



O PAPEL DOS GESTORES ESCOLARES NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS DESTINADOS ÀS ESCOLAS MUNICIPAIS DE PASSIRA-PE

Ana Maria da Silva^{1*}, Alessandra Carla Ceolin²

¹ Universidade Federal Rural de Pernambuco

*E-mail para contato: ana.marya14@hotmail.com

RESUMO – Este artigo apresenta um estudo acerca do papel dos gestores escolares na aplicação dos recursos públicos destinados às escolas municipais de Passira-PE. Para atingir o objetivo, buscou-se verificar quais são os recursos que chegam às escolas e de que forma o gestor faz a gerência destes. Quanto aos aspectos metodológicos realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Trata-se, também, de uma pesquisa bibliográfica e de campo. A análise dos resultados foi realizada por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo. De maneira geral, constatou-se que os gestores têm consciência de que precisam entender de administração pública para gerir uma escola e sabe da importância da transparência acerca dos recursos públicos que chegam às escolas. Com relação a esses recursos, todos foram unânimes em dizer que são insuficientes para a demanda de atividades que a escola precisa realizar no cotidiano, desde pequenos reparos na infraestrutura, até o conserto de uma máquina copiadora, a compra de papéis etc.

Palavras-chave: Escola, Gestão Escolar, Recursos públicos, Transparência.

1. INTRODUÇÃO

O cidadão espera que seus governantes tenham compromisso e transparência com relação à administração da verba pública. Da mesma forma, os cidadãos esperam que na escola haja uma gestão escolar comprometida com os recursos públicos que recebe e que dê oportunidade para que a comunidade escolar tenha conhecimento e possa contribuir com as ações, garantindo desse modo o controle das ações dos gestores, checando se os recursos públicos estão sendo utilizados como deveriam, garantindo a oferta de uma educação qualitativa.

A escola pública é uma instituição que necessita de recursos para a sua manutenção, fazendo com que a estrutura física e as despesas com materiais de expediente e mobiliários



sejam asseguradas em prol da oferta de uma educação de qualidade. Nesse sentido, é relevante analisar qual é o papel do gestor escolar e de que forma são utilizadas as verbas que chegam para a escola e como é feita a prestação de contas de tais verbas. Assim, objetiva-se, de maneira geral, analisar o papel do gestor escolar frente aos recursos públicos que chegam às escolas municipais de Passira-PE.

O município Passira está localizado na região Agreste do Estado de Pernambuco. Segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui 28.628 habitantes. No município, há duas escolas da rede estadual, duas escolas da rede particular e 23 escolas da rede municipal. A presente pesquisa está relacionada às escolas da rede municipal.

Diante do contexto político que vivemos, é relevante que os governantes prestem contas dos gastos com os recursos públicos para a população. Sabe-se que as escolas recebem verbas públicas para a sua manutenção. Atualmente os gestores escolares, que também são os administradores, são indicados pelo gestor público municipal. Assim, é importante indagar quais são os recursos públicos que chegam à escola, como são gerenciados e apresentados a comunidade escolar?

A escola tem um papel relevante na vida do indivíduo e da sociedade como um todo. É através da escola que adquire-se a educação formal, que aprende-se sobre os direitos e deveres perante a sociedade. É na escola também, que se desenvolve a consciência crítica e são formados cidadãos capazes de exercer o papel social com qualidade.

Assim, é indispensável que a escola seja formadora dos atores sociais, cumpra o seu papel institucional e preste contas à sociedade e a comunidade escolar dos gastos feitos com as verbas que lhes são destinadas; conscientizando e educando todos a sua volta com relação ao bom exercício da cidadania. Considera-se que o gestor escolar possui um papel fundamental na administração escolar, por isso, verificar-se-á a importância de analisar como se dá o seu papel frente aos recursos públicos destinados a escola.

A presença da gestão democrática na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9394/96, foi uma conquista dos segmentos populares, em especial o de educadores, que lutaram para que essa ideia de gestão escolar começasse a ser mudada. No entanto, para que a gestão seja de fato democrática, é importante que os gestores escolares sejam escolhidos pela própria comunidade escolar, o que não acontece na maioria dos municípios brasileiros.



Conforme Luck (2000, p. 28), “propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”. Nesse sentido, o papel do diretor passa a ocupar uma posição de destaque com relação às mudanças que são urgentes. Nesse contexto, o trabalho aqui apresentado, se justifica em função dessa realidade política e educacional, as quais visam a participação da comunidade na gestão escolar, levando a escola a proporcionar aos estudantes oportunidades para construir seus conhecimentos por meio de uma participação ativa, sabendo quais são e o que se faz com os recursos escolares que chegam à escola.

Sobre a temática gestão escolar, constata-se que Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008), Vasconcellos (2009), Burak e Flack (2011), e Cattani e Hozlmann (2011) – discorrem acerca de uma gestão escolar democrática em que haja a participação da comunidade escolar nas decisões e ações da escola. Segundo eles, a participação e a autonomia são fundamentais para que a escola construa um espaço de gestão escolar democrática.

