e coordenador da graduação em Administração Pública da Fundação Getulio Vargas, em entrevista à Revista Educação Online (2016) aponta: “Se o planejamento é Deus, a implementação é o diabo.”

Agora, a seção de suma importância para o prosseguimento da monografia, a fase de avaliação da política pública. Nesta fase do ciclo de políticas públicas é que os processos de implementação e desempenho da política são examinados com o intuito de entender melhor a situação da mesma e o nível de redução do problema. É um momento chave. Para isso, o processo de avaliação compreende definir critérios, indicadores e padrões. Os critérios servem como base para escolhas ou julgamentos, se fundamentam em valores da realidade e proporcionam ao avaliador parâmetros para julgar se a política pública funcionou bem ou mal. No Quadro 6 abaixo estão listados os principais critérios para as avaliações:

**Quadro 6:** Principais critérios de avaliação de políticas públicas

<b>Critério</b>	<b>Função</b>
Economicidade	Mensura o nível de utilização de recursos
Produtividade	Mensura o nível de saídas de um processo produtivo
Eficiência econômica	Relação entre a produtividade e a economicidade
Eficiência administrativa	Mensura o nível de conformação da execução a métodos preestabelecidos
Eficácia	Mensura o nível de alcance de metas ou objetivos preestabelecidos
Equidade	Observa a homogeneidade de distribuição de benefícios ou punições entre os destinatários de uma política pública

**Fonte:** (SECCHI, 2015, p.62)

Os critérios são operacionalizados por meio de indicadores, que, por sua vez, possuem em sua elaboração um teor de dificuldade elevado. O Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou um manual com técnicas para auditoria, onde se encontram as qualidades necessárias de um indicador: validade, confiabilidade, simplicidade, acessibilidade, estabilidade. Outras qualidades como: representatividade, homogeneidade, praticidade, independência, seletividade, cobertura e economicidade também são citados (SECCHI, 2015).

Além dos critérios, a existência de padrões ou parâmetros auxiliam como referencial comparativo aos indicadores, que podem ser: absolutos (metas qualitativas ou quantitativas preestabelecidas à implementação), históricos (valores ou descrições já alcançadas) e normativos (metas qualitativas ou quantitativas estabelecidas como ideais) (SECCHI, 2015).

Como resultados da avaliação da política pública, a mesma pode ser continuada da forma que está, em casos quando as adversidades de implementação são consideradas pequenas; poderá ser reestruturada marginalmente em seus aspectos

práticos, quando as adversidades não são graves o suficiente para comprometer a política como um todo, ou extinta, quando o problema foi solucionado ou existem fatores de implementação insuperáveis ou quando a política se torna inútil dado o esvaziamento natural do problema (SECCHI, 2015).

Mas Secchi (2015) ainda ressalta que avaliações completas e significativas são difíceis de realizar e às vezes elas apresentam problemas na execução pelo fato dos objetivos das políticas estarem nebulosos. Além disso, o autor levanta outro grande problema, a multicausalidade, pois é complicado separar os efeitos sociais produzidos pela política pública de efeitos sociais produzidos por outra causa. Ainda é citada a resistência daqueles que são avaliados, o que se prova ser um obstáculo para a avaliação. E na análise dos resultados é preciso estar atento para não ser manipulado, pois segundo Secchi (2015), “a manipulação da opinião pública a favor ou contra o desempenho de uma política sempre existiu, assim como pode existir a manipulação dos mecanismos de avaliação.” (SECCHI, 2015, p.65).

Depois de definir, exemplificar e transcorrer sobre os diversos aspectos e sentidos das políticas públicas foi possível acumular conhecimentos suficientes para a roteirização das entrevistas que trarão luz ao objetivo central da monografia.

O seguinte capítulo abordará sobre a metodologia empregada no trabalho em todos os seus detalhes e particularidades.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção será apresentada a metodologia utilizada para realizar a pesquisa empírica.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

De acordo com os objetivos da pesquisa – que visam descrever se e como as políticas públicas em educação atendem às necessidades da gestão das escolas municipais do Rio de Janeiro - e de acordo com o critério de classificação de pesquisa de Gil (2002), a pesquisa foi classificada como descritiva, pois apresenta uma preocupação central com a descrição das características das políticas públicas e das diferentes formas de gerenciar uma instituição de ensino – no caso, as escolas municipais da cidade do Rio de Janeiro.

Em seguida, conforme o trabalho de Creswell (2003), a pesquisa desenvolveu uma abordagem de caráter qualitativo, que tem como característica a coleta de dados com a obtenção de informações de caráter textual, com emprego da técnica de entrevistas semiestruturadas e onde o pesquisador aparece com a participação ativa do grupo estudado, que, no caso, é delimitado pelos gestores escolares em suas respectivas realidades. Além disso, a pesquisa é fundamentalmente interpretativa e está vinculada a forma como os fenômenos sociais acontecem em seu cenário natural, visto que as entrevistas foram realizadas dentro da própria instituição de ensino do gestor, a partir de estratégias de investigação que encaminham o pesquisador a uma coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas de pesquisa (CRESWELL, 2007).

#### **3.2 Características das Instituições, dos Participantes da Pesquisa e Amostra de Documentos**

Para a escolha das escolas municipais, estabeleceu-se os seguintes critérios: a instituição de ensino deveria se enquadrar como escola municipal de ensino fundamental ou básico; se encontrar na zona sul do município do Rio de Janeiro com atendimento exclusivo de Educação Infantil, de Ensino Fundamental I ou II; e disponibilidade dos gestores para realização de entrevistas, visto que não é comum realizar entrevistas durante o horário de funcionamento escolar.

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, não houve pretensão de buscar representatividade estatística dos fenômenos, pois numa pesquisa qualitativa, só um

pequeno número de pessoas é interrogado (MICHELAT, 1987). Sendo assim, foi possível fazer um contraponto básico entre o discurso do gestor e a própria realidade em que ele se insere.

O critério geográfico é imprescindível pois na cidade do Rio de Janeiro existem, dados os números fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação (SME), 1540 unidades em funcionamento.

Assim foram escolhidas quatro escolas municipais que responderam de prontidão à solicitação de entrevistas para a pesquisa. As quatro estão situadas na Zona Sul do Rio de Janeiro.

Foram entrevistados, no total, sete gestores, visto que estes são o poder administrativo máximo dentro da Escola Municipal.

Além disso, em relação aos indicadores extraídos dos documentos, foram basicamente utilizados aqueles encontrados virtualmente: reportagens, vídeos, site institucional e dados fornecidos pelo ambiente virtual da Secretaria Municipal de Educação.

### **3.3 Instrumento**

Foi elaborado um roteiro de entrevistas para ser utilizado com os gestores das escolas municipais com perguntas direcionadas à função do gestor escolar propriamente dita e avaliação de políticas públicas. O questionário foi composto por quatro perguntas sobre o papel do gestor escolar e cinco sobre avaliação de políticas públicas e podem ser consultadas no Apêndice A.

