

SUBMETIDO 10/06/2021

APROVADO 10/10/2021

PUBLICADO ON-LINE 11/10/2021

PUBLICADO 30/06/2023


EDITORA ASSOCIADA

Ingrid Ribeiro da Gama Rangel

DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/1517-0306a2021id6039>

ARTIGO ORIGINAL

## O papel do gestor escolar: possibilidades e desafios em algumas escolas do Alto Sertão paraibano

 Welvis Emanuel  
Oliveira Machado <sup>[1]\*</sup>

[1] [welvis.machado2@professor.pb.gov.br](mailto:welvis.machado2@professor.pb.gov.br)

Escola Estadual de Ensino Fundamental  
América Florentino, Juru (PB), Brasil

**RESUMO:** O presente artigo objetivou analisar e refletir sobre o perfil dos profissionais da educação ocupantes do cargo de gestão escolar em algumas escolas públicas urbanas localizadas na região do Alto Sertão paraibano durante o período de 2017 a 2018. O estudo possui natureza quanti-qualitativa, tendo sido realizado por meio de questionário semiestruturado aplicado aos profissionais supramencionados em suas respectivas escolas e durante o horário de trabalho deles. Foi tomado como base o questionário contextual da Prova Brasil, aplicada no ano de 2015 sob responsabilidade do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), órgão vinculado ao MEC (Ministério da Educação). Os tópicos elencados para esta pesquisa foram o gênero e a remuneração salarial dos gestores escolares; tais dados constituíram o cenário desta pesquisa. Após a coleta dos dados, compararam-se seus resultados aos resultados obtidos no questionário contextual da Prova Brasil – foram observados o Brasil e o estado da Paraíba, ambos com foco nas escolas públicas e urbanas. Ao estabelecer o paralelismo dos cenários, foi possível perceber que as realidades aqui pesquisadas possuem desafios semelhantes e diferentes possibilidades de atuação no âmbito da gestão, principalmente quando observada a remuneração salarial desses profissionais.

**Palavras-chave:** Alto Sertão paraibano; gestores escolares; Prova Brasil; questionário contextual.

### *The role of the school manager: possibilities and challenges in schools in the Alto Sertão region of Paraíba*

**ABSTRACT:** This article aimed to analyze and reflect on the profile of education professionals occupying the position of school management in some urban public schools located in the Alto Sertão region of Paraíba during the period from 2017 to 2018. The study has a quanti-qualitative nature, having been

\*Autor para correspondência.

*carried out through a semi-structured questionnaire applied to the aforementioned professionals in their respective schools and during their working hours. The contextual questionnaire of Prova Brasil, applied in 2015 under the responsibility of INEP (National Institute of Educational Studies and Research Anísio Teixeira), an agency linked to MEC (Ministry of Education), was taken as a basis. The topics listed for this research were the gender and salary of school administrators; such data constituted the scenario of this research. After collecting the data, the results were compared to the results obtained in the contextual questionnaire of Prova Brasil – Brazil and the state of Paraíba were observed, both with a focus on public and urban schools. By establishing the parallelism of the scenarios, it was possible to perceive that the realities researched here have similar challenges and different possibilities of action in the management scope, mainly when observing the salary of these professionals.*

**Keywords:** Alto Sertão of Paraíba; contextual questionnaire; Prova Brasil; school managers.

## 1 Introdução

Quando se pensa no processo educativo que ocorre diariamente nas escolas, somos remetidos aos papéis que desenvolvem os vários profissionais que nela trabalham, especialmente o gestor escolar, tendo em vista que este é incumbido de diversas responsabilidades para assegurar o andamento dos processos de ação educativa e de características tecnoburocráticas que permeiam o contexto escolar em todos os aspectos. Lück (2009) aponta a necessidade do reconhecimento e a relevância do papel que o gestor escolar desempenha frente à escola. Segunda a autora,

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. (LÜCK, 2009, p. 22).

Seguindo a orientação da autora em tela, é possível perceber o delineamento de alguns dos desafios pelos quais os gestores escolares passam, tendo em vista que eles são responsáveis pela condução de toda a equipe escolar. Essa equipe considera o gestor escolar como o responsável primeiro pelas decisões que devem ser acertadas no rumo das práticas escolares capazes de proporcionar as condições para que a escola seja local de construção do conhecimento significativo e das modelagens necessárias ao exercício da cidadania coletiva por parte dos sujeitos em aprendizagem.

Durante a realização deste estudo, foi necessário acompanhar e conhecer de perto, no período compreendido entre 2017 e 2018, como atuavam os gestores e as gestoras de algumas escolas públicas de educação básica, localizadas na região do Alto Sertão

paraibano, estritamente na zona urbana, e, além disso, como estes conseguiam cumprir todas as demandas educacionais para a manutenção dos padrões de qualidade esperados na oferta da educação para os alunos regularmente matriculados, bem como para a comunidade na qual a escola está inserida.

