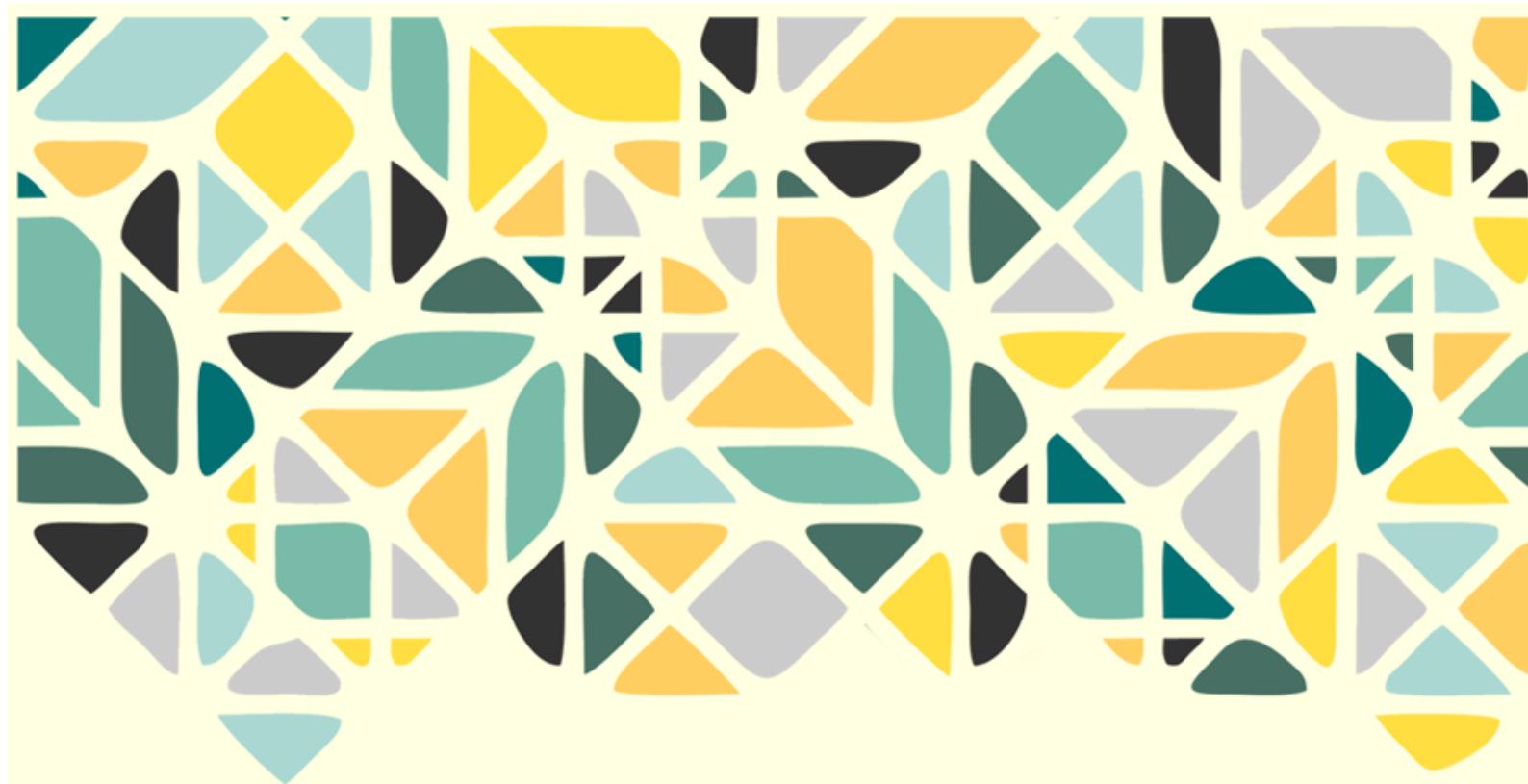




# 5

## **Contribuições das produções de conhecimento sobre autonomia, gestão e suas dimensões**

Me. Antoniclebio Cavalcante Eça

Dr. Cláudio Pinto Nunes

**CAPÍTULO 05**

# **Contribuições das produções de conhecimento sobre autonomia, gestão e suas dimensões**

Este trabalho caracterizado como estado da arte teve como objetivo principal, realizar um mapeamento das contribuições das produções de conhecimentos científicos acerca da autonomia, gestão e dimensões, visando investigar os desafios e as implicações para construção da autonomia na gestão da unidade escolar nos aspectos ligados ao administrativo, didático-pedagógico e financeiro, assim como também, conhecer as tendências, abordagens das pesquisas e perceber as possíveis lacunas existentes nos trabalhos produzidos e publicados, que podem estimular para produções de novas pesquisas na área. Para isso, buscamos no banco de dados e bibliotecas digitais algumas teses, dissertações, artigos de revista, periódicos e anais de eventos, ou seja, documentos que dialogam e possuem aderência com a temática, dentro de um recorte temporal compreendido inicialmente entre o período de 2015 a 2020, que corresponde a uma literatura mais atualizada, e depois remetemos as buscas de pesquisas também entre os anos de 2000 a 2010, por compreender que o processo de construção da autonomia se sucedeu em outros momentos da política educacional, sendo possível destacar algumas das dimensões de análises presentes nas produções de conhecimento. Consequentemente, esses estudos nos trouxeram como fins de resultado, a realização de uma revisão de literatura, que dentre outras coisas, possibilitou compreender a articulação e movimento da área, comparar pesquisas sobre temas semelhantes e correlacionados, sinalizando as evoluções teóricas em contextos diferentes que apontaram vertentes teóricas-metodológicas que nos permitiram refazer uma análise crítica, - em nosso caso, das práticas educativas e de gestão da escola.



**Me. Antoniclebio Cavalcante Eça**

**Dr. Claudio Pinto Nunes**



## Contribuições Iniciais

O presente trabalho, assim caracterizado como estado da arte, tem como centralidade, as contribuições das produções de conhecimentos científicos acerca da autonomia, gestão e suas dimensões, visando investigar os desafios e as implicações para construção da autonomia na gestão das escolas nos aspectos ligados ao administrativo, didático-pedagógico e financeiro.

Importante destacar, nesse início que, o termo autonomia, na maioria das vezes, aparece na literatura acadêmica vinculado à ideia de participação social ou política, e desse modo, sob a ótica da lei, nos espaços educativos é apontada como um dos princípios fundamentais da gestão democrática-participativa e faz parte de uma discussão que ao longo dos anos, vem ganhando destaque nos debates político-pedagógicos no âmbito da educação pública brasileira.

Para uma melhor compreensão acerca do objeto, da sua estrutura e dinâmica, buscamos alguns estudos realizando o mapeamento das produções de conhecimentos extraídos de teses, dissertações, artigos de revista eletrônica, periódicos e anais de eventos, ou seja, documentos e bibliografias que dialogam e possuem aderência com a temática pesquisada, contribuindo de modo satisfatório para a ampliação do conhecimento a respeito das políticas educacionais e do tema abordado.

Em consonância com Bardin (2009, p. 131), “o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Ainda segundo a autora, o tema é mais utilizado para estudar as opiniões, atitudes, valores e crenças, ou seja, uma unidade de registro que corresponde a um recorte.