Sabe-se que a gestão escolar é um conceito que foi construído historicamente e vem cheio de sentidos e valores decorrente de um contexto político e educacional. Observa-se, de acordo com a literatura que, no princípio, esse conceito tinha relação com o ato de administrar conforme a função exercida, porém com o tempo e as mudanças sociais e históricas o conceito de gestão escolar passou a ter um teor político pedagógico.

A palavra gestão é originária do Latim e refere-se ao ato de gerir ou de administrar. Para Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis, associado ao processo administrativo.

Já Bordignon e Gracindo (2000) e Libâneo (2007) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Para realização do trabalho, primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, destacando os tópicos importantes a serem considerados com relação à investigação. Em seguida, realizou-se uma entrevista com os gestores escolares com questões



pontuais acerca de seu papel diante da gestão escolar. Posteriormente, analisou-se os dados à luz da análise de conteúdo, conforme Bardin(2011).

Ao longo do artigo discorre-se sobre Gestão escolar, o papel do gestor escolar na aplicação dos recursos públicos destinados à escola, os recursos públicos destinados às escolas das redes municipais, e a importância do Transparência/*Accountability* na gestão dos recursos públicos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Escolar

Ao definir a palavra gestão, esta se deriva do *latim* e traz em seu significado o ato de administrar negócios, pessoas ou recursos a fim de alcançar objetivos e metas definidas. Assim, é importante que esse ato seja realizado de maneira eficiente e eficaz, através de organização, planejamento, liderança e controle dos recursos que estão disponíveis na entidade seja pública ou privada. (CHIAVENATO, 1999, p. 49).

A gestão escolar envolve pessoas em um processo que deve ser compartilhado para que as decisões tomadas sejam acertadas. Dessa forma, há a necessidade de que as pessoas envolvidas se sintam partícipes e responsáveis pelas ações que são implementadas, pelas tomadas de decisões. A figura do gestor escolar deve representar alguém que além de saber administrar, entenda de relações pessoa-pessoa, ou seja, capaz de intermediar conflitos, liderar e visar o sucesso da organização escolar(OLIVEIRA, MORAES, DOURADO, 2014, p. 01).

É necessário que o gestor escolar dê importância ao orçamento público e compartilhe com a comunidade escolar as verbas recebidas para a escola, bem como, decidam conjuntamente a aplicabilidade dos recursos, combatendo o entrave burocrático e descentralizando as tomadas de decisões, sendo transparente nas ações desenvolvidas. (BIZOL, 2018, p. 06).

O gestor escolar pode ser chamado de administrador escolar, conforme (Medeiros *et al*, 2009), “devido ao seu gerenciamento, ao assumir a responsabilidade sobre as atividades desenvolvidas e os atos praticados na gestão, devendo, portanto, possuir conhecimento amplo de tudo o que está relacionado a essa entidade. E conforme Luck, (2009, p. 114), a



ele compete atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos.

Ainda de acordo com Luck (2009, p. 112), dentre as competências administrativas que cabem ao gestor escolar, está:

gerenciar a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos; coordenar e orientar a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais, seja os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, seja os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação (LUCK, 2009, p. 112).

Faz-se relevante que a comunidade escolar possa estar presente nas ações escolares, pois isso além de controlar, ainda que indiretamente a transparência com a verba pública, faz com que a própria comunidade se sinta participante de todo o processo educacional, assegurando uma gestão participativa e assim, a democracia acontece por meio das tomadas de decisões com relação à oferta de uma educação qualitativa a toda a população. A seguir trataremos a discussão acerca do papel do gestor na aplicação dos recursos públicos destinados à escola.

2.2. O papel do gestor escolar na aplicação dos recursos públicos destinados à escola

A autonomia dos gestores escolares com relação a gerir uma escola da melhor forma possível foi garantida por meio de duas fontes importantes de recursos: o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), repassado pelo Governo Federal.

Ressalta-se que a gestão de recursos financeiros destinados às escolas é importante porque através deles se constrói uma educação qualitativa, desta forma, é necessário se ter consciência sobre o planejamento participativo para o uso dos recursos financeiro. Conforme Moreira (2009, p. 36),

Os recursos administrados pela escola são, em sua maioria, oriundos de orçamentos públicos. Há também uma pequena parcela derivada diretamente da contribuição privada. A principal diferença entre os recursos públicos e os privados são as suas origens. No caso dos recursos públicos, a origem está nos impostos e nas contribuições sociais. Por sua vez, os recursos privados vêm da própria comunidade na qual a escola está inserida, bem como de outras parcerias, contribuições, doações e até mesmo de projetos comunitários. Para a aplicação de todos esses recursos, tanto públicos quanto privados, não se dispensa o necessário planejamento das ações (MOREIRA, 2009, p. 36).