No que diz respeito às entrevistas, estas foram feitas com roteiro semiestruturado, visto que o roteiro deve ser um instrumento flexível ao ponto que possa conduzir a entrevista de forma espontânea e no limite de poder ser revisado e alterado, caso seja necessário, sem que isso represente refazer todos os passos que a pesquisa já alcançou (DUARTE, 2002).

### 3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

Os primeiros contatos com as escolas foram feitos por mensagens virtuais, entrando em contato com uma professora próxima que possuía fácil acesso ao grupo da Coordenadoria Regional de Educação. Por meio desses contatos, foi possível agendar as visitas as escolas para realização das entrevistas.

Os encontros foram realizados nas escolas durante o período de aulas, por conta da disponibilidade dos gestores em salas reservadas por estes, visto que o ambiente da coordenação na maioria das vezes era complicado de se realizar entrevistas, pois havia muita demanda para os outros funcionários da instituição, sem contar a poluição sonora, pois se tratava de um ambiente escolar.

Para registro das entrevistas utilizou-se gravações autorizadas, com o comprometimento de não divulgação da identidade dos participantes (Apêndice B), como também anotações de próprio cunho, visto que duas gestoras não se sentiram confortáveis de gravar suas vozes depois de terem assinado, mesmo que alertadas de que não seria divulgado em hipótese alguma.

No que tange à análise das informações, procurou-se descrever os resultados, tomando por base a interpretação de texto à luz da literatura revisada nesta pesquisa e técnica de análise de conteúdo com categorias criadas *a priori* e *a posteriori* (FRANCO, 2005). Para ilustrar, foram utilizados trechos de falas dos gestores. Sendo assim, será exposto no próximo capítulo os resultados desta análise bem como sua discussão.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo visa descrever se e como as políticas públicas em educação atendem às necessidades da gestão de escolas municipais do Rio de Janeiro com a caracterização da instituição de ensino, do papel do gestor escolar de escola pública e apresentação dos principais problemas enfrentados por estes, de acordo com a pesquisa empírica, como também serão discutidas e analisadas a ação do poder público e a satisfação dos gestores. Os dados serão apresentados e discutidos por meio da classificação em categorias, assim como seus significados e trechos ilustrativos. Estes resultados evidenciam as percepções individuais dos gestores acerca do tema pesquisado.

### **4.1 Características das Instituições de Ensino**

Primeiramente foi preciso captar o que é a estrutura organizacional de uma escola municipal do Rio de Janeiro. Claro que nem todas apresentarão o mesmo arquétipo, dadas as dimensões de cada Escola, como por exemplo, uma escola de pequeno porte com 9 salas e 18 turmas terá menos funcionários que uma escola de grande porte com 20 salas e 30 turmas.

Na Escola A, a estrutura básica consistia em: três diretoras, sendo uma geral e duas adjuntas, uma coordenadora pedagógica, chefes de secretaria, corpo docente, agentes de limpeza e agentes de cozinha. Algumas contam com inspetores e outros terceirizados para demandas específicas, como zelador. A diretora geral é o porto seguro de cada escola e as adjuntas seus braços executivo e pedagógico.

Já na Escola B, a estrutura básica consta com: duas diretoras, uma geral e uma adjunta, uma coordenadora pedagógica, corpo docente, agentes de limpeza, agentes de cozinha e o caseiro, que porventura, reside na própria escola.

Na Escola C e D, as estruturas se assemelham a estrutura da Escola B, salvo algumas pequenas diferenciações em quantidades de funcionários. Na Tabela 2 a seguir temos a exata caracterização das Instituições envolvidas na pesquisa:

**Tabela 2:** Caracterização das Instituições de Ensino

<b>Escola</b>	<b>Ensino</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Docentes</b>	<b>Gestores</b>	<b>Alunos</b>
A	Fundamental I e 6º ano experimental e Educação Infantil	56	36	4	527
B	Fundamental I e Educação Infantil	25	13	3	420
C	Fundamental I e Educação Infantil	21	10	2	297
D	Fundamental I e Educação Infantil	24	11	3	430

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Escola A era a maior escola pesquisada, possuindo o maior número de alunos e de funcionários. Contudo, quando comparada com as outras escolas, que se apresentaram bem menores, tendo como por exemplo, seu número de funcionários reduzido praticamente pela metade, mas recebendo uma quantidade de alunos muito parecida. As escolas B, C e D se apresentaram muito parecidas. Isso se deve pelo fato das escolas serem do projeto arquitetônico “fábrica de escolas do Rio de Janeiro” do arquiteto João da Gama Filgueiras Lima, também conhecido como Lelé e, por isso, apresentam as mesmas estruturas (JOÃO, 2019). Enquanto a Escola A é do projeto de Leonel Brizola e Darcy Ribeiro e desenhadas por Oscar Niemeyer (RIBEIRO, 1986). As escolas B, C e D no entanto possuíam o menor número de salas. Enquanto a escola A, o maior. Isso acaba sendo proporcional com o número de alunos. Quanto maior a escola, mais alunos. Apesar de a diferença ser bem pequena numericamente.

No tópico a seguir serão apresentadas as definições do papel do gestor. São muitas funções e atribuições envolvidas no cargo.

## **4.2 O Papel do Gestor**

As definições do papel do gestor escolar dadas pelos entrevistados foram categorizadas conforme “a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos.” (FRANCO, 2005, p.57). Todos os gestores elencaram diversas funções similares, porém com uma leve diferenciação na ênfase. Com isso, foi possível categorizar da seguinte forma, que será apresentada abaixo na Quadro 7:

**Quadro 7:** Categorização do Papel do Gestor Escolar

<b>Categoria</b>	<b>Papel do Gestor Escolar</b>	<b>Descrição</b>
I	Administrativo	É tudo que envolve o processo político-administrativo, ou seja, burocracias, tomadas de decisão gerenciais, por meio do qual a educação é organizada, orientada e viabilizada.
II	Pedagógico	Inovações dentro do planejamento pedagógico, determinados modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina,
III	Comunitário	Todo tipo de discurso que esteja voltado a manutenção da comunidade escolar: pais de alunos, instituições parceiras da escola, o contexto social e geográfico em que a escola se insere, etc.

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Para a seleção das categorias foi utilizada o método *a posteriori* da análise de conteúdo (FRANCO, 2015). Tendo em vista a complexidade e diversidade dos discursos, o que elucidou, sucintamente e objetivamente, foi o da Diretora Escola A:

*“Nosso trabalho é conciliar o administrativo, o comunitário e o pedagógico para no final, construir um ser humano.”* – Diretora Escola A

Essa descrição corrobora diretamente com o que Paro (2011) afirma sobre as diferentes funções do gestor, que estão além do administrativo e caminha junto com o aspecto do bom relacionamento com o corpo discente, onde entra o componente pedagógico, e com o corpo docente e comunidade escolar, onde entra o componente comunitário (PARO, 2011).

