

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Rodolfo Andrade Cardoso

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO OPERACIONAL PARA O GERENCIAMENTO
DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA E. E. SANTO TOMAZ DE AQUINO**

Belo Horizonte
2023

Rodolfo Andrade Cardoso

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO OPERACIONAL PARA O GERENCIAMENTO
DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA E. E. SANTO TOMAZ DE AQUINO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Marlusa de Sevilha Gosling

Coorientadora: Profa. Ma. Andréa Fraga Dias Campos

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

C2681 Cardoso, Rodolfo Andrade.
2023 A importância da gestão operacional para o gerenciamento das ações desenvolvidas pela E. E. Santo Tomaz de Aquino [manuscrito] / Rodolfo Andrade Cardoso. – 2023.

1 v.

Orientadora: Marlusa de Sevilha Gosling.
Coorientadora: Andréa Fraga Dias Campos

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Gosling, Marlusa de Sevilha. II. Campos, Andréa Fraga Dias. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues - CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/67/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

RODOLFO ANDRADE CARDOSO, Nº. DE REGISTRO: 2022707464

Às 21:40 horas do dia 26 do mês de setembro de dois mil e vinte e três, reuniu-se remotamente, por meio de mídias digitais, a Banca Examinadora indicada pelo Coordenador do **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**, do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFMG, constituída pela Profa. Dra. Marlusa de Sevilha Gosling (Orientadora) e pelas Profas. Narrayra Granier Cunha e Sabrina Espinele da Silva, para julgar o trabalho final intitulado "**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO OPERACIONAL PARA O GERENCIAMENTO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA E. E. SANTO TOMAZ DE AQUINO**", requisito parcial para a obtenção do Grau de **ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA**.

Abrindo a sessão, a Orientadora Profa. Dra. Marlusa de Sevilha Gosling, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final de Curso, passou a palavra ao estudante, para a apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pela Banca Examinadora, com a respectiva defesa da estudante. Logo após, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença do estudante e do público, para julgamento e expedição do resultado final.

Pelas indicações o aluno foi considerado **APROVADO com RESSALVAS**.

Profa. Dra. Marlusa de Sevilha Gosling (Orientadora)

Profas. Narrayra Granier Cunha e Sabrina Espinele da Silva (membros da comissão)

NOTA FINAL: 80 pontos

Considerações finais da banca examinadora:

- No resumo ajustar tamanho da letra para 12 - No segundo parágrafo da introdução seria interessante citar os autores ao final da afirmação feita na segunda frase e evitar citações de citações.
- Ao final da introdução seria interessante construir um parágrafo com um resumo dos principais resultados encontrados e as principais contribuições oriundas do trabalho que realizou.
- Seção 2.1 Seção inteira basicamente baseada em Ibdem, 2014, precisa variar os autores, melhorar a discussão.
- Cuidado com seções inteiras baseadas em um único ator, tentar diversificar para trazer autoridade ao trabalho.
- Ibdem, 2014 não está nas referências, conferir e inserir.
- Revisar erros de português/digitação.
- Faltou interligar os resultados que você encontrou com a literatura que você discutiu.
- Pouco tempo disponível não pode ser considerada uma limitação no âmbito acadêmico ...
- Poderia ter explorado mais as possibilidades de estudos futuros. Questionário, entrevistas e etc.

- Sugiro checar as REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS para conferir se não existem trabalhos que estão citados no texto, mas não estão nas referências.

O resultado foi comunicado publicamente ao estudante pela Banca Examinadora. Nada mais havendo a tratar a Orientadora Profa. Dra. Marlusa de Sevilha Gosling encerrou e lavrou a presente ATA, que será assinada digitalmente por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

A Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública comunica que o aluno terá até 60 (sessenta) dias para apresentar a monografia corrigida, a partir da data de Defesa.

Belo Horizonte, 26 de setembro de 2023.

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - Coordenador do curso de Especialização em Gestão Pública.

Profa. Dra. Marlusa de Sevilha Gosling (Orientadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Prof. Me. Narrayra Granier Cunha (Membro da Banca Examinadora FAPEMIG)

Prof. Dra. Sabrina Espinele da Silva (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Marlusa de Sevilha Gosling, Professora do Magistério Superior**, em 13/12/2023, às 20:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 13/12/2023, às 23:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sabrina Espinele da Silva, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 15:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Narrayra Granier Cunha, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 22:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2869702** e o código CRC **AE3E65CA**.