Portanto, cabe ao gestor escolar, a tarefa de administrar toda a escola, além disso, gerir os recursos públicos que chegam nas contas escolares com muita transparência, fazendo com que a comunidade escolar também participe das tomadas de decisões frente a necessidade de adquirir materiais e/ou da melhoria da infraestrutura escolar. Para isso, é necessário conhecer quais são os recursos destinados às escolas das redes municipais, tema do próximo tópico.

2.3. Os recursos públicos destinados às escolas das redes municipais

Criado em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) 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. Também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar. (FNDE <https://www.fnde.gov.br/dadosabertos>, 2022).

Sobre o PDDE, este objetiva o repasse de recursos financeiros às escolas públicas visando a melhoria e conservação da infraestrutura física e pedagógica das escolas e o reforço da autogestão escolar nos planos financeiro, administrativo e didático, colaborando para elevação dos índices de desempenho da educação básica. (FNDE <https://www.fnde.gov.br/dadosabertos/2022>).

O recurso, de acordo com FNDE/2022 destina-se a solver despesas de manutenção, custeio e pequenos investimentos, sendo utilizados quando necessário em: a) obtenção de materiais permanentes; b) manutenção, conservação e pequenos reparos da escola; c) compra de materiais de consumo necessários ao funcionamento da unidade escolar; d) avaliação de aprendizagem; e) execução de projetos pedagógicos; f) enriquecer as atividades educacionais; g) andamento das escolas nos finais de semana; h) implementação do Projeto de melhoria da Escola.

Conforme Resolução nº 6, de 27 de fevereiro de 2018, os repasses dos recursos dar-se-ão em duas parcelas anuais, devendo o pagamento da primeira parcela ser efetivado até 30 de abril e o da segunda parcela até 30 de setembro de cada exercício às Entidades Executoras - EEx, Unidades Executoras - UEx e Entidade Mantenedora - EM que cumprirem as exigências de atualização cadastral até a data de efetivação dos pagamentos.



O dinheiro garante maior autonomia da gestão, já que é utilizado de acordo com as necessidades físicas e pedagógicas da escola, tendo como principal objetivo a melhora da aprendizagem dos alunos. "As prioridades são definidas com a comunidade escolar. Para que se atenda o maior número de alunos possível, não basta apenas ouvir os professores, mas também representantes de alunos e pais e os funcionários", afirmou Iracema Bôvo, coordenadora-geral do programa do FNDE.(MEC, 2021).

De acordo com Peroni e Adrião (2006):

O recebimento do PDDE pelas escolas apresenta dois aspectos favoráveis, sendo o primeiro que o dinheiro é repassado diretamente à escola, o que dá aos gestores liberdade para priorizar e definir seu plano de aplicação destes recursos. O segundo aspecto é concerne à melhoria das condições de manutenção, dos equipamentos e de funcionamento das escolas (PERONI; ADRIÃO, 2006, p. 20).

Conforme o art. 70 da Resolução 03/97: Os recursos serão liberados diretamente às unidades executoras. De acordo com o manual de orientação, a Unidade Executora tem como função administrar recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, municipais, advindos da comunidade, de entidades privadas e provenientes da promoção de campanhas escolares, bem como fomentar atividades pedagógicas da escola (BRASIL, 1997, p. 11).

Com o recebimento do recurso, o gestor pode atender as necessidades da escola, prezando pela transparência com aquilo que for adquirido, assim a importância da transparência nesse processo.

2.4. A importância da transparência/accountability na gestão dos recursos públicos

Em alguns municípios, os gestores escolares são indicados pelo gestor municipal, a população não tem o direito de escolher quem irá gerir determinada escola. Como se pode observar, conforme Oliveira e Leal, (2020), em diversos momentos da história da sociedade, no âmbito de atuação da escola, pôde-se verificar que nem sempre houve alinhamento entre os interesses dos governantes e dos gestores.

Nesse sentido, é importante que a população observe de perto como se dá o alinhamento das ações direcionadas ao município no âmbito educacional, tanto pelo gestor municipal, quanto pelo gestor escolar, principalmente quando envolve verbas públicas.



Também é importante considerar se há influência (sobre o que comprar, o que fazer) por parte da secretaria de educação com relação aos recursos que chegam às escolas. (LUCK, 2007).

As legislações do Brasil têm assegurado a transparência, quando definem o direito de informação pelo cidadão e também ao impor as questões éticas relacionadas à Administração Pública nos âmbitos do poder governamental nos níveis municipal, estadual e federal. Segundo Prado (2004, p. 32), "a demanda por transparência tem aumentado nos últimos anos, o crescente avanço dos sistemas de informação e comunicação tem modernizado a administração pública facilitando a prestação de contas e o acesso às informações dos governos públicos".