O que configura o “Estado da Arte”, de acordo com Soares (2000), é que é uma pesquisa de caráter bibliográfico, que tem como objetivo central de inventariar



e sistematizar a produção do conhecimento em determinada área, possibilitando uma melhor compreensão da temática, da sua amplitude, aportes teóricos e os aspectos metodológicos. Já segundo Messina (1998),

...um estado da arte é um mapa que nos permite continuar caminhando; um estado da arte é também uma possibilidade de perceber discursos que em um primeiro exame se apresentam como descontínuos ou contraditórios. Em um estado da arte está presente a possibilidade de contribuir com a teoria e prática [de uma área do conhecimento] (MESSINA, 1998, p. 1).

Partindo por esse caminho, além da semelhança com que se configura a revisão do tipo estado da arte, Silva e Borges (2018, p.1693) apontam que o estado do conhecimento também não se restringe apenas a uma mera metodologia de pesquisa, “[...] trata-se do próprio domínio empírico da teoria”, que possibilita não apenas conhecer as percepções expressas nos trabalhos científicos ou mesmo visitar os campos de estudos acerca do tema em questão, mas também “[...]demonstrar em quais sentidos elas avançaram e quais elementos ainda podem ser explorados”.

Nesse sentido, o estado da arte, vai além do mapeamento das produções científicas em diferentes campos do conhecimento, ou seja, é de caráter inventariante e descritiva que busca conhecer o que tem sido produzido, ou que ainda falta ainda descobrir ou produzir.

## **Contribuições das Produções de Conhecimentos - Banco de Teses e Dissertações.**

De fato, como o objeto de investigação é autonomia, gestão e suas dimensões, mais especificamente, os desafios e implicações para a construção da autonomia na gestão das escolas da rede pública, achamos por bem, dividirmos o



trabalho de pesquisa das produções de conhecimentos científicos, ou seja, os estudos das teses, dissertações e artigos de revista, em três momentos distintos.

No primeiro momento dessa divisão, foram definidos na pesquisa os descritores que expressam a representatividade sobre o assunto em questão, como: Autonomia, Gestão Escolar, Narrativas dos Diretores e com estes, as buscas não correspondiam às predições anunciadas – muitos trabalhos – ao contrário, encontramos poucos trabalhos e os pesquisadores de vulto na área das políticas públicas não apareciam entre os resultados.

Na sequência, resolvemos ampliar as buscas definindo descritores em: Gestor Escolar; Autonomia na Gestão; Gestão Administrativa; Gestão Didática-Pedagógica e; Gestão Financeira, e assim, no segundo momento pesquisamos descritores ligados à figura do gestor escolar e as suas narrativas sobre a maneira de gerir/administrar a escola, utilizando os termos indutores: Narrativas >> Gestão >> Autonomia. Com isso, partindo para o terceiro momento, pelo qual investigo utilizando descritores ligados à autonomia na gestão, alinhados aos aspectos administrativo, didático-pedagógico e financeiro, considerados dimensões adotadas como eixos do trabalho investigativo.

*A priori*, as buscas foram realizadas entre os dias 14/10/2020 à 14/11/2020, inicialmente com os descritores mencionados acima numa “busca simples” pela *Thesaurus* Brasileiro da Educação/INEP<sup>7</sup>, que é considerado um instrumento que reúne termos e conceitos, selecionados estruturalmente por descritor estabelecido, previamente pelo pesquisador, dentro de uma plataforma destinados à indexação de documentos e informações de uma determinada área do conhecimento, sem recorte temporal.

---

<sup>7</sup>O *Thesaurus* Brasileiro da Educação (BRASED) é um vocabulário controlado que reúne termos e conceitos, extraídos de documentos analisados no Centro de Informação e Biblioteca em Educação (CIBEC), relacionados entre si a partir de uma estrutura conceitual da área. Disponível no seguinte endereço eletrônico:

[http://pergamum.inep.gov.br/pergamum/biblioteca/pesquisa\\_thesauro.php?resolution2=1024\\_1](http://pergamum.inep.gov.br/pergamum/biblioteca/pesquisa_thesauro.php?resolution2=1024_1)



Importante destacar a título de informação que, apesar das plataformas disporem das bases de dados das produções acadêmicas e de pesquisas científicas registradas nacionalmente, a definição ou conceito do termo "busca simples" não aparece nos enunciados, sob forma de expressar o significado exato da palavra ou expressão. No entanto, entendemos ser uma fonte de busca confiável entre os pesquisadores ou pelos centros de pesquisas que se utilizam desse termo indutor sem aplicação de filtros, operadores, recorte temporal, sem recursos, booleanos, parênteses ou aspas.

Para melhorar o contexto de buscas, fizemos um levantamento de produções acadêmicas no Sistema da Biblioteca de Dissertação/Teses da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)<sup>8</sup>, pelo qual foram encontrados alguns trabalhos importantes e finalizamos as buscas, escolhendo a base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, coordenada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD/IBICT)<sup>9</sup>, por conter as pesquisas do ano 2020, diferentemente do Catálogo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em que disponibilizava apenas os trabalhos de pesquisas até o ano 2019.

---

<sup>8</sup>A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, nesse ano de 2020 completa 40 anos de existência e é, atualmente uma das principais referências de Ensino Superior do Norte/Nordeste brasileiro responsáveis pela difusão do saber e formação de profissionais no interior da Bahia e Norte de Minas Gerais. Além de ofertar dezenas de cursos de graduação presencial e semipresencial, distribuídas nos Campus de Itapetinga, Jequié e Vitória da Conquista e que também possibilita o ingresso em cursos de pós-graduação, como especializações, mestrados e doutorados, de qualidade reconhecida em todo o Brasil. A Biblioteca de Dados está Disponível no seguinte endereço eletrônico: [http://www2.uesb.br/biblioteca/?page\\_id=10](http://www2.uesb.br/biblioteca/?page_id=10)

<sup>9</sup>O IBCT desenvolveu e coordena a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, e também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico. A BDTD, em parceria com as instituições brasileiras de ensino e pesquisa, possibilita que a comunidade brasileira de C&T publique e difunda suas teses e dissertações produzidas no País e no exterior, dando maior visibilidade à produção científica nacional. Disponível no seguinte endereço eletrônico: <https://bdtb.ibict.br/vufind/>





## **Contribuições da Busca pelo Recorte Temporal (2000 a 2020)**

Para composição e detalhamento do quadro de síntese dos resultados de busca, o recorte temporal deste estado do conhecimento compreende inicialmente entre o período de 2015 a 2020, que corresponde aos anos em que consideramos obter uma literatura mais atualizada e operante dos contextos de crises na conjuntura político-social do país. No entanto, para obter compreensão dos contextos enunciados de crises, percebemos a necessidade de reportarmos a década anterior e entender o processo de construção da autonomia que se sucederam em outros momentos do cenário político educacional, e assim, remetemos as buscas de pesquisas também entre os anos de 2000 a 2010.

Para isso, torna-se necessário atentar para alguns aspectos que caracterizam o trabalho de pesquisa, como bem indicam Silva e Carvalho (2014), afirmando que:

Algumas características do estado da arte devem ser observadas ao se desenvolver uma pesquisa com esse método, uma delas é o tempo e o espaço em que os estudos analisados foram desenvolvidos. O recorte temporal e espacial nesse método é necessário porque as análises feitas referem-se a concepções e práticas presentes em determinados contextos sociais, políticos, econômicos, culturais etc. Outra característica é o recorte temático, pois serve para definir e delimitar o que se busca mapear, possibilitando aos/as pesquisadores/as ou fazerem análises aprofundadas, ou realizarem um panorama amplo sobre determinados temas (p. 349).