Analisando os discursos, que serão listados abaixo, não tem um foco evidente que vise determinada categoria ou outra. Todos falam de uma forma generalizada de pelo menos dois aspectos, como por exemplo, a Diretora Escola B que enfatiza o papel Administrativo e Comunitário, mas não deixa de citar o Pedagógico também:

*“O papel do gestor é planejar e gerenciar a escola em parceria com o poder público e voltado sempre pro bem estar da coletividade e pra realização de projetos.”* –

Diretora Escola B

*“Liderar, planejar, organizar, dirigir todo o processo administrativo visando todos os objetivos e metas que foram propostos. Sempre com ajuda do coletivo envolvido.”* – Diretora Escola B

*“o gestor escolar preza acima de tudo pela qualidade do ensino e necessariamente deve ter vivenciado o ensino para conhecer o serviço que ele quer aperfeiçoar”* – Diretora Escola B

Enquanto a Diretora Escola C foca mais na questão pedagógica e comunitária, mesmo que citando um pouco do caráter administrativo da profissão:

*“Temos que fazer acontecer. Sem nos frustrarmos com as diversas barreiras do dia a dia.”* – Diretora Escola C

*“Cuidar do bem estar dos meus professores, lidar com toda a burocracia, que é chata, mas é o nosso papel e tornar a escola um ambiente do saber pros alunos.”* –

Diretora Escola C

A Diretora Escola D foca mais na questão Administrativa e Pedagógica:

*“O papel do gestor, na minha opinião, é promover, mobilizar e possibilitar o Plano Municipal de Educação. Sempre pensando na qualidade do ensino. Os alunos estão em primeiro lugar.”* – Diretora Escola D

Já a Diretora Escola A, consegue novamente em seu discurso passar por todos os aspectos do papel do gestor escolar:

*“É preciso acompanhar o bem estar dos alunos, captar recursos buscando parcerias público-privadas, sendo neste caso, desde projetos com Secretaria Municipal de Saúde a parcerias com Academias de Dança para oferecer bolsas aos alunos; integrar o corpo docente, pais de alunos, comunidade, conselho escolar, alunos, terceirizados; planejar junto às Coordenadorias Regionais o ano letivo, avaliar os rendimentos acadêmicos, negociar com o poder público as reais necessidades da Escola em questão.”* – Diretora Escola A

*“Às vezes, nós gestores e professores sofremos com coisas que nós não temos alcance. Seja com decisões políticas que não concordamos ou situações fora da escola de respeito ao responsável (pais dos alunos).”* – Diretora Escola A

E é possível encontrar um grande respaldo em Libâneo (2012), que define várias concepções de gestão escolar. Contudo, é percebida uma grande fusão dos aspectos

expostos por ele. Existem vários elementos de gestão técnico-científico: poder centralizado no diretor, ênfase na administração regulada, ou seja, normas e burocracias rígidas e controladas; assim como aspectos democrático-participativo: decisões coletivas, articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela e ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações. Ou seja, mesmo que o propósito não seja padronizar uma fórmula, no fim, a gestão acaba sendo um grande mix de práticas gerenciais que formam um novo conjunto que se aplica naquela realidade (LIBÂNEO et al, 2012).

A questão da qualidade de ensino foi, sem sombras de dúvidas, a mais citada. A vontade de exercer o papel da escola é notória. Muito se foi falado sobre a força do grupo e a ideia de um “coletivo agindo em conjunto”. Trabalho em equipe propriamente dito para suprir todas essas demandas. E isso corrobora com um dos principais problemas que foram retratados e, que será exposto no próximo tópico, que é a necessidade de mais profissionais, pois a sobrecarga é um problema real.

#### **4.3 Principais Problemas Enfrentados pela Gestão Escolar**

Em termos de categorização para a questão dos principais problemas, foi preferível utilizar o método *a priori*, classificando de acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que classifica as premissas da gestão escolar, para organizar o funcionamento da escola pública nos seguintes aspectos: Político, Administrativo, Financeiro e Pedagógico.

A Quadro 8 retrata a categorização dos principais problemas enfrentados pelo gestor escolar:

**Quadro 8:** Categorização dos principais problemas enfrentados pelo gestor escolar

<b>Categoria</b>	<b>Principais Problemas</b>	<b>Descrição</b>
I	Financeiro	São todos os problemas que envolvem: falta de verbas ou sua má alocação, rigidez de planejamento, pouca flexibilidade para situações emergenciais, falta de materiais ou prioridades de demandas mal definidas.
II	Administrativo	São todos os problemas que envolvem: recursos humanos, ou seja: falta de profissionais, valorização da classe, plano de carreira, falta de autonomia gerencial, burocracias, etc.
III	Político	São todos os problemas que envolvem: descontinuidade de projetos, má aplicação de resultados, pouca promoção e implementação de projetos, falta de comprometimento, infraestrutura em estado de precariedade etc.
IV	Pedagógico	São todos os problemas que envolvem: indisciplina, comunidade escolar, pais ausentes, planejamento pedagógico, alunos incluídos, etc.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Dentre os principais problemas retratados pelos gestores, foi possível constatar um que foi unanimidade, a falta de verbas, o erro de planejamento orçamentário, gastos que poderiam ser bem alocados, dentre outros.

O **Financeiro** realmente é um fator que compromete bastante o trabalho do gestor. Em todas as entrevistas realizadas houve comentários direcionados à falta de verbas. Todas foram bastante enfáticas neste quesito. Quando as verbas são liberadas, ainda chegam parcialmente. Fora que demoram a ser liberadas, ou seja, as emergências acabam saindo do bolso dos próprios servidores.

“O PDDE (*Programa Dinheiro Direto na Escola*) na teoria é lindo. Mas tem vezes que precisamos tirar do nosso próprio bolso mesmo e é isso aí.” – Diretora Escola B

“Ontem mesmo eu tive que comprar papel higiênico do meu bolso, pois não tinha papel higiênico no banheiro. Já cansei de comprar papel, lápis, imprimir prova do meu próprio dinheiro, pois não tinha.” – Diretora Escola A

“O orçamento é inflexível e direcionado. Se o dinheiro é para móvel, ele não pode ser gasto em outra demanda. Se eu preciso de bebedouro novo ou vaso sanitário novo e o orçamento acabou, é uma burocracia imensa até conseguir a liberação.” – Diretora Escola A

“Temos situações emergenciais que não podem ser resolvidas rapidamente por pura limitação orçamental.” – Diretora Escola C

O PDDE, que foi citado diretamente pela Diretora Escola B, tem por finalidade prestar assistência financeira para as escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, com consequente elevação do desempenho escolar (Portal FNDE, 2019).