A Administração Pública, em todas as suas manifestações, deve atuar com legitimidade, sendo transparente nas ações desenvolvidas. Para Marques (2007, p. 76), "a transparência, consiste em providenciar aos *stakeholders* confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua atividade". Ao ser transparente nas ações, o gestor, administrador escolar tem assegurado a responsabilidade e isso contribui para uma boa administração.

Apesar de toda a legislação, das questões éticas presentes na Constituição, ainda existem por parte de alguns governantes a falta de compromisso relacionado à transparência de suas ações envolvendo verbas públicas (BRASIL, 1988).

Vale ressaltar que as ações de transparência para com a sociedade são fundamentais para que o processo de democracia ocorra e haja o desenvolvimento econômico. É importante considerar o conceito de *Accountability*, o qual diz respeito, a prestação de contas decorrentes da utilização dos recursos públicos. (PINHO, 2009).

Considera-se que quando os gestores prestam conta do que foi gasto de maneira transparente e acessível a toda a sociedade, dá ao cidadão a possibilidade de controlar as ações governamentais.

Vieira *et al.*, (2018) afirmam que a *Accountability* é composta por prestação de contas, transparência e participação. A prestação de contas é uma obrigação legal e pode tornar a gestão pública mais responsável quanto aos gastos públicos.

Corroborando com o exposto anteriormente, os autores Pinho e Sacramento (2009, p. 1348) também afirmam que a *Accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupam um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei,



estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento desta diretiva.

3.METODOLOGIA

O artigo é composto de pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, de cunho qualitativo. Segundo Fonseca, (2002, p. 32-33) "a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto". Nesse sentido, contribui também para os referenciais teóricos acerca do tema da pesquisa. Ela é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *websites*. Tem-se em mente que uma pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto; e ainda conforme Fonseca (2002, p. 32) objetiva recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Para tal, no primeiro momento foram fichados artigos e livros sobre o tema pesquisado e no segundo momento foi realizada a coleta de dados.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, por meio do qual os gestores responderam aos questionamentos que contribuíram com o tema pesquisado. Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

A entrevista foi realizada no período de 05 a 13 de abril de 2022 e contou com cinco gestores de escolas municipais de Passira/PE. Assim, foram selecionadas cinco escolas da rede municipal de ensino do município de Passira-PE para a realização da pesquisa. O critério de escolha utilizado diz respeito ao fato de que essas escolas possuem o maior número de estudantes, oferecem as modalidades de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais e Ensino Fundamental Anos Finais e recebem verbas do governo federal.

O roteiro da entrevista contou com 18 questões abertas, sendo que os gestores colaboraram com a entrevista, na qual eles, dentre outras perguntas, responderam quais são as verbas que a escola recebe, como é realizada a transparência e de que forma é feita a prestação de contas à comunidade escolar.



Observando-se a natureza da pesquisa bibliográfica e da coleta de dados, para este artigo adotou-se uma metodologia de cunho qualitativo, a qual segundo Silveira e Córdova (2010, p. 31) preocupa-se com “aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

A presente pesquisa também pode ser classificada quanto aos objetivos como descritiva e exploratória. A primeira, segundo Gil (2010, p. 28), “busca a descrição das características de determinada população e possíveis relações entre as variáveis”. Já a segunda, para Aaker, Kumar e Day (2004), costuma envolver uma abordagem qualitativa, tal como o uso de grupos de discussão; geralmente, caracteriza-se pela ausência de hipóteses, ou hipóteses pouco definidas. Para Zikmund (2000), os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias.

Assim, por meio dos procedimentos expostos na presente pesquisa, buscou-se descrever qual é o papel do gestor escolar na aplicação dos recursos públicos destinados às escolas públicas municipais. Segundo Cervo e Bervian (2002), os objetivos definem a natureza do trabalho, o tipo de problema, o material a coletar, dentre outros.

Os resultados foram analisados por meio da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011, p. 15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo por base a análise de conteúdo, os resultados obtidos durante as entrevistas serão apresentados em forma de quadros para melhor visualização das informações. As questões foram agrupadas nas seguintes categorias: 1 - Perfil das escolas; 2 - Perfil dos entrevistados; 3 - O papel do gestor; 4 - A importância de entender de administração e o treinamento para o exercício da função; 5 - Sobre os recursos públicos; 6 - A importância da transparência na gestão dos recursos públicos; 7 - Sobre as limitações financeiras; 8 - Sobre a satisfação com a gestão escolar.

O quadro 1 apresenta as informações e as análises correspondentes a cerca do perfil das escolas.



Quadro 1 - Perfil das escolas

Escola	Localização	Níveis de Ensino	Quantidade de Estudantes	Quantidade de Funcionários
1	Área rural	Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais	480	45
2	Área urbana	Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais	760	60
3	Área urbana	Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais	1930	135
4	Área rural	Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais	560	49
5	Área rural	Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais	367	37

Fonte: Elaboração própria (2022).