Assim, com recorte temporal entre os anos 2015 à 2020, utilizando o Sistema de Biblioteca de Dissertação/Teses da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), com o termo indutor: Narrativas >> Gestão >> Autonomia - administrativa, pedagógica e financeira, encontramos no total de 23 (vinte e três) trabalhos de



pesquisas, dentre elas composta por 05 (cinco) Narrativas/Expedientes; 09 (nove) de Gestão; 09 (nove) produções sobre Autonomia, distribuídas entre 01 (uma) administrativa, 08 (oito) pedagógica e nenhuma pesquisa sobre o financeiro, demonstrando uma lacuna muito grande de pesquisas a respeito do tema.

Utilizando o mesmo recorte temporal na plataforma da base de dados da Biblioteca Digital (BDTD/IBICT), aplicando o termo indutor: “autonomia na gestão escolar”, obtivemos o quantitativo de 386 (trezentos e oitenta e seis) trabalhos, sendo 302 (trezentos e duas) dissertações e 84 (oitenta e quatro) teses. Em seguida, aplicamos os filtros: Gestor Escolar >> Autonomia, e assim, capturamos o quantitativo de 10 (dez) dissertações e 03 (três) teses, fechando no total de 13 (treze) produções com o filtro >> Autonomia e, utilizando o filtro >> Gestão Escolar, obtivemos 07 (sete) dissertações e 03 (três) teses, totalizando a quantidade de 10 (dez) produções de conhecimentos para uma possível análise pormenorizada.

Ainda não satisfeitos, e tendo em vista que as pesquisas não apresentaram de maneira explícita as dimensões que perpassam a autonomia na gestão, sendo elas administrativa, didático-pedagógico e financeiro. Aplicando o mesmo filtro >> Gestão escolar, adentramos por outro caminho de busca, aplicando o termo indutor: (gestão administrativa) AND<sup>10</sup> (autonomia), obtendo com isso, 23 (vinte e três) dissertações e 6 (seis) teses, totalizando 29 (vinte e nove) produções. Em seguida aplicando o termo indutor: (gestão pedagógica) AND (autonomia), obtivemos cerca de 85 (oitenta e cinco) dissertações e 9 (nove) teses, totalizando nessa dimensão da gestão 94 (noventa e quatro) trabalhos produzidos. E por fim, utilizando o termo indutor (gestão financeira) AND (autonomia), conseguimos extrair 15 (quinze) dissertações e 2 (duas) teses, totalizando em 17 (dezessete) trabalhos de produção de conhecimento sobre o tema e que corroboram os

---

<sup>10</sup> O operador “AND”, em inglês significa “e”, é considerado um dos principais operadores lógicos, muito usado em linguagem de programação, em que a resposta da operação é verdade (1) se ambas as variáveis de entrada forem verdade, ou seja, é um operador binário que necessita de dois elementos. Informação disponível no endereço eletrônico [https://pt.wikipedia.org/wiki/Operador\\_l%C3%B3gico](https://pt.wikipedia.org/wiki/Operador_l%C3%B3gico)





constructos epistemológicos dos eixos desta pesquisa, que resultaram o quantitativo expresso no **Quadro 1**.

**Quadro 1** – Teses e Dissertações defendidas entre 2015-2020, Busca Ativa pelo Termo Indutor e aplicação de filtros no Banco de Dados da BDTD/IBICT.

| TERMO INDUTOR                           | Filtros        | BDTD  |              |       |
|-----------------------------------------|----------------|-------|--------------|-------|
|                                         |                | Teses | Dissertações | Total |
| Autonomia na gestão escolar             | Educação       | 84    | 302          | 386   |
| Autonomia na gestão                     | Autonomia      | 3     | 10           | 13    |
| Autonomia na gestão                     | Gestão escolar | 3     | 7            | 10    |
| (Gestão administrativa) AND (autonomia) | Gestão escolar | 6     | 23           | 29    |
| (Gestão pedagógica) AND (autonomia)     | Gestão escolar | 9     | 85           | 94    |
| (Gestão financeira) AND (autonomia)     | Gestão escolar | 2     | 15           | 17    |

**Fonte:** Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT, 2020).

Para além disso, ao ativar teses e dissertações que se caracterizam por ser estudos de pesquisas orientadas, encontramos no BDTD/IBICT, 03 (três) artigos de revistas periódicas publicados recentemente no ano de 2020, também conhecidas por revista científica voltadas para o meio acadêmico e de pesquisa.

Analisando as quantidades existentes do Quadro 1, para além das produções de teses, dissertações e artigo de revista defendidas e publicadas recentemente entre os anos 2015-2020, selecionamos também 02 (dois) trabalhos de pesquisas entre os anos 2000 a 2010, sendo 01 (uma tese) do ano 2001 e 01 (uma) dissertação referente ao ano 2007, através da busca ativa com Termo Indutor e aplicação de filtros no Banco de Dados da BDTD, exposto no **Quadro 2**.



**Quadro 2** – Seleção das produções publicadas no Banco de Dados da BDTD/IBICT, referente aos anos (2001, 2007, 2015, 2017, 2018, 2019 e 2020).

| Ano                | Dissertações | Teses     | Artigo de Revista | Total Parcial |
|--------------------|--------------|-----------|-------------------|---------------|
| 2001               | -            | 01        | -                 | 01            |
| 2007               | 01           | -         | -                 | 01            |
| 2015               | 01           | -         | -                 | 01            |
| 2016               | -            | -         | -                 | -             |
| 2017               | 02           | -         | -                 | 02            |
| 2018               | 01           | -         | -                 | 01            |
| 2019               | 01           | -         | -                 | 01            |
| 2020               | -            | -         | 02                | 02            |
| <b>TOTAL GERAL</b> | <b>06</b>    | <b>01</b> | <b>02</b>         | <b>09</b>     |

**Fonte:** Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT, 2020).

Finalizadas as buscas das produções de conhecimentos científicos entre os dias citados (14/10 à 14/11/2020), utilizando os descritores acionados no banco de dados da BDTD/IBICT que tivemos acesso aos trabalhos produzidos e publicados, destacamos para detalhamento, 06 (seis) dissertações, 01 (uma) tese, e 02 (dois) artigos de revista.

Extraímos desses trabalhos de produção de conhecimento científico, alguns resultados que foram sintetizados com base na leitura teórica-metodológica e assim, nos permitiu destacar as palavras-chave das pesquisas, codificadas por unidade de registro, indicado pelo título, texto e contexto, possibilitando a confirmação das dimensões de análises: gestores escolares, autonomia na gestão administrativa, autonomia na gestão didático-pedagógica e autonomia na gestão financeira, que foram agrupamos de acordo com a frequência com que apareciam nos trabalhos produzidos, erigidas previamente e dispostas no **Quadro 3**.