Ele está dividido em três ações agregadas de acordo com a Quadro 9 abaixo:

**Quadro 9:** PDDE e suas três ações agregadas

<b>PDDE Integral</b>	<b>PDDE Estrutura</b>	<b>PDDE Qualidade</b>
Mais Educação	Escola Acessível	Ensino Médio Inovador
Novo Mais Educação	Água na Escola	Atleta na Escola
	Escola do Campo	Mais Cultura na Escola
	Escolas Sustentáveis	Mais Alfabetização

Fonte: Portal FNDE, 2019

Também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar. Os repasses dos recursos acontecem em duas parcelas anuais, devendo o pagamento da primeira parcela ser efetivado até 30 de abril e a segunda até 30 de setembro de cada exercício de instituições que cumprirem as exigências de atualizações cadastrais até a data de efetivação dos pagamentos (Portal FNDE, 2019).

Outros tipos de políticas como o: Mais Educação, Mais Cultura, Programa Pró-Escola, Saúde na Escola, Água na Escola foram citados por um ou outro e sempre com bastante satisfação. Contudo, há de se salientar que o PDDE recebeu leves críticas e precisa, talvez, de uns ajustes, pois a prática parece estar distante da teoria.

Existe de fato uma insatisfação perante a falta ou pouca movimentação financeira por conta dos órgãos públicos. Fora isso, alguns recursos, já limitados,

acabam sendo destinados para demandas secundárias, de acordo com a Diretora Escola A:

*“Mudar placa e fachada de escola para ficar bonita, mas e o papel higiênico?”*

Na categoria **Administrativo**, o problema que chamou atenção foi a falta de autonomia. O fato de faltar apoio exige uma postura mais ativa dos gestores escolares que acabam enfrentando barreiras na hora de tomar decisão por existir diversas burocracias e impedimentos. Eles são cobrados, sem apoio, sem estrutura, sem recursos e ainda precisam tomar decisões dentro de um conjunto que, na visão deles, é escasso e não supre suas demandas.

Ainda dentro da questão administrativa, a valorização do profissional também foi apontada. A classe passa por apertos e não é algo recente. Em 2011, em dados divulgados pela Folha de São Paulo nota-se que o salário-base de um professor no Rio de Janeiro era de menos de 12 reais a hora/aula. Atualmente, eles recebem de vale-refeição a incrível quantia de 12 reais por dia.

Na Tabela 3 a seguir o Estado com melhor remuneração, o Rio de Janeiro e o pior Estado:

**Tabela 3:** Hora-aula do Estado com melhor remuneração, do Rio de Janeiro e da pior remuneração

<b>Estado</b>	<b>Hora-aula, em Reais</b>
Roraima	24,19
Rio de Janeiro	11,45
Pernambuco	5,13

**Fonte:** Libâneo, 2017

Percebe-se que existe um distanciamento muito grande de valores praticados nacionalmente. Mesmo que ainda sejam valores bem baixos quando comparados a outras profissões fundamentais da sociedade (LIBÂNEO *et al*, 2017).

*“O professor do ensino básico não é valorizado. Nosso vale é de 12 reais. O que eu almoço com 12 reais? O vale dos garis é mais de 20 reais por dia. Não é que eles não mereçam. É que a gente precisa de atenção também. Se os garis param, fazem greve em véspera de Carnaval ou Olimpíada, o Prefeito atende. Se os professores param, são descontados. Somos reféns.”* – Diretora Escola B

Em relação à categoria **Político**, que envolvem ações do poder público, foi possível ver que o principal problema enfatizado foi a má aplicação de resultados. Como por exemplo críticas ao uso das notas do IDEB e do IDERIO.

*“As escolas participam das provas, atingem metas, mas pouco se vê de resultados aplicáveis.”* – Diretora Escola C

Fora isso, houve também quem apontasse o dedo para os ininterruptos casos polêmicos de corrupção que são divulgados incessantemente pela imprensa.

*“Estamos largados e os políticos não estão nem aí para nós. Escândalo atrás de escândalo.”* – Diretora Escola B

Outro fator bastante apontado foi a falta de cuidados com a infraestrutura. Escolas que não tem manutenção. Problemas que vão desde buracos em pátios, falta de grades de segurança perto de, literalmente, precipícios em áreas de risco, tetos de gesso caindo, entre outros problemas que foram elencados por todos os entrevistados.

*“Semana passada o meu teto caiu. Sorte que não tinha ninguém na sala.”* – Diretora Escola B

De fato, são problemas que ultrapassam os limites do aprendizado e que prejudicam não só o aluno como os professores.

*“O problema do professor deveria ser: se o aluno está assimilando a matéria ou não e, não se o teto dele vai cair ou se o ventilador vai despencar.”* – Diretora Escola B

De acordo com algumas gestoras, outro aspecto político que dificulta as práticas gerenciais, é que alguns projetos acabam caindo no esquecimento ou são descontinuados ou nem sequer chegam a ser divulgados apropriadamente.

*“Nós que vamos atrás destes programas. Alguns passam despercebido, mas aqueles que chegam atendem muito bem. Estamos no caminho certo, mas muita coisa precisa caminhar junto.”* – Diretora Escola A

*“Difícil algo chegar aqui. Se eu não correr atrás ou implorar fica tudo a mesma coisa.”* – Diretora Escola C

*“A alternância política e até mesmo as próprias picuinhas deles jogam programas inteiros por água abaixo.”* – Diretora Adjunta A

*“O ego e a vaidade de dizer que foi naquela gestão que se lançou o projeto certo acaba atrapalhando muito. É lamentável.”* – Diretora Geral B

Projetos e programas que atendem pela metade ou que simplesmente param de receber atenção pelo visto são fatos corriqueiros no cotidiano delas. Contudo, existe benevolência quanto as diversas situações que lhes são impostas. Como por exemplo, o discurso da Diretora Escola A que crê estar no caminho certo, mas é necessário reforço e esforço em conjunto, se não, nada anda.

*“Recebemos livros de ótima qualidade para nossas salas de leitura. Agora recebemos o Programa Escola Conectada que faz com que a internet chegue nas escolas. Muitas coisas tá chegando. Nada em grande quantidade acontece da noite pro dia.”* – Diretora Geral A

Nos termos **Pedagógicos**, chamou bastante atenção a situação dos alunos de inclusão. As políticas públicas voltadas para este público realmente existem, contudo na prática as coisas acabam saindo completamente diferente.