Foi necessário ainda analisar alguns documentos oficiais das escolas pesquisadas, como o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Interno, a fim de verificar como estavam dispostas as possibilidades de atuação dos profissionais da gestão escolar nas mais diversas situações escolares inerentes aos cotidianos das instituições pesquisadas. Houve também a observação da realidade escolar, seus modos de organização, suas formas de articulação com as famílias, os relacionamentos entre seus professores, funcionários, alunos e a própria gestão, objetivando conhecer, de fato, alguns desafios e como estes eram solucionados pelo trabalho em equipe conduzido pelos gestores.

É nesse sentido que acreditamos que o trabalho desenvolvido pela gestão escolar deve estar comprometido, também, com a realidade circunjacente à escola, respeitando e entendendo suas formas próprias de organização e interação com o meio. O diretor ou diretora de escola possui possibilidades de atuação que o capacitam a ir além das ações meramente institucionais, indo ao encontro de novas realidades que lhes permitem desempenhar um papel de liderança com outras formas de se fazer educação. Assim, com base nesse pressuposto, pode-se referenciar o que Prais (1994) considera:

Desafia-se na administração escolar a capacidade de superar uma ação meramente técnica (administração de normas, pessoal e material), efetivando-se uma função política há muito desgastada pela atuação meramente executora das decisões de gabinete dos tecnoburocratas. A novidade da proposta reside em exigir do administrador-educador que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa, que se respalda na ação colegiada, rompendo com a rotina alienada do mundo impessoal e racionalizada da burocracia, que permeia, ou melhor, cimenta a dominação das organizações modernas. Em síntese, propõe-se recuperar com vigência o papel do diretor-educador na liderança do processo educativo. (PRAIS, 1994, p. 60).

A possibilidade de estar próximo a profissionais que ocupam a gestão escolar, ao longo do desenvolvimento deste artigo, observando suas formas de atuação e meios pelos quais resolvem os possíveis problemas e desafios do cotidiano, analisando uma realidade específica em comparação com outros contextos mais amplos, que serão mais detalhados no decorrer deste trabalho, permitiu compreender o papel colaborativo da gestão escolar na transformação da escola, a fim de que esta sirva e cumpra sua missão de preparar para a cidadania.

Salienta-se que não foi considerada a totalidade das escolas estaduais existentes na região do Alto Sertão paraibano, local em que se deu este estudo, mas um total de cinco escolas localizadas em cidades diferentes dessa região. Essa escolha se deve ao fato de as escolas selecionadas possuírem características e perfis de clientela, bem como de organização do trabalho pedagógico, semelhantes, salvo os casos de extrema singularidade entre uma realidade e outra em virtude de demandas das próprias comunidades nas quais estão inseridas.

Em se tratando das comunidades em que as escolas estão inseridas, é notório que elas levam para dentro das escolas alguns problemas que são, por vezes, desafiadores para o trabalho da gestão. Casos em que alunos relatam desinteresse pelos estudos, a

despeito de as famílias almejem tal conquista, são apenas alguns dos problemas para os quais a gestão escolar se propõe a encontrar meios e recursos para solucionar. Além de coordenar as ações educativas para transformar a realidade dos estudantes como um todo, a gestão possibilita, de forma conjunta e ordenada, articulando-se com as várias áreas do conhecimento, o acesso aos bens culturais e de cunho científico dos quais os alunos necessitam em sua trajetória de aprendizagem. Saviani (1995) considera que

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo. (SAVIANI, 1995, p. 17).

Pode-se inferir que o gestor escolar é incumbido de diversas tarefas, entre as quais está o constante melhoramento do ambiente de trabalho, porém, sem descuidar dos aspectos mais emergentes que esse ambiente apresenta, tendo em vista que a dinâmica de funcionamento das escolas apresenta inúmeras necessidades que devem ser atendidas de acordo com a atuação, organização e direcionamento das ações escolares por parte da gestão em colaboração com toda a equipe escolar. Dessa forma, ao longo dos tópicos seguintes, iremos abordar e apresentar os dados obtidos por meio desta pesquisa, bem como o aporte teórico que fundamenta nosso estudo e a metodologia que foi empregada para a sua devida realização.

## **2 Referencial teórico**

De acordo com informações do censo escolar do ano de 2017, o Brasil possui um total de 184,1 mil escolas, contemplando tanto as públicas quanto as privadas, urbanas e rurais, que oferecem diversas modalidades da educação básica.

O Ministério da Educação (MEC), por meio da Portaria nº 931, de 21 de março de 2005 (BRASIL, 2005), alterou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), criado no ano de 1990, e orientou que este fosse configurado por meio da Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) e da Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), mais conhecida como Prova Brasil. A Aneb é uma avaliação amostral, enquanto a Anresc é censitária, tendo sua realização a partir da aplicação de testes para os alunos nas disciplinas de Língua Portuguesa e de Matemática. É por meio desse sistema de coleta de dados e informações que se pode ter acesso também à realidade de todas as escolas, como, por exemplo, as características da equipe escolar, as ações que foram desenvolvidas ao longo do ano letivo, o perfil de formação dos gestores, seu tempo de experiência na educação, entre outros aspectos pedagógicos e administrativos; sejam as instituições de ensino públicas ou privadas, urbanas ou rurais. Ainda, esse sistema de coleta de dados e informações considera os índices de desempenho dos estudantes no que se refere às avaliações externas a que são submetidos, como, no caso, a Prova Brasil.