Como exposto anteriormente, o critério para a escolha das escolas se deu pelo fato de estas serem de grande porte, ter um número de estudantes adequado para receber as verbas do governo federal por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), oferecer a Educação Infantil e o Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais.

O quadro 1 mostra que duas das escolas estão localizadas na área urbana do município e estas possuem o maior número de alunos. São escolas centralizadas, com boa localização e grande parte das famílias são beneficiárias de auxílios advindos do governo federal. Todas as escolas funcionam em dois turnos (manhã e tarde). As escolas localizadas na área rural do município possuem em média 500 estudantes. Também funcionam em dois turnos. A maioria dos estudantes são filhos de agricultores, grande parte analfabetos.

O quadro 2 apresenta as informações e as análises correspondentes a cerca do perfil dos entrevistados.

Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados

Escola	Gestor	Área de Formação	Idade	Sexo	Tempo Escolar	Convite Para o Cargo	Já foi Gestor
1	A	Matemática	47	M	15 anos	Prefeito	Não
2	B	Pedagogia	48	F	23 anos	Prefeito	Sim
3	C	Biologia	51	F	10 anos	Prefeito	Sim
4	D	Pedagogia	45	F	20 anos	Prefeito	Não
5	E	Geografia	43	M	02 anos	Prefeito	Não

Fonte: Elaboração própria (2022).



Sobre o perfil dos entrevistados pode-se observar que a maioria está na faixa etária dos 40 anos, as áreas de formação são em licenciatura, professores que antes de assumir a função de gestor estavam na sala de aula. São três pessoas do sexo feminino e duas do sexo masculino. Todas assumiram o cargo por convite do prefeito. Três dos que foram entrevistados ainda não tinham assumido o papel de gestor escolar. Com relação ao tempo em que estão na escola como professor ou no cargo de gestor, apenas o gestor E é novato, tendo entrado na escola quando assumiu o cargo de gestor.

O quadro 3 apresenta as informações e as análises sobre o papel do gestor e a percepção da importância em entender de administração e sobre o treinamento para o exercício da função.

Quadro 3 - O papel do gestor, a importância de entender de administração eo treinamento para o exercício da função

Gestor	Papel Do Gestor	Gestão e Administração	Gestor e Formação
A	1 - Gerir a escola para que ela tenha qualidade de ensino.	É importante que o gestor entenda de administração porque vai administrar toda a escola, embora eu não tenha curso de administração, acredito ser importante.	Não houve preparação para assumir o cargo. Minha equipe e eu estamos aprendendo na prática.
B	2 - Administrar a escola, além de implementar o PPP para que a escola funcione da melhor maneira.	Acredito ser importante que o gestor entenda de administração, sim. O que ele faz de uma forma ou de outra é administrar os recursos humanos e pessoais.	Não houve preparação, mas já fui gestora de escola em outra gestão e tenho experiência.
C	3 - Administrar a escola e fazer com que os funcionários trabalhem bem no sentido de oferecer uma educação de qualidade.	Sim, o gestor deve entender de administração. Eu tenho experiência porque já fui gestora por muitos anos, mas acredito que ter curso na área, ajuda.	Não houve formação, mas como tenho experiências de outras gestões municipais, não estou tendo problemas.
D	4 - Conduzir as atividades escolares da melhor maneira possível, orientando os funcionários para o bom funcionamento da instituição.	Sim, entender de administração é essencial para gerir a escola. Tenho lido à respeito.	Não houve nenhuma formação que nos preparasse.
E	5 - Administrar a escola para que tudo funcione bem e os estudantes alcancem os objetivos relacionados ao ensino aprendizagem.	Sim, é muito importante que o diretor da escola saiba um pouco sobre administração para garantir que tudo funcione bem.	Não houve formação, mas a gente aprende na prática e conta com a ajuda dos que fazem a secretaria de Educação, quando precisa de algo.

Fonte: Elaboração própria (2022).



Durante as entrevistas os gestores concordaram sobre a importância de conhecer acerca da administração pública para poder gerir uma escola, já que precisam lidar com recursos humanos e financeiros. Ficou claro que para eles não houve preparação ou formação antes de assumir o cargo, dois dos gestores entrevistados possuem experiências, os outros não possuem, mas estão aprendendo na prática. Todos são professores que já trabalhavam na escola, com exceção do gestor E. Eles acreditam que o papel do gestor é o de gerir a escola para que esta funcione bem. É importante com base nos estudos que os gestores entendam que a gestão escolar é um campo na educação que promove ações com vistas a promover a aprendizagem e formar alunos. Conforme Luck (2009, p.23),

[...] a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários a efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p.23).