*“Você coloca o aluno incluído dentro da escola mas não oferece o suporte necessário. Este tipo de aluno precisa de um profissional treinado e integralmente disponível para ele. Não é apenas sair colocando o aluno, falar que a escola atende e não contratar gente preparada ou treinar para tal.”* – Diretora Adjunta A

*“São vários níveis de inclusão. Tem inclusão que tem certa autonomia, mas existem algumas que necessitam de trabalho dedicado e exclusivo e, atualmente, não existe pessoal qualificado nem pretensão de contratar para atender o aluno. É difícil!”* – Diretora Escola B

Além disso tudo, ainda tem os casos clássicos de indisciplina, que toda escola possui. Contudo, alguns casos beiram o surreal, como por exemplo em regiões próximas a comunidades em que situações como alunos ameaçando professores acaba virando uma rotina perversa:

*“Já tive casos de aluno ameaçando trazer o suposto pai traficante aqui. Tem que ter cabeça para aguentar tudo isso.”* – Diretora Escola C

*“Semana passada as aulas foram suspensas por conta de atividade da polícia no morro.”* – Diretora Escola B

Situações como estas, fora das práticas de sala de aula, também acabam prejudicando completamente qualquer projeto de ensino e evidenciam uma dificuldade para o profissional realizar suas funções.

*“Os programas são lindos, as ideias incríveis, mas não estamos na Noruega.”* – Diretora Escola A

*“Falta conscientização da sociedade, falta dar prioridade à Escola Pública. Esse conceito ainda está muito obscuro. Os valores econômicos parecem se sobrepor aos educacionais. A sociedade precisa abraçar. São necessárias políticas públicas para conscientização.”* – Diretora Escola D

#### 4.4 Ações do Poder Público

Quando arguidos sobre quais deveriam ser as ações do Poder Público, uma unanimidade pôde ser apontada: autonomia, melhorias na infraestrutura e participação. As gestoras foram bem claras quanto a isso. E praticamente é tudo muito interligado: verbas, autonomia, melhorias em infraestrutura, recursos materiais. De fato, todos formam uma grande teia de necessidades que travam e muito o cotidiano destes profissionais.

*“Mais investimento, incentivo a professores, projetos para base da educação. O principal é a base, hoje até já existe um maior incentivo na educação infantil. Mas é necessária uma melhoria, a continuidade dos projetos e as verbas precisam ser repassadas com valores adequados as necessidades.”* – Diretora Escola C

Quanto à necessidade de apoio da comunidade e do Poder Público, mais uma unanimidade. É de comum acordo que é necessária a união. Como foi dito anteriormente pela Diretora Escola A: “gestão escolar é administrativo, comunitário e pedagógico”.

Dentre as políticas públicas apontadas como necessidade, as que foram citadas mais de uma vez foram: repasse de verbas, programas de incentivo ao docente, bom planejamento financeiro, recrutamento de pessoal. Para categorizar esta questão, foi utilizado o método *a posteriori*, selecionando três classificações: Financeiro, Recursos Humanos e Pedagógicas, de acordo com o Quadro 10 a seguir:

**Quadro 10:** Categorização de Políticas Públicas Prioritárias

<b>Categoria</b>	<b>Políticas Públicas Prioritárias</b>	<b>Descrição</b>
I	Recursos Humanos	São todos os discursos voltados para recrutamento de pessoal, programas de incentivo ao docente, autonomia, apoio da comunidade e do Poder Público,
II	Financeiro	São todos os discursos voltados para repasse de verbas e planejamento financeiro.
III	Pedagógicas	São todos os discursos voltados para o contexto educacional e resultados de projetos educacionais.

**Fonte:** Elaborada pelo autor

É possível ver que existe de fato um problema de planejamento financeiro e que os gestores tem dificuldades para lidar com essas limitações de orçamento, pois em todas as categorizações até o momento foi necessária sua ênfase. Entretanto, deve-se apontar que o recrutamento de mais profissionais, categoria de **Recursos Humanos**, sejam eles: gestores ou professores ou terceirizados, foi bastante solicitada. A sobrecarga foi novamente citada.

*“Os maiores problemas atualmente são a falta de verba e de pessoal.”* – Diretora Escola B

*“Tem que abrir concurso o quanto antes. O tempo que se perde fazendo o “algo a mais” te impede de fazer o “algo mais”.”* – Diretora Escola C

*“Nossa escola no momento nem Coordenadora Pedagógica tem.”* – Diretora Escola C

*“Faltam profissionais. As escolas de grande porte não podem receber a mesma força de trabalho que as escolas de pequeno porte. As escolas de grande porte precisam de mais professores e agentes administrativos.”* – Diretora Escola A

*“O Coordenador que abre a escola. Não tem porteiro. Algumas até tem caseiro. Mas aqui, por exemplo, somos nós mesmas. Não tem um segurança. Semana passada invadiram nossa escola durante a noite e roubaram nossas salas e ainda vandalizaram algumas salas, inclusive a coordenação. Foi bem triste. Estamos nos recuperando ainda.”* – Diretora Escola A

Na Tabela 4 abaixo fica claro que as escolas possuem um padrão bastante elevado de alunos por funcionários.

**Tabela 4:** Relação de Alunos por Funcionários

<b>Escola</b>	<b>Funcionários (F)</b>	<b>Alunos (A)</b>	<b>Razão (A/F)</b>
A	56	527	9,4
B	25	420	16,8
C	21	297	14,1
D	24	430	17,9

Fonte: RIO DE JANEIRO, 2015

São, em média, aproximadamente, 15 alunos por funcionário. Se for considerado que nem todos são gestores ou professores, a sobrecarga fica ainda mais evidente.

A prioridade por recrutamento então acaba sendo um ponto muito importante. Escolas com menos funcionários recebendo uma quantidade de alunos bastante elevada em comparação com escolas que possuem um atendimento mais reforçado. Ou tem

pouco funcionário ou tem muito aluno. Isso de fato é bastante preocupante e afeta não só a prática gerencial como a pedagógica.

Já no aspecto **Financeiro**, o repasse de verbas e melhorias no planejamento financeiro são solicitadas. Alguns apontam também para o incentivo aos docentes, seja com: benefícios ou premiações.

*“Precisamos de mais verbas, mais incentivos aos professores, mais projetos voltados para base da educação. Tudo começa no fundamental.”* – Diretora Escola C

*“A verba não é o suficiente para o que a gente realmente precisa.”* – Diretora Escola A

*“Falta organização. Zero planejamento financeiro. Uma hora cada um fala uma coisa. Não tem compromisso. E a gente fica aqui esperando as coordenadas.”* – Diretora Escola A

*“O poder público precisa conhecer de perto a realidade das suas escolas, dar mais autonomia aos diretores e verba suficiente para administrar.”* – Diretora Escola B

*“Cada escola tem sua realidade. Não dá para comparar a escola que atende aluno classe média com a escola que atende aluno de comunidade. Tem gente que precisa sim dos recursos. Tem aluno que se não receber os materiais, não vai ter condição de ir adiante. Ou seja, fora as dificuldades naturais do aprendizado, o contexto social ainda atinge a criança. É de cortar o coração. E aí a gente entra e tenta ajudar como pode.”* - Diretora Escola A

Agora, utilizando os critérios de Secchi (2015) para avaliação de políticas: economicidade, produtividade, eficiência econômica, eficiência administrativa, eficácia e equidade, já expostos anteriormente nesta pesquisa, é facilmente identificável que existe um déficit de economicidade. Quando os gestores dizem que há uma limitação orçamentária que prejudica em questões emergenciais, logo seria justo reavaliar esse tipo de situação implementando novos tipos de planejamento financeiro que se adequem mais ao cotidiano das escolas, o que corrobora com a autonomia solicitada por eles. Já que esta é cobrada na hora de tomar decisões, nada mais justo que tenham um pouco mais de autonomia na hora de decidir financeiramente também. Obviamente que dentro dos limites governamentais.