A Prova Brasil possui também questionários que abordam a vida escolar, o perfil socioeconômico, capital cultural e social, entre outros aspectos relativos aos alunos; além disso, mantém o caráter sigiloso dos respondentes. “Os questionários são apresentados em formato de múltipla escolha e são aplicados a alunos, professores e diretores antes da

realização do teste e devem ser recolhidos ao final da prova” (MARTINS *et al.*, 2018). Os questionários dirigidos aos professores e aos diretores são classificados como contextuais. Especificamente, o questionário contextual voltado para o diretor de escola tem o total de 111 questões.

No ano de 2015, 52.341 questionários contextuais foram aplicados aos diretores de todo o Brasil, contando-se o mesmo número de respostas consideradas válidas. Observando-se a realidade da Paraíba, houve o total de 387 questionários contextuais aplicados aos gestores escolares, contando-se o mesmo número de respostas consideradas válidas. Com base em tais informações, fizemos um comparativo de dados que aqui foram considerados e analisados com vistas ao local escolhido para esta pesquisa, ou seja, a região do Alto Sertão paraibano.

Refletir sobre as respostas dadas ao questionário contextual do diretor e ir ao encontro de realidades específicas, traçando um paralelo interpretativo, implica compreensão significativa sobre os profissionais da gestão escolar, bem como sobre os fenômenos constituintes do trabalho diretivo. Sobre isso, Gadotti e Romão (1997) salientam que

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p. 16).

Nesse sentido, fazer parte de uma escola e ocupar um cargo que traz em si a responsabilidade pelos processos que nela ocorrem e conseguir também envolver a todos e a todas para que juntos possam contribuir na (re)construção do processo educativo, que se dá todos os dias, é proporcionar a construção de uma educação com mais equidade, que respeite e promova a participação de todos os indivíduos que nela se encontram.

De acordo com Saviani (1996),

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é, antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador. (SAVIANI, 1996, p. 208).

O gestor escolar é, antes de tudo, um educador, conforme citado acima, e como tal deve sempre pensar no coletivo e buscar formas necessárias e possíveis para que todos os processos, especialmente os voltados para o âmbito do ensino-aprendizagem, desenvolvam-se de maneira articulada e capaz de produzir resultados satisfatórios para a comunidade educativa no geral. Martins (1999) afirma que

O educador é, sem dúvidas, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando. Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimento ou ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. Antes disso, o educador deve irradiar entusiasmo, vibrando com a ação educativa. (MARTINS, 1999, p. 136).

Diante disso, parte-se para a compreensão do papel do gestor em diversos aspectos que possam contribuir para a reflexão de suas práticas e de seus planejamentos para o âmbito escolar, uma vez que, como educador primeiro que é, ele deve demonstrar empenho e compromisso com a escola como um todo. Além disso, segundo Silva (2009), o gestor escolar tem a tarefa árdua de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, promovendo, assim, a integração de todos os cenários que a escola apresenta.

### **3 Método da pesquisa**

Para a consolidação desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso, durante os anos de 2017 e 2018, na região do Alto Sertão paraibano. O público-alvo contou com cinco gestores de escolas públicas que ofertam o nível de educação básica, localizadas na zona urbana em diferentes cidades. O estudo teve como objetivo conhecer os perfis desses profissionais no que tange ao gênero de cada indivíduo e sua remuneração salarial, bem como delinear alguns desafios inerentes ao exercício de suas funções. Para tanto, segundo Fonseca (2002),

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (FONSECA, 2002, p. 33).

O embasamento metodológico das análises acerca dos gestores escolares contou com a apreciação dos resultados obtidos na edição do ano de 2015 da Prova Brasil, aplicada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Os resultados foram obtidos por meio da aplicação de avaliação externa de questionário contextual voltado para esses profissionais, o qual contou com o total de 111 questões que objetivaram conhecer os perfis profissionais dos ocupantes do cargo de gestão escolar, além de outros aspectos inerentes à escola. Assim, a partir dele foi possível considerar quais questões corresponderam aos propósitos elencados neste estudo, ou seja, o gênero e a remuneração salarial, conforme citado anteriormente.

Esta pesquisa também se apoiou em fundamentos qualitativos, pois diversos momentos foram de consulta a bibliografias especializadas nos temas elencados, a fim de se obter constatações mais assertivas do que se está analisando aqui. Nesse sentido, destacamos o que postula Ludwing (2014, p. 205) ao afirmar que a pesquisa de caráter qualitativo “[...] leva em conta a junção do sujeito com o objeto e busca fazer uma exposição e elucidação dos significados que as pessoas atribuem a determinados eventos”.