“A teoria sem a prática de nada vale, a prática sem teoria é cega”

Vladimir Ilyich Ulianov (1920)

RESUMO

O presente estudo parte da percepção das dificuldades enfrentadas por uma unidade escolar pública de educação básica quanto ao gerenciamento dos programas pedagógicos previstos em seu Projeto Político Pedagógico. Assim, tem-se como objetivo geral investigar a gestão dos processos e projetos desenvolvidos pela escola em questão, de modo a identificar as características e possibilidades da Gestão Operacional no âmbito das ações desenvolvidas pela escola, tendo como objetivos específicos analisar a importância relativa das etapas do modelo do Ciclo de Gestão PEAC; o modelo de gestão específico preponderante; as metodologias e instrumentos usados como indicativos de institucionalização; o modelo de processo decisório mais praticado; e os sistemas informacionais de apoio mais encontrados, de modo a apontar as eventuais fragilidades e potencialidades da gestão dos processos e projetos neste caso específico, além das possibilidades de utilização das técnicas e instrumentos próprios da Gestão Operacional, tendo em vista o aperfeiçoamento da prática da Gestão Escolar nesta unidade educacional. A partir de pesquisa bibliográfica e análise documental, e tendo como procedimentos técnicos a pesquisa-ação e a observação participante, puderam-se constatar fragilidades significativas quanto às etapas de planejamento e avaliação das ações operacionais, precariedade de metodologias e instrumentos indicativos de institucionalização, bem como do uso de sistemas informatizados para apoio ao ciclo de gestão. Dentre as potencialidades identificadas, destacam-se iniciativas voltadas à estruturação de comissões responsáveis pelo gerenciamento de determinadas ações, inclusive com participação estudantil, o que favorece o controle interno e o princípio da Gestão Democrática. Portanto, o gerenciamento dos programas pedagógicos desta unidade escolar pode ser aprimorado por meio de uma maior ênfase às etapas de planejamento e avaliação do ciclo de gestão, utilização de metodologias e instrumentos voltados à institucionalização das ações, aprimoramento do uso de sistemas informatizados de apoio e, ainda, descentralização do poder decisório por meio da criação de comissões.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Operacional, Ciclo de Gestão PEAC, Gestão Escolar, Gestão Democrática, Projeto Político Pedagógico.

ABSTRACT

The present study stems from the perception of the difficulties faced by a public basic education school unit regarding the management of pedagogical programs outlined in its Pedagogical Political Project. Thus, the general objective is to investigate the management of processes and projects developed by the school in question in order to identify the characteristics and possibilities of Operational Management within the actions carried out by the school. The specific objectives include analyzing the relative importance of the stages of the PEAC Management Cycle model, the predominant specific management model, the methodologies and tools used as indicators of institutionalization, the most practiced decision-making process model, and the most commonly found support information systems. This is done to pinpoint the potential weaknesses and strengths in the management of processes and projects in this specific case, as well as the possibilities of using Operational Management techniques and tools to improve the practice of School Management in this educational unit. Through bibliographic research and document analysis, and using technical procedures such as action research and participant observation, significant weaknesses were observed in the planning and evaluation stages of operational actions, as well as the inadequacy of methodologies and tools for institutionalization indicators. There was also a limited use of computerized systems to support the management cycle. Among the identified strengths are initiatives aimed at establishing committees responsible for managing certain actions, including student participation, which promotes internal control and the principle of Democratic Management. Therefore, the management of pedagogical programs in this school unit can be improved by placing greater emphasis on the planning and evaluation stages of the management cycle, using methodologies and tools aimed at institutionalizing actions, improving the use of computerized support systems, and decentralizing decision-making power through the creation of committees.

KEY WORDS: Operational Management, PEAC Management Cycle, School Management, Democratic Management, Pedagogical Political Project.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de Gestão PEAC.....	12
Figura 2 - Inter-relacionamento dos ciclos de Gestão Pública.....	13
Quadro 1 - Categorização das ações previstas no PPP da escola.....	33
Quadro 2 - Estado das ações previstas no PPP da escola em 2023.....	34
Quadro 3 - Categorização das ações a partir das definições de processos e projetos.....	36
Quadro 4 - Resumo da proposta de intervenção.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FLISTA	Festival Literário da Escola Estadual Santo Tomaz de Aquino
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDE-Escola	Plano de Desenvolvimento da Escola
PEAC	Planejamento, Execução, Avaliação e Controle
PES	Plano Estratégico das Secretarias
PPP	Projeto Político-Pedagógico
Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SER	Superintendência Regional de Ensino
STA	Escola Estadual Santo Tomaz de Aquino
TGA	Teoria Geral da Administração