Como produtividade não se encaixa perfeitamente, o de eficiência econômica também fica de difícil visualização. Mas Secchi (2015) alertou quanto a essa dificuldade: “que avaliações completas e significativas são difíceis de realizar e as vezes

elas apresentam problemas na execução pelo fato dos objetivos das políticas estarem nebulosos.” (SECCHI, 2015, p.65).

Portanto, partindo para o critério de eficiência administrativa, onde é mensurado o nível de conformação da execução aos métodos preestabelecidos, existe muita reclamação por parte dos gestores nesta questão, seja por: programas que possuem uma premissa e sua aplicabilidade acaba se distorcendo, como é o caso do PDDE, onde já foi mostrado casos de professores tendo que comprar papel higiênico para a escola do próprio bolso, escolas sem coordenador pedagógico, que é o caso da Escola C, e que deveria estar de acordo com o Plano Municipal de Educação (PME), que diz: “garantir, no prazo máximo de um ano após a aprovação deste Plano, em todas as unidades com Educação Infantil, a inclusão de coordenador pedagógico e de professores de outras linguagens como artes, música, educação física e língua estrangeira.” (RIO DE JANEIRO, 2018). Metade de um ano letivo sem coordenação pedagógica. Provavelmente alguém está sobrecarregado. A forma como as verbas são liberadas também sofreu duras críticas.

Analisando a categoria **Pedagógica**, com o critério de eficácia de Secchi (2015), percebe-se que IDEB e IDERIO, que já estão consolidados como um método avaliativo regional que atinge metas, como foi citado anteriormente, tiveram críticas quanto à aplicação de seus resultados. Eles não parecem muito claros para os olhos dos gestores, muito menos satisfeitos com as mudanças no programa, onde as escolas que atingissem metas ganhavam um “décimo quarto salário”.

*“Antigamente nós tínhamos bonificação por isso. Hoje nem isso. Os benefícios são cortados um por um. Nosso salário caía no segundo dia útil, hoje o Prefeito decidiu colocar no quinto. Já teve mês esse ano que só pude pagar as contas no dia 13. Tudo atrasado.”* – Diretora Escola C

*“Atualmente o Poder Público se preocupa apenas com os números da escola e o atendimento a todos os alunos independente das condições.”* – Diretora Escola A

Quanto ao resultado deste tipo de política pública que visa a melhoria educacional em âmbitos regionais (IDERIO, 2009), os resultados de 2009 a 2015 demonstram uma melhora de 30% nas médias escolares. Como é possível ver na Tabela 15 abaixo:

**Tabela 5:** Melhorias do IDERIO por médias gerais dos anos iniciais (1º ao 5º ano)

<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
4,3	4,6	4,6	4,9	4,5	5,0	5,6

Fonte: RIO DE JANEIRO, 2015

Ou seja, em termos de eficácia, é possível dizer que ela de fato está batendo metas. Contudo, o incentivo foi tirado, os gestores estão sobrecarregados, alguns gestores não acreditam muito na realidade destes resultados, dado que:

*“Já tive professor meu reclamando que recebeu um aluno novo no quarto ano sem saber ler e escrever o próprio nome. Como que se vê isso no IDEB?”* – Diretora Escola B

A insatisfação existe sim, mas tem muita coisa sendo feita também. Com essa pesquisa foi possível identificar que existe muito trabalho sendo feito, seja por órgãos públicos, seja pelos gestores ou docentes. Muito dos problemas identificados estão voltados diretamente ao planejamento financeiro, infraestrutura e recrutamento de pessoal. Obviamente que os dois últimos estão interligados com o primeiro. Afinal, não se contrata nem se repara sem verba.

Muitos programas foram citados e estão em desenvolvimento, como: Mais Educação, Água nas Escolas, Saúde nas Escolas, PDDE, PME, IDEB, IDERIO, etc. Mesmo que, em alguns casos, os resultados destes programas não fiquem óbvios nem estejam integralmente funcionando, é possível ver a movimentação política apontada pela Diretora Geral A:

*“Grandes mudanças não acontecem da noite para o dia.”* – Diretora Geral A

Os resultados apresentados nesta monografia, se investigados em maior profundidade, podem vir a trazer implicações significativas à gestão escolar das escolas municipais do Rio de Janeiro que, com o tempo, poderão melhorar ainda mais o seu desempenho. A gestão escolar cuida da Escola e a Escola, do mundo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciaram que são múltiplos e complexos os papéis realizados pelos gestores de Instituições de Ensino Básico e Fundamental do Rio de Janeiro. Com os discursos encontrados, foi possível descrever a ideia da união do pedagógico, administrativo, político e comunitário. Sem a união e ótimo desenvolvimento comunicativo entre os vértices, os problemas podem se agravar e estagnar o desenvolvimento das práticas educativas.

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever se as políticas públicas de fato atendem às necessidades dos gestores das escolas públicas de ensino infantil e fundamental I do Rio de Janeiro. Além disso, buscou-se a percepção por parte dos gestores quanto ao papel do diretor escolar e como estes priorizam em termos de políticas públicas. A revisão literária evidenciou os principais aspectos relacionados a gestão escolar e políticas públicas educacionais e foi realizada com o intuito de contextualizar e fundamentar o estudo.

Durante a fase de entrevistas, percebeu-se que os gestores retratam vários problemas relacionados à atual política de repasse de verbas e à atual sobrecarga de trabalho. Alguns gestores ficaram com medo de realizar a entrevista, de gravar a voz, de assinar papéis, mesmo sendo avisados que não teriam suas identidades divulgadas.

Foi observado também que existe bastante vontade no discurso dos gestores. Eles de fato dominam muito bem, o que até um deles carinhosamente apelidou de, a “arte pública”, que seria o domínio das práticas burocráticas do cotidiano da administração pública.

Obviamente que não se pode deixar de evidenciar a “falta de pessoal”. Eles realmente clamam por auxílio nas tarefas administrativas e pedagógicas. Fora isso, alguns apontamentos foram feitos quanto a visualização dos resultados das políticas públicas e que existe um distanciamento entre elaboração, implementação e resultados. Os resultados das políticas não trazem os benefícios de curto prazo que a gestão necessita.