Também foi necessária a utilização de métodos quantitativos, os quais dizem respeito a algumas questões retiradas da base de dados do questionário contextual do diretor, que aparecem em forma de números percentuais e que ajudam a confirmar de maneira mais precisa os dados e informações aqui evidenciados. Sobre isso, Fonseca (2002) considera que

A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p. 20).

Além disso, foram utilizados também questionários semiestruturados para conhecer alguns aspectos do trabalho dos gestores que não estavam contemplados no questionário contextual. A estrutura analítica e reflexiva à qual este artigo se propôs consistiu em promover o paralelismo dos dados obtidos por meio do questionário contextual do diretor e do questionário semiestruturado aplicado aos gestores de algumas escolas da região do Alto Sertão paraibano, salientando suas semelhanças por serem públicas, urbanas e pertencerem à rede estadual de ensino, a fim de estabelecer meios possíveis de conhecimento das realidades inerentes ao trabalho diretivo e ordenado da gestão escolar.

## **4 Resultados da pesquisa**

Ao se detalhar os dados e informações referentes ao questionário contextual do diretor da Prova Brasil 2015, torna-se fundamental pontuarmos os quesitos que serão abordados para que haja maior clareza na interpretação deles bem como na reflexão sobre cada um.

Assim sendo, a parte inicial dos itens elencados para a formulação do perfil e o delineamento dos papéis e dos desafios inerentes ao exercício das funções dos gestores escolares que ocuparam seus cargos em algumas escolas localizadas na região do Alto Sertão da Paraíba, durante os anos de 2017 e 2018, diz respeito ao gênero, ou seja, qual quantitativo percentual de homens e de mulheres que ocupavam a gestão nas escolas pesquisadas nos anos citados. Propomos uma análise crítico-reflexiva e contundente para com os profissionais dessa parcela do magistério. Em seguida, temos outro item, referente à remuneração salarial, que será devidamente abordado e compreendido à luz de diversos autores e autoras que tratam dos temas em estudo. Salientamos, contudo, que foram referenciados, em todos os tópicos aqui abordados, apenas os maiores valores percentuais dos dados colhidos no questionário contextual do diretor da Prova Brasil do ano de 2015. Isso se deu por creditarmos a eles a constituição dos cenários que se pretenderam analisar – escolas públicas, urbanas e da rede estadual de ensino – bem como o devido delineamento das discussões realizadas.

### **4.1 O gênero presente na gestão escolar**

Existem diferenças nítidas, em quaisquer dos cenários analisados – seja o nacional (Brasil), o estadual (Paraíba) ou o local (região do Alto Sertão) –, quanto ao percentual de profissionais ocupando o cargo de gestor escolar quando observamos o

total de homens em relação às mulheres, de acordo com os dados e informações do questionário contextual do diretor (Prova Brasil 2015) e desta pesquisa.

No cenário estadual, com foco voltado apenas para a rede pública, cerca de 77% dos respondentes ao questionário são do gênero feminino, enquanto 23% são do gênero masculino. Ao partirmos para uma relação com os dados referentes ao cenário nacional, verificamos que existe certa semelhança nos resultados obtidos, uma vez que a quantidade de gestores escolares do gênero feminino corresponde a 80%, enquanto os gestores do gênero masculino correspondem a 20% desse total, o que indica uma diferença sutil entre esses dois cenários.

Ao se analisar o cenário local desta pesquisa, com base nos dados obtidos com a aplicação do questionário semiestruturado, constatou-se que os percentuais de gênero ocupando o cargo de gestão escolar equivaliam aos dados do cenário nacional, ou seja, 80% dos gestores são do gênero feminino enquanto 20% correspondem ao gênero masculino. Esse fato é um sinal indicativo de que as escolas pesquisadas possuem a mesma característica, quando se trata de gênero do gestor escolar, em relação ao país como um todo.

A presença significativa de pessoas do gênero feminino, especialmente egressas dos cursos de pedagogia, no desempenho de funções diretivas escolares revela a pluralidade constituinte do campo educacional, uma vez que este consegue promover espaços que podem ser compartilhados por homens e mulheres, gerando a troca de conhecimentos e de experiências significativas. Assim, torna-se relevante a presença feminina em todos os âmbitos e aspectos da área educacional. Tanto é que Gaspari (2003) afirma ser

[...] um paradoxo criminoso recusar à mulher toda a atividade pública, vedar-lhe as carreiras masculinas, proclamar sua incapacidade em todos os terrenos e confiar-lhe a empresa mais delicada, mais grave que existe: a formação de um ser humano. (GASPARI, 2003, p. 42).