**Quadro 3 – Palavras-Chave nas Dimensões Analíticas**

| <b>Dimensões</b>                        | <b>Palavras-chave</b>                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestores Escolares                      | Práticas de Gestão Escolar. Ação de Gestão Escolar. Gestão Escolar Democrática. Diretor de Escola. Autonomia da escola. Narrativas. Práxis de Gestão Escolar. |
| Autonomia na Gestão Administrativa      | Escolas-Organização e Administração. Gestão Participativa. Autonomia da escola. Educação em Parceria Políticas Públicas. Avaliação.                           |
| Autonomia na Gestão Didático-Pedagógica | Ações Didático-Pedagógicas. Escola. Gestão Participativa. Professor. Sala de aula Diretores Escolares, Gestão Pedagógica. Política Educacional.               |
| Autonomia na Gestão Financeira          | Autonomia escolar. Escolas-Organização e Administração. Orçamento Escolar. Educação-Finanças. Educação Básica.                                                |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020), a partir das palavras-chave nas categorias analíticas.

Após realizarmos as análises de forma criteriosa dos quadros 1 e 2, que foram produções interessantes e bastante significativas com relação a temática, defendidos e publicadas no ano 2001, 2007, e mais recentemente, os anos compreendido entre 2015-2020, extraídas da Base de Dados da BDTD/IBICT, que consequentemente nos possibilitou extrair de maneira mais concisa, as palavras-chave dessas produções, conferida no quadro 3, tomamos a decisão de aprofundar um pouco mais, refazendo uma discussão junto aos autores das respectivas obras, utilizando o critério de aproximação entre as dimensões analíticas, disposto no **Quadro 4**.



**Quadro 4 – Título e Autor nas Dimensões Analíticas**

| Dimensões Analíticas                    | Título                                                                                                            | Autor                                                                                                |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestores Escolares                      | EVOCAÇÕES NARRATIVAS DE GESTORES ESCOLARES ACERCA DAS POLÍTICAS DE SABERES E FAZERES DA GESTÃO                    | MORAIS, J. de S.; NASCIMENTO, Franc-Lane S. C. MAGALHÃES, N. R. S. (2020)<br>Artigo de Revista -2020 |
|                                         | PRÁTICAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR: Uma análise a partir do levantamento de teses e dissertações (2009 a 2015)         | ANDRADE, Rosa Lirane Godinho. (2017) – Dissertação. Universidade Cidade de São Paulo/SP              |
|                                         | DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR: Saberes e práticas do diretor de escola                                              | SILVA, Camila Godoi (2015)<br>Dissertação - PUC/SP                                                   |
| Autonomia na Gestão Administrativa      | A AUTONOMIA E GESTÃO ESCOLAR DENTRO DO CONTEXTO DE PARCERIAS: a experiência de uma Escola Fundamental em Salvador | VARGAS, Lígia Jacob (2007) – Dissertação                                                             |
|                                         | AUTONOMIA E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: entre a teoria e a prática                                                  | MARTINS, Ângela Maria (2001) -Tese - UNICAMP/SP                                                      |
| Autonomia na Gestão Didático-Pedagógica | A GESTÃO ESCOLAR E AS IMPLICAÇÕES NAS AÇÕES DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS DA SALA DE AULA                                  | SCHMITT, Diovazela Liara (2018) – Dissertação, UNIJUÍ/RS                                             |
|                                         | DIRETORES ESCOLARES DO BRASIL: Mudanças no Perfil e na Gestão Pedagógica no Período 2007 – 2017                   | MARINHO, lasmin da Costa; VIDAL, Eloísa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche – Artigo de Revista (2020).       |
| Autonomia na Gestão Financeira          | AUTONOMIA FINANCEIRA E SUA RELAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA NA VISÃO DOS GESTORES ESCOLARES        | MACARINI, Adlaine da Silva Motta. (2017) - Dissertação, UNESC/SC.                                    |
|                                         | A AUTONOMIA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE MINAS GERAIS EM CONDIÇÕES DE RESTRIÇÃO FINANCEIRA                            | FRANCISCO, Bruno Correia. – 2019 - Dissertação PPGP/CAEd/UFJF – Juiz de Fora                         |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020), título e autor da obra nas Categorias de Análise.



De acordo com Soares e Maciel (2000, p. 4), num estado da arte é necessário considerar “categorias que identifiquem, em cada texto, e no conjunto deles as facetas sobre as quais o fenômeno vem sendo analisado”. Nesse sentido, ao invés de categorias, seguimos utilizando a expressão “dimensões” para análises, pois, um estado do conhecimento não deve restringir-se apenas na identificação da produção acadêmica ou na divulgação de ideias, mas sim, na análise e categorização que revelam tendências, recorrências e lacunas que podem estimular para a produção de novas pesquisas na área.

Em consequência, esses estudos além de trazer como finalidade a realização da revisão de literatura, nos possibilita também compreender o movimento da área, comparar pesquisas sobre temas que são semelhantes ou que estejam relacionados, sinalizar as evoluções histórica e teóricas nos diferentes contextos, assim como apontar vertentes teóricas-metodológicas que nos permitem fazer uma análise crítica, - em nosso caso, das práticas educativas e de gestão.

## Contribuições das Aproximações entre as Dimensões Analisadas

### Dimensão Gestores Escolares

Por via da ***Dimensão Gestores Escolares*** nos possibilitou revisar alguns pressupostos da Práxis de Gestão Escolar e as ações democráticas presentes no trabalho do diretor de escola, descritas pelas narrativas que revelaram aspectos relacionados à subjetividade dos sujeitos dessa ação, baseado em suas experiências e vivências no cotidiano escolar, trazendo consigo concepções e valores expressas nas atitudes e na forma de como é entendida o processo de construção da autonomia e desenvolvimento profissional.



Nesta perspectiva, “[...] a contribuição de uma pesquisa narrativa está mais no âmbito de apresentar uma nova percepção do sentido e relevância acerca do tópico de pesquisa, do que em divulgar um conjunto de declarações teóricas que venham somar ao conhecimento na área” (CLANDININ; CONNELLY, 2015, p. 75).

O artigo de revista, publicado por Moraes, Nascimento e Magalhães (2020), traz uma análise reflexiva dentro de uma perspectiva sócio-histórica que perpassaram por inúmeras transformações ao longo do tempo, e com isso, adotando diferentes modos de racionalização dos saberes e fazeres dos gestores que se diferenciam uma para com a outra, dependendo do contexto da sociedade, ou seja, em cada época do cenário brasileiro.

Nesse sentido e diante do atual cenário, conforme aduz os autores Eça e Nunes (2021), podemos então considerar que há motivações suficientes para reflexões, debates ou discussões sobre as definições e concepções teóricas e práticas das ações que envolvem a construção da autonomia na escola considerando as “políticas educacionais de caráter neoliberal, tecnicista e gerencialista que, conseqüentemente, passam a influenciar na sociedade de modo geral, na escola, na família e principalmente na cultura e economia” (p.2).

As narrativas dos gestores revelaram suas experiências e saberes acerca do que praticam no seu cotidiano escolar, captada por meio da narrativa escrita, em que permitiu às autoras do artigo, extrair informações por meio de processos contínuos e descontínuos durante a formação continuada, nas discussões e reflexões sobre a temática, com pontos de vistas diferentes no entrelaçamento entre teoria/prática.

A narrativa escrita apresenta-se, então, como uma tentativa de dar acesso a um percurso interior que evolui correlativamente (mesmo quando há defasagens temporais) para um percurso exterior caracterizado por acontecimentos, atividades, deslocamentos, relações contínuas e encontros, pertencças etc. (JOSSO, 2010, p. 217).