Alguns aspectos da autonomia gerencial foram colocados em evidência quando a maioria dos gestores citou uma certa dificuldade na hora de dirimir problemas emergenciais por conta de questões burocráticas praticamente inflexíveis.

Do ponto de vista da participação do Poder Público, a comunidade estudada percebe uma falta de apoio direto na Educação. Se os gestores não correrem atrás, poucas mudanças ocorrerão.

Outro ponto de enorme relevância para esta pesquisa se evidenciou no instante em que foi possível perceber que, mesmo que os resultados em algumas políticas pareçam estar caminhando positivamente em termos de metas, falta clareza, aplicabilidade dos resultados e incentivo à categoria. Os gestores apontam que eles e os docentes sentem uma falta de incentivo público que beira a ideia de abandono. Eles não percebem valorização profissional nem autonomia gerencial, e se sentem reféns da decisão superior. Ou seja, mãos atadas na normatividade estabelecida, pouco retorno financeiro em termos de carreira, cobrança por resultados sempre melhores e poucos ouvidos para reclamações.

Fora isso, houve quem dissesse que de fato a Educação se encontra numa situação complicada, mas que o trajeto é árduo, longo e próspero pensando no longo prazo. Os benefícios das políticas públicas, de um ponto de vista benevolente, precisam de tempo para se colher. Contudo, existe uma preocupação e uma necessidade no curto prazo e isso não pode ficar largado.

Por fim, foi extremamente gratificante perceber que existe muita vontade dos gestores e docentes do ambiente público. O discurso possui uma carga emocional elevada e transmite a insatisfação com clareza. Estão frustrados pela falta de recursos, de infraestrutura adequada, por enfrentar burocracias de processos que poderiam ser muito mais maleáveis, pela falta de atenção à classe, pelos problemas naturais do cotidiano e pela sobrecarga de funções devido à falta de mais profissionais da área.

Para pesquisas futuras, sugere-se a investigação de como melhorar o planejamento financeiro público, estudos de quais parcerias público-privadas dão ou podem dar melhores resultados nas escolas públicas, se de fato é necessária essa parceria, se o Estado tem condições de arcar com esses projetos e como resolver o problema de verbas dentro da Educação.

Além disso, sugere-se que busque conhecer como é identificado pelo Poder Público o momento de recrutar novos servidores, para que possa trazer mais apoio aos profissionais que já estão sobrecarregados. A otimização da valorização do profissional de Educação poderia incentivar ainda mais a formação de docentes e gestores, além de melhorar a satisfação do servidor que hoje se encontra frustrado por não receber a devida atenção do Estado. Com a identificação das necessidades da gestão escolar e a

parcial incapacidade no curto prazo de atender estas demandas pelas atuais Políticas Públicas, contribuir com pesquisas que possam fomentar o conhecimento em administração escolar é contribuir para o futuro, não somente da nossa nação, mas do mundo como um todo. A educação é a água que rega o planeta e sua Administração é cuidar para que sempre tenha regador e quem regue. Reguemos por um mundo melhor.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. **Formação de Professores no Brasil: Diagnóstico, agenda de políticas e estratégias para a mudança**. São Paulo: Moderna, 2016.
- ABRUCIO, F. Gestão pública precisa entender particularidades da educação. **Revista Educação**, Ed. 234, São Paulo: Segmento, 2016.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. Gestão da educação: o município e a escola. Em: FERREIRA, N.; AGUIAR, M. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF, 2014.
- BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília, DF, 2004.
- CAMPOS, B. CRUZ, B. Impactos do FUNDEB sobre a qualidade do ensino básico público: uma análise para os municípios do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.2. abr. 2009.
- CARVALHO, M.; BARBOSA, T.; SOARES, J. **Implementação de política pública: Uma abordagem teórica e crítica**. Em: X Colóquio Internacional Sobre Gestión Universitária Em América Del Sur, 2010.
- CAVALIERE, A. Escola Pública de Tempo Integral no Brasil: filantropia ou política de estado? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1205-1222, Dez. 2014.
- CHIRINÉA, A; BRANDÃO, C. O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015.
- CHRISPINO, A; BAYMA, F; REZENDE, F. Análise e proposta de formação de educadores e administradores em Políticas Públicas. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 76, p. 555-586, jul./set. 2012.
- CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DOURADO, L. **Gestão da Educação Escolar**. Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso; Rede e-Tec Brasil, 2012.
- DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, 2002.

ENQUINSANI, R. Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses. **Rev. Bras. Estud. Pedag.**, Brasília, v. 97, n. 247, p. 490-505, set/dez, 2016.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FERREIRA, N; AGUIAR, M. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRINHA, I. O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade. **Rev. bras. estud. pedag.**, Brasília, v. 96, n. 243, p. 457-473, maio/ago. 2015.

FRANCO, M. **Análise de conteúdo**. 2ª ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

FREIRE, P. **A Educação na Cidade**. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GATTI, B. Educação, escola e formação de professores: políticas e impasses. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 50, p. 51-67, out./dez. 2013. Editora UFPR

GATTI, B. Formação de professores no Brasil: características e problemas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1355-1379, out.-dez. 2010.

GAWRYSZEWSKI, B. O programa escolas do amanhã e a escola pública para a classe trabalhadora. **Rev. Cont. Educ.**, vol. 10, n. 20, 2015.

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

HYPOLITO, Á. Reorganização gerencialista da escola e trabalho docente. **Educação: Teoria e Prática** – Vol. 21, n. 38, 2011.

ISHII, A. A história das políticas educacionais no município de São Paulo: um sobrevoo entre os anos 1983 e 2007. **Rev. HOLOS**, Ano 31, Vol. 8, 2015.

JOÃO, F. Em: ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileiras. São Paulo: Itaú Cultural, 2019.

KRAMER, S.; TOLEDO, L.; BARROS, C. Gestão da educação infantil nas políticas municipais. **Rev. Bras. Educ.**, v. 19, n. 56, jan/mar, 2014.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, J.; OLIVEIRA, J.; TOSCHI, M. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 10ª Edição, São Paulo: Cortez, 2017.

LIMONTI, R.; PERES, U.; CALDAS, E.. Política de fundos na educação e desigualdades municipais no estado de São Paulo: uma análise a partir das arenas políticas de Lowi. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 389-409, abr. 2014.

LOUZANO, P.; ROCHA, V.; MORICONI, G.; OLIVEIRA, R. Quem quer ser professor? Atratividade, seleção e formação docente no Brasil. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 21, n. 47, p. 543-568, set./dez. 2010.

MAROY, Christian et al. Nova gestão pública e educação: a trajetória da política do Quebec de "gestão orientada por resultados". *Educ. Soc.*, Campinas, v. 36, n. 132, p. 801-818, Set. 2015.