A exclusão das mulheres de algumas parcelas produtivas da sociedade, nas quais há o predomínio da presença masculina, se dá por não se considerar a sua força de trabalho, suas potencialidades e até mesmo suas capacidades de desempenhar papéis relevantes nas organizações como um todo.

De acordo com os dados aqui evidenciados, as mulheres são a maioria ocupante do cargo de gestão escolar. Salienta-se que tal cargo requer, de forma cada vez mais exigente, profissionais que saibam delegar atribuições e conduzir os processos de ensino-aprendizagem com eficiência para que se alcancem resultados satisfatórios e almejados por toda a comunidade escolar. Corrobora-se, assim, o entendimento de que em tal cargo não deve haver pressupostos que julguem que um determinado gênero é superior ao outro quanto ao exercício de suas funções. Contudo, não pontuamos que deve haver uma massificação ou homogeneização na ocupação do cargo de gestor escolar por um determinado gênero, seja em escolas de educação básica ou em qualquer outro nível de ensino. É fato que existe a competência de homens e de mulheres para que haja educação de qualidade em todas as escolas, independentemente dos níveis ofertados, tendo em vista que o processo educativo, principalmente a gestão escolar, dispensa qualquer tipo de referência no que tange ao gênero de quem o conduz, mas requer, indispensavelmente, o compromisso no fazer diário em prol da construção de uma sociedade justa, democrática e desenvolvida, alicerçada nas práticas assertivas da gestão escolar ao conduzir toda sua equipe de trabalho.



## 4.2 Remuneração salarial

A questão salarial é, por vezes, tema polêmico. As discussões são ampliadas quando se revela quanto algum profissional recebe por desenvolver suas funções em um determinado ambiente e seguindo uma determinada jornada de trabalho. Assim sendo, o valor percebido na remuneração salarial evidencia o reconhecimento do serviço prestado por algum profissional. Pinto (2009, p. 60) salienta que “quando se fala em valorização salarial, [...] há que se ter claro de que a medida não é, necessariamente, um valor muito acima, mas, simples e tão somente, o que já é pago por outras profissões”.

Diante disso, devemos ter claro que qualquer profissional que presta determinado serviço à sociedade deve receber o equivalente a tal tarefa, uma vez que, considerando-se a variedade de profissões que se tem hoje no mercado de trabalho, é compreensível que existam diferenças entre a remuneração de um determinado profissional em relação a outro.

Vale salientar que não se defende aqui que os gestores escolares devam receber os maiores salários da educação básica, porém, são necessárias políticas de fomento e de valorização salarial de tais profissionais, a fim de que possam receber de acordo com o exercício de suas funções que, nem de longe, são simples ou tranquilas.

O cenário nacional mostra que 26% dos gestores escolares receberam, no ano de 2015, remuneração variando entre R\$ 3.391,00 e R\$ 4.746,00, seguidos por 17% que receberam entre R\$ 2.713,00 e R\$ 3.390,00 (PORTAL QEDU, 2015). Somados esses dois percentuais, constata-se que apenas 43% receberam pouco mais do que o piso nacional para o magistério, que equivalia a R\$ 2.926,56 no ano de 2017, conforme Portaria Interministerial nº 08, de 29 de novembro de 2017, ano em que este estudo foi desenvolvido.

Analisando-se o cenário estadual e comparando os dados com o cenário nacional, percebe-se uma diferença na remuneração salarial, sendo que no estado da Paraíba era pago um valor inferior ao pago nacionalmente. De acordo com os dados do questionário contextual analisado, o maior percentual dos gestores escolares do estado da Paraíba, 47% destes, tiveram sua remuneração na variação entre R\$ 678,00 e R\$ 1.017,00, seguidos por 18% que receberam como salário entre R\$ 1.696,00 e R\$ 2.034,00.

Revelou-se uma situação bem mais crítica em relação ao cenário nacional, uma vez que os dois maiores percentuais de gestores escolares, quando somados – ou seja, 65% dos gestores –, sequer receberam o piso nacional do magistério. Isso implica dizer que não houve a devida valorização salarial, nos anos de 2017 e 2018, desses profissionais da educação, que, mesmo não estando em sala de aula ou executando projetos pedagógicos visíveis, contribuem na manutenção dos processos formativos e educativos provenientes das ações da escola no geral.

Analisando-se as 20 metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE), elaborado no ano de 2014 sob responsabilidade do Ministério da Educação (MEC), verifica-se que as metas 17 e 18 são voltadas para a valorização dos profissionais da educação, contemplando inclusive a existência de planos de carreira, a fim de se ter uma educação com mais qualidade e que garanta o sucesso escolar dos alunos.

A despeito de as metas 17 e 18 do PNE (BRASIL, 2014) enfatizarem a necessidade de investimentos na educação e em seus profissionais, o que se verifica, mediante as respostas do questionário contextual do diretor da Prova Brasil 2015 e do questionário semiestruturado desenvolvido para esta pesquisa, é a ineficiência do cumprimento de tais

metas, o que implica desvalorização dos profissionais e pouco estímulo ao exercício de suas funções. As metas 17 e 18 do PNE/MEC (BRASIL, 2014) são as seguintes:

Meta 17: Valorizar os(as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica, de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE.