Ao gestor escolar cabe a tarefa de gerenciar a escola e também de ser a ponte entre a sociedade e os profissionais que trabalham na escola. A ele compete a tomada de decisões de forma democrática para que a escola funcione bem, ter uma formação técnica adequada, estar em constante processo de formação/atualização e além disso, ouvir toda a comunidade escolar. Ao gestor escolar deve ser dado o papel de gerir a escola com eficiência e eficácia, a partir das diretrizes e das políticas públicas educacionais, além disso, também tem o papel de implementar o projeto pedagógico para que possa garantir que os estudantes atinjam os objetivos desejados.

De maneira geral, as instituições de ensino precisam de um gestor escolar atuante, com competência para o exercício da função, pois somente assim, a sociedade, os funcionários da escola, os estudantes e professores irão se sentir co-partícipe da gestão escolar, tendo a garantia que a gestão é democrática e consequentemente confiando no potencial de quem gerir a escola.

O quadro 4 apresenta as informações e as análises do conhecimento sobre os recursos públicos.

Quadro 4 - Sobre conhecimento dos recursos públicos disponíveis



Como Aplicar	Conhecimento	Recursos Existentes	Aplicabilidade	Auxílio Extra	Suficiência dos Recursos	Disponibilidade de Programas
A - sim, sei	Recebemos o recurso da UEX que é o dinheiro que vem todo ano para custear as compras escolares.	PDDE	Compra de móveis e materiais de expediente	Não recebemos, às vezes, numa festa, a secretaria de Educação em parceria com a prefeitura, ajuda.	Não é suficiente.	Não
B - sim, sei	sim, conheço.	PDDE	Compramos utensílios para cozinha, móveis e materiais de expediente.	Não recebemos. Mas, quando há necessidade, vamos a secretaria de Educação.	O recurso é muito pouco.	Não
C -sei, sim	Todos não, porque talvez na lei haja algum que a gente ainda não recebe.	PDDE	Utilizamos a verba para compra de materiais escolares, pequenos reparos e compra de móveis ou utensílios.	Não recebemos. Fazemos rifas entre os professores, pedimos ajuda no comércio para realizar nossas festividades e contamos com o apoio da secretaria de Educação;	O recurso é pouco e não conseguimos fazer tudo o que queremos em nossa escola.	Não
D - sim	sim	PDDE	Para manutenção de equipamentos, compra de novos e materiais de expediente.	Não recebemos. Entramos em contato com a secretaria quando surge um imprevisto.	O recurso quase não dá pra fazermos o que precisamos.	Não
E - sei	sim	PDDE	Compramos materiais de cozinha, armário, ventiladores e materiais de uso escolar como papéis, canetas...	Não recebemos. Recorremos sempre a secretaria de Educação.	O recurso é muito limitado.	Não

Fonte: Elaboração própria (2022).



Com relação aos recursos públicos, todos acreditam que sabem aplicar. Como as escolas recebem uma única verba vinda do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), há um documento que já retrata com o que o dinheiro deve ser gasto. Todos disseram que conhecem os recursos que a escola tem direito a receber, com exceção do gestor da escola 3, porque acredita que talvez tenha algum recurso que a escola deixa de receber e é preciso verificar.

A aplicabilidade destes recursos se dá, através das compras de materiais de expediente, utensílio de cozinha, móveis e alguns reparos, mas tudo está orientado no documento para execução das ações com a verba destinada à escola. Não recebem auxílio financeiro extra e os recursos que chegam são insuficientes, pois muitas vezes é preciso pedir ajuda a secretaria de Educação, principalmente nas festividades escolares ou para executar algum projeto maior.

Não existe outro programa para auxiliar a escola com os recursos financeiros, a exemplo da prefeitura de São Paulo, que dispõe o PTRF para ajudar as escolas com relação a infraestrutura e todos os materiais que necessitam. No município, a questão de infraestrutura fica a cargo da prefeitura, assim, quando a escola precisa de reparos, o gestor aciona a secretaria de Educação que entra em contato com a secretaria de Infraestrutura e providenciam o serviço que a escola necessita.

O quadro 5 apresenta as informações e as análises sobre a importância da transparência na gestão dos recursos públicos.

Quadro 5 - A importância da transparência na gestão dos recursos públicos

Importância da transparência com os recursos públicos recebidos	Como acontece essa transparência com os recursos públicos
A - Muito importante	Através de reuniões com pais e professores
B - Sim, é importante	Através do conselho fiscal e do conselho deliberativo da UEX
C - É muito importante	Através de reuniões com os conselhos e professores, bem como fixação de notas nos murais na sala dos professores;
D - Sim	Por meio de reuniões com os representantes dos conselhos.
E - Sim	Através de reuniões com os representantes da comunidade escolar, dos conselhos fiscal e deliberativo.

Fonte: Elaboração própria (2022).