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	O conceito de Gestão Operacional	12
2.2	O conceito de Gestão Escolar	17
2.3	A Gestão Escolar no setor público	21
3	METODOLOGIA.....	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
4.1	Histórico e características da unidade escolar.....	28
4.2	Análise das ações desenvolvidas pela escola.....	30
4.3	Propostas para o gerenciamento das ações	40
5	CONCLUSÃO.....	44
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Em sentido geral, o conceito de gestão diz respeito ao ato ou efeito de administrar. Por sua vez, o conceito de administração se refere a governar, dirigir ou gerir negócios públicos ou particulares. Por estas definições, os conceitos de gestão e administração podem ser compreendidos como sinônimos. Assim, a gestão ou a administração poderiam ainda ser definidas como o processo de dirigir uma organização, tomando decisões de acordo com as demandas do ambiente e os recursos disponíveis (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

Contudo, o entendimento destes conceitos como sinônimos não se aplica a todos os casos. No caso da educação, alguns autores buscam diferenciar os termos Administração Escolar e Gestão Escolar, para se referir à organização do trabalho nas unidades escolares. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) apontam, por exemplo, a diferenciação defendida por Santos Filho (1998), segundo a qual a administração representa uma concepção de caráter técnico, hierárquico e fragmentado, calcado no poder e autoridade. Por outro lado, para o autor, a gestão representa o compartilhamento de ideias e a participação social nos processos de organização e funcionamento das escolas. Considerando esta diferenciação é que, para efeito do presente estudo, prioritariamente será utilizado o termo Gestão Escolar para se referir aos processos de organização do trabalho nas escolas.

De acordo com Libâneo (2012), historicamente, ao menos desde a década de 1930, os estudos sobre organização e gestão escolar no Brasil estiveram muito marcados por uma visão burocrática e funcionalista, no sentido de aproximar a organização escolar da organização empresarial. É somente a partir da década de 1980 que se passa a adotar uma visão mais crítica sobre o tema, tanto em relação à organização do trabalho sob o capitalismo, quanto em relação aos aspectos organizacionais e técnico-administrativos.

Desta maneira, o autor defende que há basicamente dois enfoques para a Gestão Escolar no país. O enfoque científico-racional compreende a organização escolar como uma realidade objetiva, neutra e técnica, cujo funcionamento se dá de maneira racional. Já o enfoque sociocrítico entende a organização escolar como um sistema de interações sociais, portanto, um espaço político, onde as ações possuem intencionalidade, de acordo com um contexto social, político e cultural, sendo, portanto, uma construção social.

Não obstante as diversas discussões envolvendo o contexto escolar na atualidade, é possível observar, no que tange à gestão escolar, a presença de uma lacuna acerca do cotidiano da gestão. Se de um lado, pelas especificidades do campo da educação, sobretudo seus objetivos, acredita-se que não seja possível uma aproximação tão mecânica entre a organização

escolar e a organização empresarial; de outro, tendo em vista a complexidade dos processos que envolvem a organização escolar, tampouco é possível desconsiderar o conjunto de conhecimentos, técnicas e instrumentos oriundos do campo da administração potencialmente úteis à Gestão Escolar (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

É, precisamente, neste sentido que se justifica o presente estudo, ao procurar relacionar a Gestão Operacional à Gestão Escolar, buscando identificar as características da gestão dos processos e projetos de uma escola, de modo a compreender os elementos internos de organização do trabalho escolar, mais especificamente a gestão operacional das ações desenvolvidas pela escola. Cabe mencionar que, no decorrer da pesquisa bibliográfica, não foram encontrados estudos que relacionem, de maneira específica, a Gestão Operacional à Gestão Escolar, fato que confere relevância ao desenvolvimento do presente estudo.

De acordo com o modelo do Ciclo de Gestão, elaborado por Walter Shewhart e também conhecido pela sigla PEAC, o processo de gestão deve ser executado em quatro etapas de forma contínua: a etapa de Planejamento (P), em que se dá a definição das metas e métodos; a etapa de Execução (E), onde ocorre a educação e treinamento acerca das metas e métodos, e execução propriamente dita, além da coleta de dados referentes ao processo; a etapa de Avaliação (A), na qual são comparadas as metas e os resultados alcançados; e a etapa de Controle (C), responsável pela formulação das ações necessárias à correção, prevenção e melhoria dos processos (MALMEGRIN, 2014).