Meta 18: Assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de carreira para os(as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de carreira dos(as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal. (BRASIL, 2014, p. 12).

Ainda em análise do que pressupõe o PNE (BRASIL, 2014), na meta 20, que trata especificamente do financiamento da educação, observa-se que fica clara a intenção de aumento gradativo dos valores investidos na educação. Acredita-se que tais valores poderiam dar origem a medidas e normas legais que fossem suficientes para o pagamento do piso aos profissionais da educação, especialmente aos gestores escolares que, como se observa, apresentam grande defasagem salarial na comparação entre os cenários. A meta 20 do PNE (BRASIL, 2014) estabelece o seguinte:

Ampliar o investimento público em Educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% do Produto Interno Bruto (PIB) do País no 5º ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% do PIB ao final do decênio. (BRASIL, 2014, p. 335).

Quando se trata de gestores escolares e de suas remunerações, é necessário estabelecer o respaldo legal que os ampara, objetivando refletir acerca da política de valorização salarial deles, tendo em vista que todos os gestores escolares pesquisados possuem formação inicial de graduação em pedagogia e pós-graduação *lato sensu* também na área de educação. Assim sendo, de acordo com a Lei nº 11.738/2008, que estabelece o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica, compreende-se, por meio do Artigo 2º, Parágrafo 2º, que

Por profissionais do magistério público da educação básica entendem-se aqueles que desempenham as atividades de docência ou as de suporte pedagógico à docência, isto é, direção ou administração, planejamento, inspeção, supervisão, orientação e coordenação educacionais, exercidas no âmbito das unidades escolares de educação básica, em suas diversas etapas e modalidades, com a formação mínima determinada pela legislação federal de diretrizes e bases da educação nacional. (BRASIL, 2008).

Nesse sentido, quando observamos os parâmetros legais que caracterizam a profissão de gestor escolar, verificamos também que não tem sido praticada a política de remuneração equivalente para esses profissionais quando relacionamos os vencimentos do estado da Paraíba com a média nacional. Vale ressaltar que, mesmo ocupando a função de gestores escolares, estes são amparados pela legalidade de serem

considerados profissionais do magistério público da educação básica, conforme o texto legal referenciado.

Uma possível explicação da disparidade entre os valores salariais praticados no Brasil em relação ao estado da Paraíba encontra-se em Vidal e Vieira (2014), quando pontuam que a remuneração dos profissionais da educação, inclusive dos gestores escolares, pode variar conforme leis e decretos de âmbito local, o que, certamente, determina os vencimentos que são pagos para esses profissionais.

Há uma diferença considerável entre as remunerações dos gestores escolares quando comparados os cenários nacional (Brasil) e estadual (Paraíba). Tal diferença se mantém quando se compara o cenário nacional (Brasil) com a região do Alto Sertão da Paraíba, porém, há semelhanças entre a referida região e o estado da Paraíba.

Assim sendo, o que podemos verificar é algo não tão distante da realidade estadual, uma vez que o maior contingente dos profissionais aqui pesquisados não recebeu o piso estabelecido para o magistério por lei federal, o que nos leva a questionar, necessariamente, a observância e o cumprimento das metas 17 e 18 do PNE (BRASIL, 2014), já explicitadas anteriormente.

Por meio da aplicação do questionário semiestruturado aos gestores escolares da região do Alto Sertão paraibano foi possível detectar que, durante os anos de 2017 e 2018, 40% deles receberam seus salários com valores entre R\$ 679,00 e R\$ 1.017,00, seguidos de 20% que receberam entre R\$ 1.018,00 e R\$ 1.356,00. Quando colocados em evidência os salários recebidos pelos gestores escolares no cumprimento de suas funções, estrutura-se um contexto de desafios acerca do trabalho deles, uma vez que, de modo geral, o cargo de diretor de escola requer um tempo maior de dedicação às atividades escolares, o que não foi, de certa forma, compensado com o recebimento adequado de seus salários.

As observações das realidades das escolas aqui pesquisadas, que ocorreram de forma presencial, com análises e anotações das rotinas dos gestores durante meses e dias intercalados, nos anos de 2017 e 2018, mostraram que todos os profissionais da gestão escolar eram os primeiros a chegarem à escola e os últimos a saírem. Esse fato implica maior tempo de permanência nas instituições de ensino bem como a extensão da carga horária de trabalho, contudo, não há a correspondência salarial esperada de acordo com a realidade constatada.

Indo ao encontro de mais algumas considerações acerca da remuneração percebida pelos gestores escolares, é válida também a reflexão a partir da afirmação de Souza e Gouveia (2010, p. 177) ao salientarem que a remuneração salarial é “um aspecto muito importante na identidade e reconhecimento profissional, mesmo supondo que não se trate de um cargo [...]”. Os autores em tela afirmam ainda que a gestão escolar surgiu historicamente para cumprir responsabilidades de chefia de uma repartição pública, no caso, a escola.