Portanto, através da narrativa escrita, os autores (re) descobriram um universo complexo e simbólico de saber e fazer, revelados pelos gestores escolares, pelo fato de narrarem suas experiências vividas, em locais diferentes e distantes um do outro, permitindo pensar a realidade através de outros olhares e mecanismos, exercitando a reflexão acerca do que fizeram e fazem em seu cotidiano existencial de trabalho.

Conclui-se nesse artigo, a partir das narrativas dos gestores escolares, que a escola pública ainda está galgando caminhos em busca da democratização do saber e fazer da gestão, acrescida da necessidade de melhoria das condições de trabalho dos profissionais da educação, além de envolver as questões que apontam para a melhoria na sua qualidade. Esses estudos revelaram mudanças na organização e no desenvolvimento do trabalho pedagógico, diante das complexas e instáveis mutações que estão a serviço neoliberal que atendem aos princípios do capital.

O trabalho de pesquisa de Andrade (2017), que resultou na dissertação, buscou analisar as “práticas de gestão escolar”, obtendo informações utilizando como fonte, a produção acadêmica de teses e dissertações, do banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), mediante a seleção dos trabalhos acadêmicos no período de 2009 a 2015. Essas pesquisas apontaram alguns instrumentos que garantem a gestão democrática e participativa nas escolas, dentre elas, o fortalecimento das entidades colegiadas, como o Conselho de Escola, APM (Associação de Pais e Mestres) e Grêmios Estudantis.

Nesse contexto, as pesquisas analisadas apontam duas posturas distintas nas práticas desenvolvidas nas escolas, uma voltada para a ratificação de uma gestão tradicional, burocrática, tecnicista, centralizadora, e outra voltada para ações que buscam desenvolver uma gestão participativa, democrática que o autor julga acreditar que estão interligados.



Ainda segundo o autor, no contexto das escolas o que muitas vezes acontece é a padronização das práticas de gestão escolar, que são estruturadas a partir de normas externas, oriundas do órgão central de administração. Por isso, a concepção de autonomia quase sempre é cerceada pela legislação vigente, e que dessa forma, a especificidade de cada comunidade educativa e suas necessidades peculiares são desconsideradas. E, por esse entendimento Marques (2012, p.1187), afirma que “[...] a democracia se constrói de forma diferenciada em cada escola, a partir da ação das pessoas, constituindo a sua cultura”.

Os resultados dessa pesquisa apontaram que os temas recorrentes sobre essa temática versam pela gestão democrática, a autonomia da escola e financiamento da educação, porém, antes de tudo necessitam ainda de uma formação ou capacitação de gestores escolares, levando em consideração as respectivas dimensões da gestão escolar, junto ao contexto sociocultural de cada localidade.

Desse modo, Libâneo (2001, p.191) reafirma que, “a formação em serviço ganha hoje tamanha relevância que constitui parte das condições de trabalho profissional”, e ainda dispõe que, “os sistemas de ensino e as escolas precisam assegurar condições institucionais técnicas e materiais para o desenvolvimento profissional permanente do professor”.

Relacionando ainda a essa categoria em discussão, as análises realizadas por Silva (2015) em sua dissertação, geradas a partir dos relatos dos diretores de escolas públicas do município de Itapeví/SP, foi possível destacar alguns pontos importantes referente às dimensões da gestão da escola e seus desdobramentos, com vista aos saberes e práticas das gestoras. Os estudos apontaram dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas, na infraestrutura, no trabalho fracionado entre administrativo e pedagógico e que nenhuma dessas dificuldades superaram a falta de experiência para exercer o cargo, atrelado ao desconhecimento da legislação, dentro de uma estrutura burocrática que se distancia do processo pedagógico.



Esse trabalho de pesquisa possibilitou a autora identificar que as diretoras de escolas da rede pública municipal apresentaram além das dificuldades, desafios no enfrentamento das diversas dimensões da gestão escolar, sobretudo, nas demandas do cotidiano escolar pela falta de clareza do que se espera desse profissional, assim como as dificuldade na elaboração de documentos na área administrativa, ou seja, a falta de orientação e de uma política de formação continuada que seja voltada para as demandas dos gestores escolares.

Dessa maneira, é possível reafirmar o pensamento de Libâneo (2001, p. 111), quando outorga em suas palavras que “[...] o diretor de escola é responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos”. Nesse mesmo sentido, podemos também afirmar que os gestores das escolas desempenham uma função de suma importância na estrutura e organização administrativa, pedagógica da escola e efetivamente na aprendizagem dos alunos.

### **Dimensão Autonomia na Gestão Administrativa**

No enfoque da dimensão ***Autonomia na Gestão Administrativa***, destacam-se dois trabalhos importantes para a discussão sobre o tema. Entre os anos 2000 a 2020, passaram-se duas décadas e as transformações afetaram os modelos de gestão e suas dimensões, dentre elas, mais especificamente, nos aspectos administrativos, que ao longo dos anos, vem exigindo dos setores públicos e privados uma capacidade técnica de lidar com as incertezas e constantes mudanças no padrão de organização.

Vinculada a essa ideia de capacidade técnica, Libâneo (2003) retrata a gestão como, “[...] atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos [...]” (p. 318). De todo modo, as formas de organização da



escola, e, conseqüentemente, as formas de conceber a gestão e a administração escolar podem ser agrupadas em dois grandes enfoques: o enfoque científico-racional e o enfoque crítico.

A publicação da tese de Martins (2001), buscou investigar sobre as diferentes dimensões que constituem o exercício da autonomia na gestão do sistema de ensino, e pôde verificar a importância do tema partindo do pressuposto de que na história política-administrativa das instituições públicas não começam e tampouco acabam no curto período ocupado pelos gestores de plantão. Os estudos demonstraram que, seja por meio da pesquisa acadêmica ou pela própria prática profissional percebemos que o termo autonomia na gestão quase sempre é utilizado de forma invariável em constante contradições entre descentralização e desconcentração, tratadas como sinônimas as vezes na literatura e nas discussões baseadas nos documentos de organismos multilaterais.

Diante disso, a concepção outorgada às escolas, e as equipes de direção com relação a autonomia é para que elaborem seus próprios projetos pedagógicos, ação que tem sido utilizada de maneira prescritiva, tendo em vista, eixos norteadores de uma política educacional pautada numa agenda paradoxais e rígidos de procedimentos normativos, administrativo e financeiro.

Essas ações dos projetos pedagógicos ou comumente chamado de Projeto Político Pedagógico, mencionados no texto, de acordo com a concepção dos autores Eça e Coelho (2021),

deve ser entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola e sua abordagem deve estar fundamentada nos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita (p. 6).

Ou seja, no sentido mais amplo, segundo os autores citados, a proposta pedagógica deve ser a ponte que interliga e conecta com a escola e sociedade, exigindo uma reflexão constante e permanente propondo meios para desconstruir paradigmas, restaurar princípios e se desdobrar em novos conhecimentos.



Para além disso, retomando a tese de Martins (2001), na qual relata na conclusão que a convivência no cotidiano na escola analisada, permitiu observar que o exercício do coletivo e o desenvolvimento da autonomia se constrói, cresce e consolida, na proporção em que cada um dos atores envolvidos nas relações cotidianas também se constitui, cresce e consolida.