No âmbito da Administração Pública, existem três Ciclos de Gestão, a saber: aquele relativo às Políticas Públicas (Gestão Estratégica); aquele relativo aos Planos e Programas (Gestão Tática); e aquele relativo às Ações, isto é, os processos e projetos (Gestão Operacional) (*Ibidem*, 2014). A Gestão Escolar envolve a organização de todas as atividades necessárias ao processo de ensino-aprendizagem nas unidades de ensino, o que inclui as ações relacionadas às demandas pedagógicas, administrativas, financeiras e de recursos humanos. Ou seja, trata-se da gestão dos processos e projetos indispensáveis ao bom funcionamento das unidades escolares. Assim, considerando-se os Ciclos de Gestão da Administração Pública, podemos afirmar que a Gestão Escolar se refere fundamentalmente à Gestão Operacional.

O problema central da Gestão Operacional, no caso da administração pública, diz respeito ao atendimento dos diversos públicos usuários da prestação de serviços públicos. No entanto, cabe destacar que a Gestão Operacional, enquanto construção de soluções para os problemas identificados, depende de variáveis relacionadas à Gestão Tática e Gestão Estratégica, por se tratarem de contextos diretivos e normativos de níveis superiores. Assim, pode-se afirmar que o Ciclo de Gestão das Ações é condicionado pelas decisões tomadas no

âmbito do Ciclo de Gestão dos Planos e Programas e do Ciclo de Gestão das Políticas Públicas, de modo que os resultados operacionais não dependem unicamente do gerenciamento das ações (*Ibdem*, 2014).

No presente estudo, o Ciclo de Gestão das Políticas Públicas e o Ciclo de Gestão dos Planos e Programas serão considerados apenas de maneira periférica, uma vez que tais ciclos envolvem, de modo mais direto, instâncias de nível superior, como, neste caso, a Superintendência Regional de Ensino (SRE), a Secretaria Estadual de Educação (SEE) e o Ministério da Educação (MEC). Ou seja, tratam-se de discussões relacionadas à gestão educacional, de modo mais amplo, e nosso foco está especificamente na Gestão Escolar, ou seja, os aspectos organizacionais e técnico-administrativos das escolas, seus processos e projetos, portanto refere-se mais diretamente ao Ciclo de Gestão das Ações.

Neste sentido, e considerando-se também a relevância da gestão das Ações para o sucesso da gestão de Políticas Públicas e dos Planos e Programas – isto é, a importância da Gestão Operacional para os resultados da Gestão Estratégica e da Gestão Tática – o presente estudo tem por objetivo geral investigar a gestão dos processos e projetos de uma unidade escolar estadual de educação básica, de modo a encontrar respostas para a seguinte pergunta: quais as características e possibilidades da Gestão Operacional no âmbito das ações desenvolvidas pela escola?

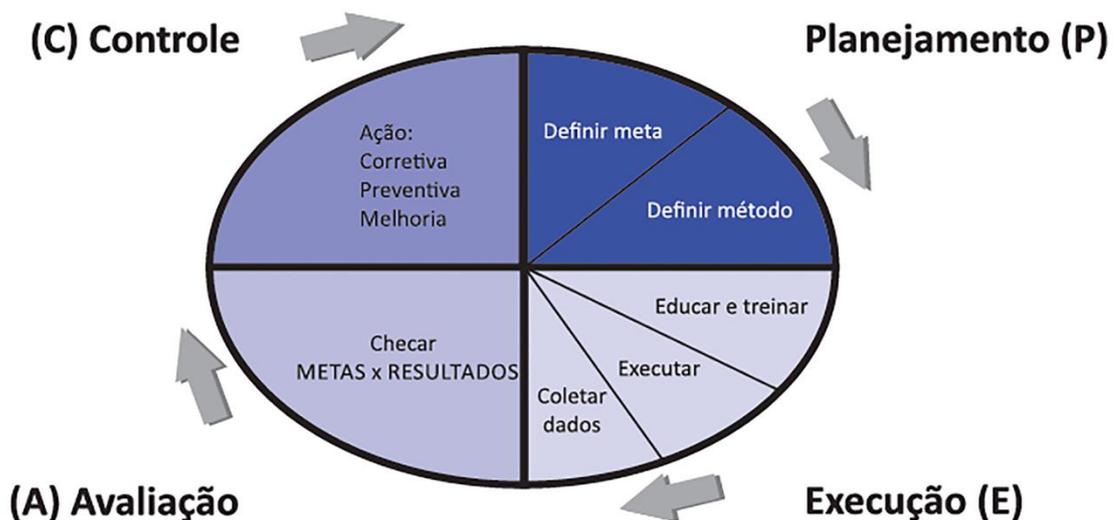
Para tal, tem-se como objetivos específicos, a partir de revisão bibliográfica e análise documental, e por meio de pesquisa-ação e observação participante, analisar a importância relativa das etapas do modelo do Ciclo de Gestão; o modelo de gestão específico preponderante; as metodologias e instrumentos usados como indicativos de institucionalização; o modelo de processo decisório mais praticado; e os sistemas informacionais de apoio mais encontrados. Pretende-se, assim, apontar as eventuais fragilidades e potencialidades da gestão dos processos e projetos neste caso específico, bem como as possibilidades de utilização das técnicas e instrumentos próprios da Gestão Operacional, de modo a colaborar para o aperfeiçoamento da prática da Gestão Escolar desta unidade educacional e, quiçá, gerar alguma contribuição teórica para este campo do conhecimento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O conceito de Gestão Operacional