MEC. **O Plano Municipal de Educação: Caderno de Orientações**. Brasília, DF, 2014.

MEDEIROS, M.; ALVES, T.; PASSADOR, J.; PASSADOR, C. Administração e Políticas Públicas em Educação: uma revisão sistemática da produção do EnANPAD e do EnAPG de 1997 a 2009. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 30, p. 39-60, maio/ago 2011.

MEIRA, M.; PILLOTTO, S. **Arte, afeto e educação: a sensibilidade na ação pedagógica**. Porto Alegre: Mediação, 2010.

MICHELLAT, G. Sobre a utilização da entrevista não-diretiva em sociologia. Em: THOILLET, M. **Crítica Metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987.

NEGREIROS, T. A educação enquanto direito: contribuições à reflexão das políticas educacionais na cena contemporânea. **R. Pol. Públ.**, São Luís, v. 18, n. 1, p. 231-240, jan./jun. 2014.

OCDE. **PISA 2015 Results: Excellence and Equity in Education**. Volume I. Paris: OECD Publishing, 2016.

PAIER, S. **Da quebra das paredes à construção de uma nova escola**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

PARO, V. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, V. A formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educ. Soc.**, Campinas, vol 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009.

PARO, V. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, V. O currículo do ensino fundamental como tema de política pública: a cultura como conteúdo central. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 72, p. 485-508, jul./set. 2011.

PARO, V. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

PAULILO, A. As estratégias de administração das políticas públicas de educação na cidade do Rio de Janeiro entre 1922 e 1935. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 42, 2009.

RAMAL, A. Políticas educacionais precisam de continuidade. **G1: Grupo Globo**, 30 abr. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/blog/andrea-ramal/post/politicas-educacionais-precisam-de-continuidade.html>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

RIBEIRO, D. **O livro dos CIEPs**. Rio de Janeiro: Bloch, 1986.

RIO DE JANEIRO. **Plano Municipal de Educação**. Rio de Janeiro, RJ, 2016.

RIO DE JANEIRO. **Plano Municipal de Educação**. Rio de Janeiro, RJ, 2018.

RIO DE JANEIRO. **Lei n.4734, de 4 de jan. de 2008**. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA, A.; FARIAS, J.; ROTHEN, J. O discurso da gestão democrática na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (1995-2004). **Rev. Bras. Pol. Adm. Ed.** - v. 31, n. 3, p. 681 - 696 set./dez. 2015.

SOUSA, T.; PEDROZA, R.; SOUSA, J. A infância em foco: Estado, políticas públicas e educação. **Linhas Críticas**, v.20, n.43, 2014.

VARGAS, R.; JUNQUILHO, G. Funções Administrativas ou Práticas? As “Artes do Fazer” Gestão na Escola Mirante. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 180-195, abr. 2013.

WISEU, S. Revisitando o debate sobre o público e o privado em educação: da dicotomia à complexidade das políticas públicas. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v.22, n. 85, out./dez. 2014.

WITTMANN, L. Administração da Educação: pressupostos e perspectivas para a relevância de sua prática. **Perspectiva; r. CED**, Florianópolis, 1(5), 39-50. Jul./Dez. 1985.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Apresentação pessoal

Meu nome é Júlio César Araújo Jorge de Paiva, sou aluno do curso de bacharelado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Estou investigando sobre a temática: Avaliação de Políticas Públicas na Gestão da Educação de Escolas Públicas do Ensino Fundamental do município do Rio de Janeiro, sob a orientação da Professora Maria de Fátima Bruno.

Esta é uma entrevista tem o propósito de obter informações a respeito da sua percepção sobre o impacto das políticas públicas na gestão da Escola onde atua. Solicito autorização para gravar a entrevista para facilitar a transcrição e análise posterior. Informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados. Após a utilização das informações a gravação será descartada.

Desde já, agradeço sua participação, ao mesmo tempo em que reforço a relevância desta pesquisa para o desenvolvimento de conhecimento sobre o assunto.

#### 1. ROTEIRO

##### 1.1. Papel do Gestor Escolar

- i. Qual o papel de um gestor de uma escola pública do ensino fundamental?
- ii. Quais os principais problemas enfrentados pelo gestor?
- iii. Como é realizada a relação ou comunicação entre a direção e os órgãos públicos?

##### 1.2. Políticas Públicas

- i. Como deveria ser a ação do Poder Público em relação às escolas públicas de ensino fundamental?
- ii. Quais os principais fatores da política pública que influenciam a gestão escolar?
- iii. O gestor escolar precisa do apoio da comunidade e do Poder Público para exercer satisfatoriamente sua função?
- iv. Quais políticas públicas o Poder Público deve priorizar para melhorar a gestão das escolas?
- v. O que você gostaria de acrescentar sobre as políticas públicas de Educação do Ensino Fundamental do Rio de Janeiro?

### **1.3. Dados de caracterização da Instituição de Ensino**

- i. É uma escola que atende apenas ao ensino fundamental?
- ii. A escola participa de algum projeto específico do governo? Se sim, quais?
- iii. Qual o número de funcionários (servidores e terceirizados)?
- iv. Qual o número de alunos?
- v. Quantos são docentes?
- vi. Quantos são gestores?
- vii. Existe o acúmulo das funções professor e gestor?

### **1.4. Dados de identificação do entrevistado**

- i. Nome:
- ii. Setor:
- iii. Função:
- iv. Tempo de atuação no funcionalismo público:
- v. Tempo na função atual:
- vi. Grau de escolaridade/Profissão:
- vii. Idade:

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS EM ESCOLAS MUNICIPAIS DO RIO DE JANEIRO**”, sob a responsabilidade da professora orientadora Maria de Fátima Bruno.

Nesta pesquisa nós estamos investigando se existe satisfação dos gestores escolares de escolas públicas do ensino fundamental do município do Rio de Janeiro em relação as políticas públicas implementadas pelo Poder Público.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo aluno do curso de bacharelado em Administração da UFRJ Júlio César Araújo Jorge de Paiva em um dia e local previamente agendado com a senhora.

Na sua participação, você **participará de uma entrevista semiestruturada** que demora aproximadamente 20 minutos. Seus dados pessoais não serão divulgados. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Os riscos consistem em baixa possibilidade de identificação dos participantes da pesquisa, todavia com vistas a minimizar essa possibilidade.

Os benefícios da pesquisa serão a identificação de problemas na gestão de políticas públicas, descrição da gestão das escolas e seu elo com as políticas investigadas.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Profa. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Avenida Pasteur, 250, Urca, Rio de Janeiro CEP: 21941-901 – Rio de Janeiro, RJ. Telefone: (21) 3938-9600.

Rio de Janeiro, ..... de ..... de 20.....

---

Assinatura do(s) pesquisador(es)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

---

Assinatura do participante da pesquisa