Todos os gestores afirmam que a transparência com os recursos públicos recebidos é muito importante e esta se dá por meio de reuniões com os conselhos representantes do PDDE na escola através das unidades executoras forma-se o conselho deliberativo e o conselho fiscal que nas reuniões emitem o parecer acerca dos gastos com o dinheiro enviado pelo governo federal. Além disso, os professores, estudantes e funcionários da escola, além de pais participam das reuniões para decidirem o que deve ser comprado e após as compras, as notas fiscais são apresentadas ao conselho fiscal e aos professores.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar (LIBÂNEO, 2007, p.12). Acredita-se que a gestão participativa contribui para que haja uma maior transparência com relação aos recursos públicos recebidos.

O quadro 6 apresenta as informações e as análises sobre as percepções dos entrevistados acerca das limitações financeiras.

Quadro 6 - Sobre as limitações financeiras

A - "A verba é muito limitada. Infelizmente não conseguimos por exemplo, fazer um grande projeto que necessite de recursos financeiros".
B - "Além da limitação com relação ao recurso recebido, a quantidade de recurso humano também é limitada com relação ao trabalho na secretaria e na coordenação pedagógica".
C - "Limitação financeira e de pessoas. A escola é grande e o número de funcionários para apoio a secretaria escolar e a coordenação pedagógica é pequeno bem como o número de sensores e vigilantes ou porteiros. Precisamos de muito papel e também, a máquina de xérox dá muito problemas e o conserto é caro, assim como a manutenção".
D - "Não temos ajuda financeira, o dinheiro que vem através do PDDE é muito pouco para por em prática tantos projetos necessários à escola".
E - "Precisamos de ajuda financeira, pois o dinheiro do PDDE é limitado, e às vezes faltam materiais para os professores poderem trabalhar."

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os gestores afirmam que a única verba que a escola recebe é a do PDDE e como esta é baseada no número de estudantes relacionado ao censo do ano anterior, muitas vezes o número de estudante aumenta, novos projetos chegam para serem desenvolvidos e o recurso não corresponde as demandas que se têm. Além disso, segundo eles, sempre falta algum material ou precisa abastecer c/ou consertar a máquina de xérox constantemente, uma



fechadura que quebrou, por exemplo. Assim, na percepção dos respondentes, a verba recebida não é suficiente para gerir a escola.

O quadro7 apresenta as informações e as análises sobre as percepções dos entrevistados acerca da satisfação com a gestão escolar.

Quadro 7 - Sobre a satisfação com a gestão escolar

Pelos Professores	Pelos Estudantes
A - "sim, não têm feito críticas".	Sim
B - "sim, não tenho recebido nenhum tipo de reclamação com relação à forma de conduzir as atividades escolares".	Sim
C - "sim, não sabemos de reclamações ou críticas, ao menos não chegam até nós, a insatisfação se houver".	Sim
D - "sim, acredito que estão satisfeitos".	Sim
E - "sim, estão".	Sim

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os gestores acreditam que tanto os estudantes, quanto os professores estão satisfeitos com a gestão atual, isso porque segundo eles, não recebem críticas ou reclamações de maneira formal, ou qualquer advertência da secretaria de Educação. Assim, continuam desenvolvendo o trabalho, até a próxima gestão municipal.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar papel do gestor escolar na aplicação dos recursos públicos destinados às escolas municipais de Passira-PE. Buscou-se verificar quais são os recursos que chegam às escolas e de que forma o gestor faz a gerência destes. Quanto aos aspectos metodológicos realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa. Para analisar os resultados utilizou-se da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011).

O estudo mostra que, de acordo com os gestores, as verbas que chegam à escola são insuficientes para a demanda de gastos cotidianos e assim, na maioria das vezes, pede-se ajuda financeira a secretaria de Educação.

A partir das reflexões de vivências postas nesse estudo, pode-se comentar que as dificuldades encontradas pela gestão escolar são principalmente de natureza financeira,



sabemos o quão difícil é exercer a atividade quando não se tem condições suficientes para que se possa criar e por em prática os mais variados projetos em prol do ensino aprendizagem e da educação de qualidade.

Sobre o papel do gestor, verificou-se, para que este possa se tornar uma ponte entre a sociedade e a equipe escolar, deve desenvolver as suas atividades administrativas e pedagógicas e o mais importante ser democrático, rompendo com qualquer prática autoritária que ainda fazem ou possam fazer parte do universo escolar.

Com relação à questão da transparência, observou-se o quanto esta é importante e que os gestores estão cientes de que é preciso apresentar ao toda a comunidade escolar, as notas fiscais das compras realizadas com o recurso público, além de conversar acerca das compras a serem feitas a partir das necessidades da escola.

Em suma, apresentou-se nesse artigo o resultado da entrevista com cinco gestores da rede municipal de Passira-PE. Os resultados demonstram que cada um deles têm consciência de seus papéis frente os recursos públicos que recebem, da necessidade da transparência com a verba pública e ficamos cientes de que os recursos que as escolas recebem não são suficientes para gerir a escola.