No âmbito do presente estudo, para efeito de análise do gerenciamento das ações desenvolvidas pela escola, será utilizado como referência o modelo do Ciclo de Gestão PEAC, elaborado por Walter Shewhart, segundo o qual o processo de gestão deve ser executado por meio de quatro etapas de maneira contínua. Desta forma, temos o planejamento (P), a execução (E), a avaliação (A) e o controle (C) como etapas necessárias ao gerenciamento das ações. Na etapa de planejamento se dá a definição das metas e métodos, de acordo com o problema a ser solucionado. Na etapa de execução ocorre a preparação e o treinamento acerca das metas e métodos definidos, bem como a execução das ações e, ainda, a coleta de dados referentes ao processo. Na etapa de avaliação são comparadas as metas e os resultados alcançados. E na etapa de controle são formuladas as ações necessárias à correção, prevenção e melhoria dos processos desenvolvidos (MALMEGRIN, 2014). A figura 1 apresenta de maneira esquemática as etapas do Ciclo de Gestão PEAC.

Figura 1 - Ciclo de Gestão PEAC

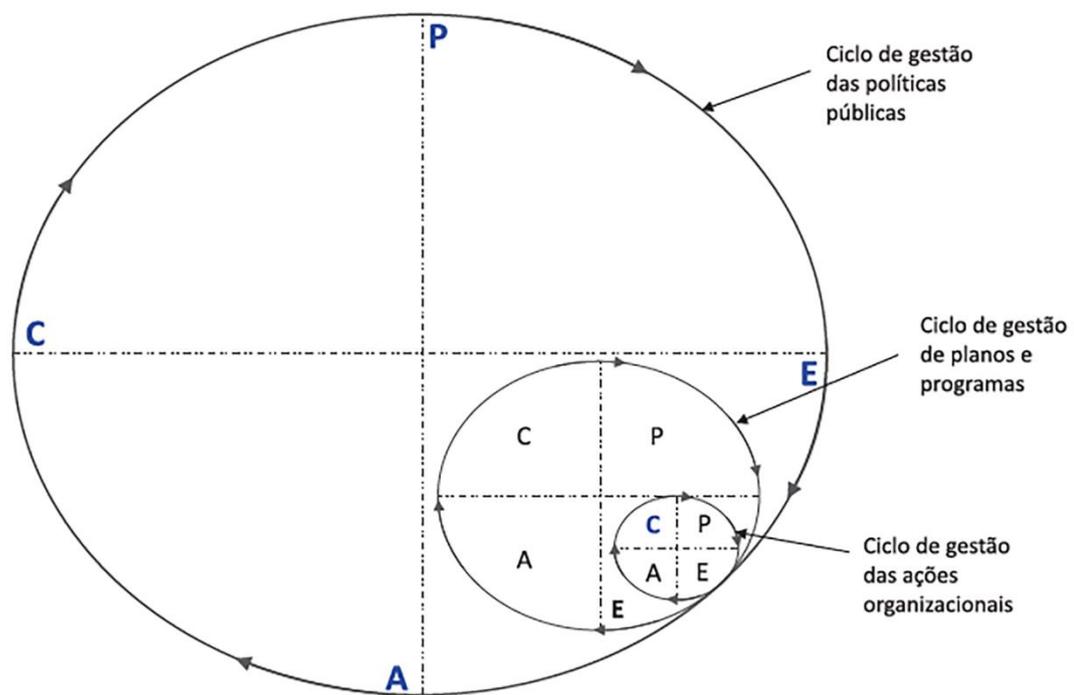


Fonte: MALMEGRIN, 2014 (adaptado)