Logo, somos remetidos a indagações quanto ao exercício dessa profissão e aos valores salariais recebidos para isto, o que nos leva a perceber que não há uma sintonia entre as exigências que são feitas todos os dias e a remuneração recebida pelo desempenho da função diretiva. Tal diferença nos revela um desafio de atuação para os gestores escolares, que, como qualquer outro profissional, necessita de recursos financeiros que lhes proporcionem certa qualidade de vida; no entanto, com tais práticas salariais adotadas e cumpridas, conquistar um padrão de vida mais elevado em relação ao atual torna-se difícil.

Souza e Gouveia (2010) sinalizam algo que chama a atenção por não ter sido essa a realidade percebida durante os anos de 2017 e 2018 na região do Alto Sertão paraibano, onde se desenvolveu esta pesquisa. Segundo esses autores,

[...] gratificação está articulada com possíveis responsabilidades inerentes à função e, por certo, pela tradição burocrática de verticalização das responsabilidades/poder com recompensa salarial proporcional. Ou seja, quanto mais “superior” está um trabalhador na escala burocrática da divisão do trabalho, maior sua remuneração. (SOUZA; GOUVEIA, 2010, p. 177).

Levando em consideração as observações feitas no local desta pesquisa, ficou nítido que todas as escolas possuem a figura do gestor escolar como o topo hierárquico ali estabelecido. Isso nos levaria a crer que os gestores recebiam altos valores salariais tendo em vista a dimensão processual de seu trabalho. A realização desta pesquisa possibilitou contrastar tal hipótese, uma vez que todos os dados dos cenários aqui analisados revelaram o contrário, ou seja, a maioria dos gestores não recebia seus vencimentos como se acreditava, especialmente os gestores da região do Alto Sertão paraibano. Tal desafio é uma constante na vida profissional e pessoal desses profissionais.

Nenhuma política de valorização profissional em âmbito educacional deve desconsiderar o papel e a relevância das funções desempenhadas pelos gestores escolares. Pelo contrário, estas devem ser pensadas, formuladas e aplicadas de modo que tais profissionais se sintam participantes delas, além de que possam perceber a devida valorização de seu trabalho.

## **5 Considerações finais**

Os meios e instrumentos pelos quais são constituídas as informações acerca da educação no Brasil favorecem o conhecimento da realidade educacional como um todo, além de proporcionar a formulação ou reformulação de políticas públicas voltadas para o fortalecimento da educação básica em geral, não importando os lugares onde esta se dá, mas, sim, os resultados que, por meio dela, podem ser alcançados.

Com foco voltado para o questionário contextual aplicado aos gestores das escolas públicas que realizaram a Prova Brasil no ano de 2015, foi possível construir análises compreensíveis acerca da realidade de trabalho, do perfil e da ocupação do cargo no que se refere ao gênero masculino ou feminino. Tendo por base dois cenários relevantes para este estudo, o Brasil e o estado da Paraíba, em ambos foram consideradas apenas as escolas públicas localizadas na zona urbana. A partir desses dois cenários, um outro foi constituído, o da Região do Alto Sertão paraibano, no qual também foram observadas apenas algumas escolas públicas estaduais localizadas na zona urbana. Com base no questionário contextual mencionado, foi elaborado um questionário semiestruturado aplicado aos gestores e gestoras em exercício em algumas escolas da região supramencionada, durante os anos de 2017 e 2018, além das observações feitas a partir das realidades descritas. O objetivo foi conhecer o perfil desses profissionais e relacioná-los paralelamente com os gestores e gestoras tanto do Brasil quanto do estado da Paraíba.

A correlação dos cenários possibilitou perceber diferenças e semelhanças em muitos aspectos observados. Buscou-se refletir, inicialmente, sobre a composição do cargo da gestão escolar acerca do gênero, o que revelou que a maioria ocupante é do gênero

feminino em todos os cenários analisados. Contudo, considerou-se nesta pesquisa que a ocupação do cargo em questão e o desempenho das funções atribuídas não requer um gênero específico em detrimento de outro, uma vez que o que se espera de qualquer profissional ocupante do cargo da gestão escolar é o compromisso de assumir as responsabilidades de tal cargo, bem como de enfrentar e resolver com coerência os desafios inerentes a ele.

As realidades referentes à remuneração salarial dos gestores escolares também foram analisadas e foi possível perceber que, em relação aos três cenários aqui pesquisados, nenhum deles apresentou uma remuneração que fosse compatível com o exercício da função de gestor e gestora escolar, tendo em vista que nem todos esses profissionais foram contemplados com o recebimento da remuneração estabelecida pelo piso nacional, conforme visto em tópico anterior, especialmente quando observada a região do Alto Sertão paraibano, que se encontra muito aquém do que deveria ser praticado, observando-se o texto da Lei do Piso do Magistério discutida no corpo deste estudo.