Pensando sobre isso, a dissertação de Vargas (2007), discute a questão da autonomia da escola a partir de um modelo de gestão que envolve a relação de parceria entre o público e o privado, sem ferir aos princípios da gestão democrática, participativa e autônoma do projeto pedagógico. Segundo Libâneo (2005, p. 299), “A autonomia das escolas em face das várias instâncias sociais será sempre relativa”.

Diferentemente do contexto histórico e político da tese anterior, publicada em 2001, que corresponde ao período (1995-1999), as políticas públicas para a educação se ampliaram de forma incisiva a partir do ano de 2002, precisamente, com o governo Lula da Silva, que proporcionou abertura para um maior envolvimento da escola com a sociedade, podendo ser vista através das interações entre a comunidade escolar e local com a gestão da escola, permitindo assim a experimentação de ações coletivas e um avanço no exercício da gestão escolar autônoma.

A conclusão da autora Vargas (2007) é que, a autonomia da escola se destaca mais na dimensão pedagógica do que nos aspectos administrativos, porque a ação de cunho pedagógico lhe permite planejar e executar o respectivo planejamento. Já nos aspectos financeiros, nem tanto, embora pudesse gerir recursos que lhes eram destinados, ou seja, estes já chegam às escolas com uma determinada finalidade.

Administrativamente, apesar dos problemas de estrutura física, pessoal, dentre outros, a autonomia se condiciona dentro de um espaço limitado de um



modelo de gestão democrática e participativa, com uma autonomia relativa e descontinuada.

### **Dimensão da Autonomia na Gestão Didático-Pedagógica**

Na ***Dimensão da Gestão Didático-Pedagógica***, destacam-se algumas implicações nas ações que envolvem a estratégia, planejamento, participação e a autonomia da equipe gestora, considerados como os responsáveis em coordenar, planejar e articular as questões educativas na unidade escolar, local onde é sistematizada os saberes. Para Lück (2013, p. 126), “autonomia corresponde a uma forma de agir que caracteriza a capacidade de quem a exercita, de assumir responsabilidade pelos seus atos, de comprometer-se com a sua melhoria, tendo como pano de fundo e visão de futuro o bem comum”.

Nesse sentido, conforme apontada na dissertação de Schmitt (2018), a gestão escolar implica no fazer didático-pedagógico na medida que acompanha professores e alunos nas ações que são desenvolvidas em conjunto, ou seja, onde todos possam contribuir com ideias, sugestões para o trabalho de construção de planos que se aproximem das necessidades que são vivenciados cotidianamente na própria escola.

Sendo assim, a escola torna-se um espaço de múltiplas relações, construído e organizado, a partir de concepções e intenções com finalidades específicas e onde os planos são vivenciados. Segundo a autora, no *Lócus* da pesquisa, houve um esforço para a construção da gestão participativa, a partir de consensos e planos mediados pela equipe gestora da escola, propostos pelas várias instâncias envolvidas. Conforme aponta Libâneo (2001),

Pode-se dizer, então, que o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a





atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar (p. 132).

Os resultados do trabalho de Schmitt (2018), indicaram que no campo empírico, foi possível perceber o esforço para a construção da gestão democrática, a partir de reuniões, planejamento, diálogo, evidenciando o respeito à autonomia e a valorização das opiniões e ações dos sujeitos, bem como a busca de consensos de ideias dos partícipes da escola, além do alinhamento de planos das diferentes esferas.

A partir do que foi pesquisado a autora constatou que a gestão participativa na escola se efetiva e se constitui na influência das ações didático-pedagógicas e que necessitariam de maior envolvimento de todos da equipe gestora para que de fato aconteça sua efetivação.

Já no artigo de revista publicado pelas autoras Marinho, Vidal e Vieira (2020), através dos estudos realizados foi possível observar e analisar as características que auxiliaram na compreensão do perfil do diretor escolar no Brasil, por meio de análise dados dos questionários contextuais aplicados quando da realização do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)<sup>11</sup>, nos anos 2007 e 2017.

Os estudos apontaram dificuldades de fazer a gestão das escolas dentro de um espaço de experimentação da democracia, da participação coletiva e de tomadas de decisão, como bem afirmam Gracindo e Souza (2009), as expectativas em torno do perfil do diretor escolar não mudaram ao longo dos anos, almeja-se sempre dele o espírito de liderança, capacidade de mediar conflitos, o fortalecimento de um espaço coletivo para debates e discussões, além da exigência

---

<sup>11</sup> O SAEB é composto por três avaliações externas de larga escala: 1) Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb), aplicada a uma amostra de alunos das redes públicas e privadas do país, em áreas urbanas e rurais, matriculados no 5º e 9º ano do ensino fundamental e no 3º ano do ensino médio; 2) Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), também conhecida como Prova Brasil, é uma avaliação censitária aplicada a alunos do 5º e 9º ano do ensino fundamental das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federal; e (3) Avaliação Nacional da Alfabetização (Ana), uma avaliação censitária envolvendo os alunos do 2º ano do ensino fundamental das escolas públicas” (Fonte: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/SAEB>).



de formação e preparo para o exercício do cargo no sentido de melhorar a gestão pedagógica no contexto da gestão escolar.

De acordo com as autoras, a gestão pedagógica engloba um conjunto de atividades, procedimentos e prescrições, mas que, por um lado, constata-se a diminuição da participação de um órgão colegiado, como o Conselho de Classe, por outro lado, percebe-se um aumento dos mecanismos que procuram melhorar o desempenho dos alunos, fato que pode estar associado ao fortalecimento das políticas de avaliação de larga escala nos últimos anos.

Para Libâneo (2004), o Conselho de classe é:

[...] um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados (p. 303).

Como importante órgão de ação colegiada, Dalben (1995;2004), traz uma alerta no artigo dizendo que, a redução de reuniões ou ausência desse órgão denota uma fragilidade pedagógica, visto que, além de funcionar como organismo colegiado, é também um ambiente facilitador do diálogo dos sujeitos envolvidos no processo de escolarização, considerando o contexto social, as dificuldades, os acertos e erros, que são submetidos ao olhar do coletivo de docentes da escola.

Os resultados da pesquisa observando os dados de 2017, o perfil dos diretores de escolas públicas brasileiras na grande maioria é caracterizado pelo sexo feminino (76,8%), de 40 a 49 anos (41,8%). Quanto à formação inicial, 44,5% têm licenciaturas, e 40,8%, no curso de Pedagogia. Cerca de 74% possuem pós-graduação em nível de especialização, enquanto a presença de mestres e de doutores é muito reduzida, e 17,1% não fizeram pós-graduação ou qualquer outro curso de atualização. Nesse aspecto, seria necessário o fortalecimento de uma política de qualificação profissional, com oferta de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* e formação continuada em serviço.



Com relação ao acesso no cargo de diretor, a nomeação trata-se de um recurso político apresentado na literatura como indicação que, nas palavras de Souza (2006), ainda se apresenta em maior medida, esclarecendo o relevante papel de intervenção do poder político na educação.

### **Dimensão Autonomia na Gestão Financeira**

Na dimensão ***Autonomia na Gestão Financeira***, destacamos a dissertação de Macarani (2007), que buscou investigar qual a visão dos gestores escolares sobre a autonomia financeira e aplicação dos recursos, bem como sua relação a organização pedagógica da escola. Para isso, a autora analisou os dados disponibilizados por instrumentos de pesquisa que lhes permitiu identificar que na legislação há indicações relativas à autonomia quanto ao recebimento e aplicação dos recursos financeiros pela gestão da escola.