O processo de gestão na Administração Pública pode ser classificado em três ciclos de gestão distintos, como apresentado por Malmegrin (2014). O primeiro é o Ciclo de Gestão das

Políticas Públicas, conhecido como Gestão Estratégica, o segundo é o Ciclo de Gestão dos Planos e Programas, também chamado de Gestão Tática, e o terceiro é o Ciclo de Gestão das Ações, isto é, os processos e projetos, denominado Gestão Operacional (*Ibdem*, 2014). O objeto do estudo aqui apresentado são as ações desenvolvidas por uma escola, seus processos e projetos, tratando-se, pois, de análises voltadas ao campo da Gestão Operacional. A figura 2 apresenta de modo esquemático a relação entre os ciclos de gestão na Administração Pública.

Figura 2 - Inter-relacionamento dos ciclos de Gestão Pública



Fonte: MALMEGRIN, 2014

Toda e qualquer organização, estatal ou não, que tem por objetivo a prestação de serviços públicos, realizam atividades de Gestão Operacional. Assim, “[...] o objeto da Gestão Operacional é o conjunto de todas as ações que foram planejadas e são executadas no processo direto de prestação de serviços públicos” (*Ibdem*, 2014, p. 15). Isso inclui, portanto, as unidades escolares, como aquela objeto do presente estudo. Por serviço público, entende-se “[...] toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas sob o regime jurídico total ou parcialmente público” (*Ibdem*, 2014, p. 70). Cabe destacar que, por se tratar de

atividades ligadas à administração pública, tais ações devem levar em conta as orientações legais, bem como aquelas oriundas das gestões de nível superior, de modo a atender às expectativas de usuários e beneficiários no que tange aos prazos e qualidade dos serviços prestados.

No nível operacional, o gerenciamento da prestação de serviços públicos implica a resolução de problemas, por meio da identificação e implementação de soluções adequadas ao contexto das ações operacionais, o que se dá por meio de processos e projetos. Tais problemas podem ser de natureza técnica ou comportamental, e sua solução depende, ainda, de variáveis de gestão relacionadas às políticas públicas e também aos planos e programas, tendo em vista contextos diretivos e normativos oriundos de níveis administrativos hierarquicamente superiores (*Ibdem*, 2014).

As ações objeto da Gestão Operacional, denominadas ações operacionais, podem ser categorizadas como contínuas, situacionais ou sazonais, de acordo com a frequência com que são realizadas. As ações contínuas são aquelas que são executadas de maneira permanente ao longo do tempo, sendo também denominadas de rotina. As ações situacionais ocorrem de modo pontual, tendo em vista demandas eventuais que possam surgir em relação à prestação de serviço. As ações sazonais se repetem dentro de determinado intervalo de tempo, podendo haver variações entre um período e outro. Portanto, existe uma grande variedade de ações que são objeto da Gestão Operacional, as quais exigem um conjunto de sistemáticas de gerenciamento específico para cada caso (*Ibdem*, 2014).

As ações contínuas são classificadas como processos, este termo entendido como um conjunto de atividades que são executadas de modo sequencial e contínuo no tempo, e exigem, desta maneira, a utilização de uma Sistemática de Gerenciamento de Processos. As ações situacionais são classificadas como projetos, este termo compreendido como um conjunto de atividades de execução única, pontual, e exigem por isso a utilização de uma Sistemática de Gerenciamento de Projetos. Já as ações sazonais podem ser classificadas como processos e como projetos, por serem compostas por atividades de execução única mas que se repetem no tempo, e exigem, portanto, a utilização de uma Sistemática de Gerenciamento Híbrida (*Ibdem*, 2014).