A despeito de todas as dificuldades que permeiam o universo de trabalho do gestor escolar, os que aqui foram pesquisados apresentavam, de acordo com as respostas obtidas no questionário semiestruturado aplicado, o compromisso de transformar a realidade em que atuavam de forma a possibilitar mudanças nas concepções dos alunos, das famílias, da equipe escolar e de todos os indivíduos que, de forma direta ou indireta, faziam parte da escola.

Assim, não se pretende, com este estudo, encerrar, sintetizar ou consubstanciar as reflexões e considerações acerca dos papéis assumidos pelos gestores escolares em meio às realidades educacionais nas quais exercem suas funções. Pelo contrário, o que se pretende é tornar cada vez mais viável a existência de caminhos possíveis de investigação e indagações sobre o exercício das funções por parte desses profissionais. Além disso, estabelecer diálogos possíveis para as formulações e/ou reformulações de políticas públicas que venham agregar melhores condições de trabalho e realizações profissionais por parte de cada gestor e gestora escolar.

Assim sendo, antes mesmo de propor quaisquer incentivos à gestão escolar, é relevante conhecer o profissional que se encontra nessa posição, saber quais são suas formações, especializações, rotinas de trabalho, expectativas e necessidades em relação à função que desempenha. Oportunizar-lhe meios de mostrar e desenvolver seus projetos, garantindo-lhe o suporte necessário em todos os momentos, pois o gestor escolar vislumbra horizontes nos quais toda a comunidade escolar e a local estão sendo contempladas.

Não se nega o valor que uma boa educação tem na vida de inúmeras pessoas que passam pelas escolas e nelas constroem planos para o seu futuro. Por isso, não se deve desconsiderar o profissional – gestor escolar – que, mesmo não tendo muito contato direto com os educandos, como os professores têm, sempre está pensando em como atender aos anseios tanto destes quanto daqueles. Em alguns casos, gestores escolares buscam efetivar e manter relações de reciprocidade em prol da comunidade educativa, a fim de que essa possa ter plenas condições de realizar tudo o que sempre planejou em função do bem coletivo.

## **Financiamento**

Esta pesquisa não recebeu financiamento externo.

## Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

## Declaração do Conselho de Ética

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética e Pesquisa envolvendo seres humanos e obteve aprovação, conforme Parecer nº 3.100.221 da Plataforma Brasil, por meio das Faculdades Integradas de Patos (FIP).

## Referências

BRASIL. **Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008**. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11738.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11738.htm). Acesso em: 28 set. 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 28 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 931, de 21 de março de 2005. Institui o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, que será composto por dois processos de avaliação: a Avaliação Nacional da Educação Básica – ANEB e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar – ANRESC. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 142, n. 55, p. 17, 22 mar. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria Interministerial nº 8, de 29 de novembro de 2017. Altera a Portaria Interministerial MEC/MF nº 8, de 26 de dezembro de 2016, que estabelece os parâmetros operacionais para o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb, no exercício de 2017, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 229, p. 67-68, 30 nov. 2017.

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

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (org.) **Autonomia da educação**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

GASPARI, L. T. **Educação e memória**: imagens femininas nas “gêmeas do Iguaçu” nos anos 40 e 50. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2003.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUDWING, A. C. W. Métodos de Pesquisa em Educação. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v. 23, n. 2, p. 204-233, jul.-dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/view/18881>. Acesso em: 5 jun. 2023.

MARTINS, A. M.; SOUSA, S. Z.; MACHADO, C.; REAL, G. C. M.; BRAVO, M. H. A. Cenários de gestão de escolas municipais no Brasil: questionário contextual da Prova Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 170, p. 1038-1061, out./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053145511>.

MARTINS, J. P. **Administração Escolar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTAL QEDU. **Questionário contextual**. 2015. Disponível em: <https://academia.qedu.org.br/prova-brasil/questionario-contextual/?repeat=w3tc>. Acesso em: 13 jun. 2023.

PINTO, J. M. R. Remuneração adequada do professor: desafio à educação brasileira. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, DF, v. 3, n. 4, p. 51-67, jan./jun. 2009. Disponível em: [https://cncte.org.br/images/stories/2012/revista\\_retratosdaescola\\_04\\_2009\\_remuneracao\\_adequada.pdf](https://cncte.org.br/images/stories/2012/revista_retratosdaescola_04_2009_remuneracao_adequada.pdf). Acesso em: 1 jun. 2023.

PRAIS, M. L. M. **Administração colegiada na escola pública**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1994.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. 12. ed. Campinas: Autores Associados, 1996.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 5. ed. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SILVA, E. P. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67-83, jul./dez. 2009.

SOUZA, Â. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, n. esp. 1, p. 173-190, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602010000400009>.

VIDAL, E. M.; VIEIRA, S. L. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan./jun. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/dialogia.N19.4984>.