Partindo dessa ideia, a autora trouxe para a discussão o fragmento do texto de Barroso (1996, 2003), salientando que a autonomia no ambiente escolar é sim relativa, porque depende e trabalha com vários grupos que têm interesses políticos, como por exemplo o Estado, a legislação, a direção escolar, os pais e a sociedade. A autonomia acontece na relação entre duas instâncias. No entanto, se tem autonomia em alguma situação, é simplesmente porque alguém ou algo está o concedendo, ou seja, essa ação está condicionada a um contexto de interdependência e de relações.

Nessa mesma toada, é de extrema importância entendermos como a política encaminhou essas questões relativas à autonomia e à gestão nas escolas públicas, e que nos permite perceber que há possibilidades de diálogos constantes que poderão ser assumidos nos espaços escolares, com destaque as eleição direta para diretores, a elaboração conjunta de um projeto que atendam as reais necessidades da escola e a participação de todos da comunidade escolar nas decisões colegiadas,



assim como também no planejamento e definição do uso de recursos e investimentos (MACHADO, 1999).

Assim, nessa perspectiva, a dissertação de Macarani (2007), nos faz refletir sobre as contradições existentes entre autonomia e gestão democrática a partir das ideias de Melo (2000, 2008), Barroso (1996, 2003) e Gorostiaga (2011), entre outros. Os autores conceituam os termos gestão compartilhada e gestão democrática para que assim possamos compreender as reais implicações no processo de construção da autonomia no ambiente escolar.

Ao mesmo tempo denunciam, que atualmente, os poderes públicos proclamam em forma de lei e de seus discursos a necessidade de democratizar a gestão, mas, o que se presencia é o compartilhamento da gestão com todos os seus problemas e não a sua real democratização. Para Melo (2000), é urgente desconstruir a ideia de gestão compartilhada que estão presentes, muitas vezes, nas escolas públicas, onde a escola acaba que assumindo um papel que vai além de suas possibilidades.

Historicamente, o processo da gestão democrática identifica pontos positivos e negativos que a educação pública brasileira vem experimentando após a Constituição Cidadã de 1988, e conseqüentemente, busca de maneira participativa, solucionar os problemas existentes na escola. Segundo Melo (2000), a gestão democrática que compreende na participação efetiva da comunidade escolar no contexto da instituição, contudo, vem enfrentando entraves e obstáculos políticos e históricos impostas pela própria legislação, acarretando dificuldades expressivas na operacionalização das ações e projetos, restando à escola trabalhar somente com regime de colaboração.

Nessa concepção os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), consideram que a participação é elemento fundamental para se trabalhar com autonomia no ambiente escolar. Por isso,



O conceito de participação fundamenta-se no princípio de autonomia, que significa a capacidade das pessoas dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condição da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação [...] e na construção conjunta do ambiente de trabalho (p. 329).

Como resultado do trabalho investigativo, a autora identificou através das falas das diretoras, que tal autonomia limita-se ao cumprimento das normas previstas na legislação no que se refere à aplicação dos recursos financeiros. Além disso, o fato de a legislação enfatizar a aplicação dos recursos mais na lógica instrumental, tem levado as diretoras a pensar mais nas atividades-meio em si, do que na sua relação com as atividades-fim - evidenciado nas suas falas, contribuindo, desse modo, para reforçar a dicotomia histórica entre o administrativo e o pedagógico.

Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola, como bem aponta os autores, a direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 323).

Conclui-se ainda que, a construção de novas relações de poder na organização do trabalho pedagógico, ainda há pouca articulação entre a aplicação dos recursos financeiros na organização pedagógica da escola. Na maioria das vezes, a aplicação se restringe especificamente à compra de materiais didáticos e de limpeza, conserto e manutenção de espaços e equipamentos, ficando para segundo plano a formação do ser humano (SILVA, 2013).

Por fim, a autora reafirma nas palavras de Luck (2010), que a autonomia, no contexto da educação, deve consistir na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e melhoria da qualidade do ensino que oferece,



assim como também, da aprendizagem promovida para desenvolvimento dos sujeitos ativos e participativos.

Francisco (2019), traz para a discussão em sua dissertação a relação da gestão financeira na escola em meio ao cenário de crise que o país atravessa e que tem acometido diversos setores, inclusive as instituições públicas e as suas autarquias, além de escolas públicas que dependem de repasses financeiros do governo estadual e federal. Para isso, o autor buscou desvendar como o gestor da escola poderá otimizar os recursos recebidos e organizar seus gastos de forma a conciliar os projetos da Secretaria Estadual de Educação (SEE) e do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), às respectivas necessidades do processo educativo.

Nesse contexto, o conceito de autonomia tornou-se importante para a pesquisa em questão, tendo em vista, que o autor é o gestor da escola, objeto de estudo, que situa na Escola Estadual Aleixo José, localizada no Sudeste de MG, na cidade de Passos. Por isso, o propósito foi investigar, no contexto da escola, possíveis ações em que a gestão da escola poderia implementar para aprimorar e planejar os recursos financeiros recebidos, com uma perspectiva democrática, de autonomia, com referência social e de forma descentralizada.

Vale lembrar, que a descentralização teve início quando “[...] o governo brasileiro elaborou, em 1993, o Plano Decenal de Educação para Todos [...], com implantação de novos modelos e esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes uma certa autonomia financeira, administrativa e pedagógica” (NETO; ALMEIDA, 2000, p. 38). Cabe então ressaltar a existência de um conflito no processo de descentralização, como argumenta Oliveira (2015, p. 296): “Em que pese essa contradição, de descentralizar por meio de processos ainda centralizadores”.

Sob essa ótica, Neto e Almeida (2000), ainda afirmam dizendo que:





A proposta de descentralização não resulta de reivindicações ou necessidades apresentadas por parte dos responsáveis pelo trabalho educativo na própria escola. A proposta se apresenta, como geralmente ocorre, de forma verticalizada, isto é, do nível central para a ponta do sistema (p. 44).

Nesse sentido, o gestor administra o recurso, mas os planos de trabalho elaborados pelos órgãos centrais é que determinam como se pode e deve gastá-lo, reafirmando assim, a autonomia decretada expressa nas palavras de Barroso (1996).

A relativa autonomia da escola para gerir os recursos faz com que na maioria das vezes, os recursos estão disponíveis em conta, mas, que não podem ser utilizados para suprir as necessidades imediatas da escola, tendo em vista que, são contas vinculadas, ou seja, “a verba já vem destinada para alguma coisa, e a escola não pode mudar, mesmo que, no momento, suas necessidades sejam outra. Nesse momento, percebe-se, portanto, a tentativa de ordenamento administrativo, fazendo com que a escola opere de forma racional os recursos recebidos” (SILVA, 2004, p. 112).

Entre os dados analisados na pesquisa ficou evidenciada a possibilidade de melhorar adaptação dos recursos, porém não foi suficiente para suprir a necessidade de manutenção da escola, visto que recursos federais superiores e provenientes do FNDE/PDDE foram utilizados na manutenção predial, como foi possível observar pelo sistema de custeio aplicado, que não foram suficientes como evidenciado pelas entrevistas.