Em relação aos processos, cabe destacar a existência de diferentes formas de acionamento da prestação de serviços. Neste sentido, os processos podem ser acionados pelos usuários, portanto de forma exógena, a partir de uma demanda, o que ocasiona processos a pedido; podem ser acionados por meio de planos de ação, de forma endógena, originando processos programados; e, há ainda, casos em que o acionamento se dá a partir das duas

situações, gerando os chamados processos híbridos. Quanto aos projetos, existem diferentes categorias de fatos geradores. Assim, temos os projetos transformadores, de natureza exógena, voltados à implantação, descontinuação ou resolução de problemas identificados nos processos; os projetos executores, de natureza endógena, voltados à geração de produtos e serviços no contexto dos processos programados ou híbridos; e, ainda, os projetos voltados à operacionalização de ações atípicas, de caráter emergencial, no contexto dos processos a pedido, os quais podem também ser categorizados como projetos executores, na medida em que são geradores de produtos e serviços. Cabe ressaltar que, quando geridas de maneira integrada, essas ações constituem-se em programas (*Ibdem*, 2014). Em suma:

Os processos e os projetos são os instrumentos usados para viabilizar a prestação de qualquer serviço público. Os processos são imprescindíveis para realizar as ações consideradas como imperativos legais, da prestação de serviços públicos. Os projetos transformadores exógenos implantam, melhoram e descontinuem os processos a pedido, programados e híbridos. Os projetos executores endógenos implementam ações finalísticas dos processos programados (*Ibdem*, 2014, p. 91).

A partir desta explanação, é possível perceber uma relação de subordinação dos projetos aos processos, tendo em vista que por serem contínuos e permanentes, os processos constituem-se como ações operacionais centrais em torno das quais os projetos são elaborados. A associação entre processos e projetos é considerada fundamental para uma gestão integrada das ações relativas à prestação de serviços públicos. Não é raro, porém, a ocorrência de projetos desconectados dos processos organizacionais, no plano das ações operacionais das organizações prestadoras de serviços públicos, o que tende a acarretar impactos negativos sobre os resultados operacionais. “As ações operacionais, os processos e os projetos desintegrados levam as organizações a resultados de eficiência, de efetividade e de relevância aquém do desejado” (*Ibdem*, 2014, p. 92).

O entendimento das relações entre processos e projetos é indispensável para uma atividade vinculada à etapa de planejamento do ciclo de gestão, que é a gestão de carga e capacidade, responsável por programar as prestações de serviços, por meio da definição de como, quando, onde, por quem e com que recursos as ações a serem realizadas serão operacionalizadas. A carga pode ser entendida como o volume ou a qualidade que se exige de um conjunto de recursos e meios necessários à operação de processos e projetos, voltados ao atendimento das demandas de determinado serviço público. Já a capacidade pode ser compreendida como o volume ou a qualidade que um conjunto de meios ou recursos oferece

para atender as necessidades de operação de processos e projetos, tendo em vista o atendimento das demandas do serviço público em questão (*Ibdem*, 2014).

Tendo em vista as diversas demandas relacionadas a determinado serviço público, é necessário que haja capacidade de atender às cargas daí decorrentes. Assim, “[...] demanda, carga e capacidade estão sempre relacionadas, na medida em que certa demanda traz para os processos e para os projetos certa carga que deve ser atendida a partir da alocação de certa capacidade” (*Ibdem*, 2014, p. 108). Caso contrário, se a gestão de carga e capacidade não for capaz de tratar adequadamente os problemas relacionados às demandas, pode haver impactos significativos sobre os resultados operacionais.

Ao analisar comparativamente os três Ciclos de Gestão na Administração Pública, Malmegrin (2014) considera uma série de variáveis, as quais serão também utilizadas no âmbito do presente estudo de modo a caracterizar a Gestão Operacional no âmbito das ações desenvolvidas pela escola, a saber: a importância relativa das etapas do ciclo; o modelo de gestão específico preponderante; as metodologias e instrumentos usados como indicativos de institucionalização; o modelo de processo decisório mais praticado; e os sistemas informacionais de apoio mais encontrados.

Segundo a autora, no âmbito da Gestão Operacional, a importância relativa das etapas é maior em relação à execução, em detrimento das demais, tendo em vista se tratar de um ciclo de natureza operacional, ou seja, responsável pelo atendimento direto às demandas da sociedade. Esta necessidade de execução contínua acaba por comprometer, sobretudo, as etapas de planejamento e de avaliação e, por conseguinte, gera impactos de maneira bastante significativa sobre os resultados operacionais. Trata-se de um modelo de gestão prescritivo, com grande enfoque no controle, havendo, pois, três formas de controle, a saber: o controle interno, o controle externo e o controle social (*Ibdem*, 2014).