Como limitações deste estudo, apresenta a quantidade de escolas/gestores analisados, bem como a percepção por parte dos gestores. Uma sugestão de trabalhos futuros seria abordar a satisfação em nível de professores, alunos e da própria sociedade com relação ao trabalho desenvolvido pelos gestores escolares.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ADRIÃO, Tereza. PERONI, Vera. **Implicações do programa dinheiro direto na escola para a gestão da escola pública**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/VDVf7j7jZbdj8X4cz7Pyy4R/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo; Edições 70; 2011. 279 p.

BIZOL, Kátia Maria Fabiani. **O papel do gestor na unidade escolar: desafios e possibilidades**. Disponível em <http://abelardoluz.ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/02/TC-Katia.pdf>. Acesso em 20/04/2022.



BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual de orientação para constituição de unidades executoras**. Brasília, DF, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BURAK, Dalila Maria Antoneche; FLACK, Simone de Fátima. Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa-PR. In: JORNADA NACIONAL DO HISTEDBR, 10, 2011, Ponta Grossa. *Anais...* Ponta Grossa: UEPG, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário do trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FNDE - **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. PDDE- Conteúdo do Portal do FNDE. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php>. Acesso em: 16 abr. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARAY, Angela. **Gestão**. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9.394. 1996. Disponível em: Acesso em 23/04/2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In. Em Aberto, Brasília, v. 17. n. 72, p. 11-33. fev./jun. 2000.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.



MARQUES, M. da C. C. **Aplicação dos princípios da governança corporativa aplicada ao setor público.** Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun. 2007.

MEDEIROS, Fabíola de.; et al. **Gestão patrimonial, financeira e relações de liderança.** Guarapuava: Ed. da Unicentro, 2009.

MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque **Progestão: como gerenciar os recursos financeiros?** módulo VI / Ana Maria de Albuquerque Moreira, José Roberto Rizzoti. -- Brasília : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2009.

OLIVEIRA, João Ferreira. MORAES, Karine Nunes. DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014. Acesso em 23/04/2022.

OLIVEIRA, José Fernando de; LEAL, Débora Araújo. Gestão e Transparência na Administração Pública: um estudo da Escola Municipal Belarmino Pinto no Município de Itiúba – Bahia. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n. 10, p. 78345-78356, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/18262>. Acesso em: 27 mar. 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo, SP: Ática, 2008.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

PRADO, O. **Governo eletrônico e transparência: a publicização das contas públicas das capitais brasileiras.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, D. T.; CORDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: **Métodos de pesquisa.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010, p. 31. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2022.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico - do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VIEIRA, A. P. S.; MENDONÇA, A. S.; CAVALHEIRO, R.T.; KREMER, A. M. Accountability no Mato Grosso do Sul: um retrato a partir dos portais eletrônicos municipais. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa Minas Gerais, v.10(4), p.293-302, out./dez. 2018.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods.** 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.



APÊNDICE A

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES ESCOLARES

1. Perfil da Escola

- a) localização
- b) número de estudantes
- c) número de funcionários
- d) modalidade de ensino

2. Perfil do entrevistado

- a) Qual é a sua formação acadêmica?
- b) Qual é a sua idade?
- c) Sexo?
- d) Há quanto tempo você está nessa escola? E no cargo de gestor?
- e) Como se deu o convite para assumir o cargo de gestor da escola?
- f) Já executou alguma função de gestão antes? Se sim, por quanto tempo?

3. Para você, qual é o papel do gestor escolar?

4. Você acredita ser importante que o gestor escolar entenda de administração?

5. Antes de assumir o cargo de gestor escolar, houve alguma preparação/treinamento na área de gestão por parte da secretaria de Educação? Ou de outro ente? Foram suficientes para o exercício de sua função?

6. O gestor tem ciência de como aplicar os recursos públicos destinados à escola?

7. Você conhece todos os tipos de recursos que a escola tem direito a receber?

8. Quais são os recursos públicos que a escola que você gere recebe?

9. De que forma são aplicados os recursos que a escola recebe do governo federal e/ou municipal?

10. A escola recebe algum tipo de ajuda financeira de iniciativas privadas?

11. Os recursos financeiros que a escola recebe do PDDE são suficientes para gerir a escola?



12. O município tem repassado para a escola algum recurso financeiro, a exemplo do disponibilizado pelo Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF) às escolas de São Paulo?
13. Para você, é importante que haja Transparência/Accountability na gestão dos recursos públicos?
14. Como se dá a transparência com os recursos públicos recebidos pelas escolas municipais?
15. Que limitações (financeiras, técnicas, gestão, divulgação, etc) existem em sua gestão e no processo de transparência do uso destes recursos? O que precisaria melhorar?
16. Na sua percepção, os estudantes e professores têm estado satisfeitos com a gestão escolar na condução das atividades?
17. Na sua percepção, a população tem ficado satisfeita com a transparência da gestão escolar na condução dos recursos financeiros recebidos pela escola?
18. Alguma consideração que você julgue importante trazer para essa entrevista?