Outro achado importante desta pesquisa foi o de que muitos problemas poderiam ser evitados se houvesse maior participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão no âmbito da gestão financeira. Importante ressaltar que a pesquisa tomou como pressuposto a baixa participação, podendo ser compreendida pelo fato de que a análise dos dados demonstrou a falta de conhecimentos dos entrevistados a respeito da gestão dos recursos escolares.



Por meio da conclusão, os dados insinuam que a vinculação de recursos financeiros se limita a autonomia pedagógica da escola, pois eles demonstraram estar ligados fortemente à gestão pedagógica da rede seja estadual ou municipal. Assim, como bem afirma Francisco (2019), a descentralização dos recursos financeiros para as escolas não garante a sua autonomia, visto que os recursos são fortemente vinculados aos objetivos do Estado/Município.

## **Contribuições Finais**

Este trabalho, que teve como propósito a realização do mapeamento das contribuições das produções acerca da autonomia, gestão e suas dimensões, visando investigar os desafios e implicações para construção da autonomia na gestão da unidade escolar, além de se caracterizar como uma revisão do tipo estado da arte, é também uma pesquisa de caráter bibliográfico que objetivou inventariar e sistematizar o conhecimento em determinada área, possibilitando uma melhor compreensão a respeito da temática em questão, da sua amplitude, aportes teóricos e os aspectos metodológicos.

Por isso, esse trabalho não se configura como uma pesquisa empírica, muito menos tem caráter de intervir ou desvendar uma realidade de determinado local, o intuito não é apenas conhecer as percepções expressas nos trabalhos científicos produzidos ou mesmo visitar os campos de estudos acerca da temática em questão, mas sim, de demonstrar através da análise e categorização, os avanços que revelam tendências, recorrências e lacunas que podem estimular para produções de novas frentes de pesquisas na área e apontar quais elementos ainda podem ser explorados.

Destarte, os estudos demonstram que, apesar das vastas discussões e debates acerca das políticas educacionais pelo qual são consideradas aquelas que orientam e regulam os sistemas de ensino, seus órgãos e instituições escolares, a



concepção da autonomia na gestão escolar se encontra ainda na fase embrionária, seja ela nos aspectos didático-pedagógicos, administrativo ou financeiro.

Diante dessa complexidade, os gestores das unidades escolares demonstram em seus expedientes algumas dificuldades que, em vista disso, necessitam da formação continuada e em exercício, uma maior mobilização com relação à participação política de todos os integrantes do processo educativo, de forma mais ativa, participativa e democrática e, essa questão é colocada como um dos seus pilares de transformação social.

Sendo assim, a unidade escolar, local onde se realiza a gestão, somente será possível a construção da autonomia com princípios democráticos, quando houver de fato o envolvimento de todos integrantes no processo educativo, valorizando a presença e a participação dos diversos segmentos que compõe a comunidade local e escolar e assim, assegurar a qualidade social da educação pública, fortalecendo o compromisso político e social.

## Referências



BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. *A experiência de uma organização pública brasileira*. Revista Psicologia: Organização e Trabalho, Brasília, v.7, n.1, jan./jun. 2007, p.131-158. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 3, jul./ set. 2009, p. 319-327 ...

BARROSO, João: O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In.: FERREIRA, Naura S. Carapeto, (Org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2003, p.11-32.

CLANDININ, D. Jean, CONNELLY, F. Michael. *Pesquisa narrativa: expectativas e histórias na pesquisa qualitativa*. Uberlândia, MG: EDUFU, 2011.

EÇA, Antoniclebio Cavalcante; COELHO, Lívia Andrade. Planejamento e construção do projeto político pedagógico: algumas considerações. *Ensino em Perspectivas*, Fortaleza, v. 2, n. 2, 2021.



EÇA, A. Cavalcante., & NUNES, C. Pinto. (2021). *Implicit aspects of the National Common Curricular Base: some implications in the current context*. *Journal of Research and Knowledge Spreading*, 2(1), e 12326. <https://doi.org/10.20952/jrks2112326>

GRACINDO, R. V. *O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação*. Brasília: *Revista Retratos da Escola*, v. 3. n. 4. 2009.

JOSSO, Marie-Christine. *Da formação do sujeito... ao sujeito da formação*. In: NÓVOA, António; FINGER, Matthias. *O método (auto) biográfico e a formação*. Natal, RN: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003 (Coleção Docência em Formação). Coordenadores: Antonio Joaquim Severino e Selma Garrido Pimenta.

\_\_\_\_\_. José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. Jose Carlos Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 12. ed. -Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

\_\_\_\_\_. *Concepções e processos democráticos da gestão educacional*. 9. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. *A gestão participativa na escola*. 11. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MACHADO, Carlos R. S. *As vicissitudes da construção da qualidade de ensino na política pública de educação no município de Porto Alegre, de 1989 a 1996*. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

MELO, Maria Teresa Leitão de et al. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto (Org). São Paulo: Cortez, 2000.

MELO, Maria Teresa Leitão. *Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar*. In: Bastos, João Batista (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A, 2008.

MESSINA, G. *Estudio sobre el estado da arte de la investigacion acerca de la formación docente en los noventa*. 1998. Trabalho apresentado à Reúñion de Consulta Técnica



sobre *investigación en Formación del Profesorado, Organización de Estados Ibero-Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, México, 1998.

NETO, A. C.; ALMEIDA, M. D. Educação e Gestão Descentralizada: Conselho Diretor; Caixa Escolar; Projeto Político - Pedagógico. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 35-46, fev./jun. 2000.

OLIVEIRA, I. G. S. Análise de correspondência aplicada a preposições sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos *Rev. Ciênc. Admin.*, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 131-162, jan./jun. 2015.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: uma introdução crítica*. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. [1. ed. em 1986]

\_\_\_\_\_. *Diretor escolar: educador ou gerente*. 1ª ed. São Paulo: Cortez, 2015.

\_\_\_\_\_. *Gestão democrática da escola pública*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2016. [1. ed. em 1997]

\_\_\_\_\_. *Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática*. *R. bras. Est. pedag.* Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996.

SILVA, Santuza Amorim; PÁDUA, Karla Cunha. Explorando narrativas: algumas reflexões sobre suas possibilidades na pesquisa. In: CAMPOS, Regina Célia Passos Ribeiro. *Pesquisa, educação e formação humana: nos trilhos da História*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p.105-135.

SILVA, F.T. and. BORGES. Currículo e Ensino de História: *um estado do conhecimento no Brasil*. *Educ. Real*. [online]. 2018, vol.43, n.4, pp.1693-1723. Epub Aug 06, 2018. ISSN 2175-6236.

Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2175> Acesso em 17/10/2020.

SILVA, F. J. da Costa e. CARVALHO, M. E. Pessoa de. *O estado da arte das pesquisas educacionais sobre gênero e educação infantil: uma introdução*. 18º REDOR. Tema: Perspectiva feminista de gênero: desafios no campo das militâncias e das práticas. Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2014.

SILVA, Francisco J. Vinculação constitucional dos recursos financeiros para educação e a manutenção do desenvolvimento do ensino. *V Congresso Ibero-*



*Americano de Política e Administração da Educação / VIII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Goiânia: UFGO 2016.*

SOARES, Magda Beckes; MACIEL, Francisca. *Alfabetização*. Brasília: MEC / INEP /COMPED, 2000. (Coleção Estado do Conhecimento, n. 1). Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484330/Alfabetiza%C3%A7%C3%A3o>  
Acesso em 26/10/2020.