Os indicativos de institucionalização neste ciclo são considerados relevantes, havendo, contudo, margem para o desenvolvimento de mecanismos e instrumentos voltados aos processos de trabalho. Em relação aos processos decisórios, pode-se observar uma variedade de modelos, de acordo com o tipo de serviço público prestado, como o modelo racional, pouco discricionário, no caso de ações exclusivamente estatais, ou o modelo processual, comum no caso de serviços públicos de caráter tecnológico ou social, por exemplo. No Ciclo de Gestão de Ações, os sistemas informacionais são menos utilizados, exceto para casos específicos onde estes são imprescindíveis, como a execução de serviços de apoio, como financeiros e de pessoal, ou ainda para setores específicos, como saúde, educação e segurança pública (*Ibdem*, 2014).

As análises da autora apontam, de maneira geral, as características da Gestão Operacional na Administração Pública. A partir do presente estudo, busca-se identificar tais características no âmbito da Gestão Escolar, mais especificamente em relação aos projetos desenvolvidos pela escola.

2.2 O conceito de Gestão Escolar

A Gestão Escolar é um tema frequentemente relacionado aos debates tanto no campo da educação quanto no campo da administração. De acordo como Libâneo (2012), os debates em torno da organização do trabalho escolar no Brasil estiveram, desde a década de 1930, ligados ao campo do conhecimento chamado Administração Escolar ou, ainda, Administração e Organização Escolar. Segundo Russo (2014), estes estudos eram pautados no paradigma da Teoria Geral da Administração (TGA), cujo pressuposto compreende a organização escolar como equiparável à organização empresarial, de modo que a forma de administração poderia ser transposta desta para aquela. Deste paradigma, surge uma concepção burocrática e funcionalista de escola, a que Libâneo (2012) denomina de enfoque científico-racional. Segundo o autor, trata-se do modelo mais comum de funcionamento e organização do trabalho escolar, o qual é entendido como realidade objetiva, neutra e técnica e, portanto, funciona racionalmente, podendo ser planejado, organizado e controlado, no sentido da busca por maior eficácia e eficiência.

A partir da década de 1980, o estudo dos processos ligados à organização do trabalho nas escolas passou a ser chamado de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar. Não se trata, porém, de uma mudança de caráter meramente semântico, mas reflete uma nova visão sobre esta disciplina, a partir de uma análise crítica da escola dentro da organização capitalista do trabalho, bem como em relação aos seus aspectos organizacionais e técnico-administrativos. Deste novo paradigma, surge uma concepção democrática de escola, a que o autor denomina enfoque sociocrítico, que compreende a escola não como uma realidade objetiva, neutra e funcional, mas como uma construção social dos sujeitos que a integram. Assim, tem-se a organização do trabalho escolar como um sistema que envolve a intencionalidade das ações e as interações sociais que se dão entre as pessoas em determinado contexto social e político (LIBÂNEO, 2012).

Na literatura específica, bem como na prática cotidiana, pode-se encontrar inúmeras formas de Gestão Escolar, as quais não cabem aqui serem detalhadas, tendo em vista que esta pesquisa busca analisar a Gestão Operacional no âmbito da Gestão Escolar, e não as variações

formais desta. Para efeito do presente estudo, basta a compreensão dos enfoques e concepções geradoras desses modelos de gestão. Segundo Libâneo (2012), no contexto brasileiro existem três concepções de organização e gestão escolar, a saber: a concepção técnico-científica, de enfoque científico-racional; e as concepções autogestionária e democrático-participativa, de enfoque sociocrítico.

A concepção técnico-científica, de enfoque científico-racional, é baseada na hierarquização de cargos e funções, buscando a racionalização do trabalho e, por conseguinte, maior eficiência e eficácia. Dentre as características deste modelo, destacam-se: a) prescrição detalhada de funções, com acentuada divisão técnica do trabalho escolar; b) poder centralizado do gestor escolar, a partir de relações de subordinação e autoridade; c) ênfase na normatização, em detrimento dos objetivos específicos da instituição; d) comunicação linear e hierárquica, a partir de normas e regras; e) ênfase maior nas tarefas e menor nas pessoas (*Ibidem*, 2012).

A concepção autogestionária, de enfoque sociocrítico, é baseada na responsabilidade coletiva, sem uma direção centralizada, buscando a participação direta e igualitária de todos os membros da instituição. Dentre as características deste modelo, destacam-se: a) ênfase na auto-organização dos membros da instituição, através de eleições e alternância de funções; b) decisões coletivas e eliminação de todas as formas de autoridade e poder; c) recusa das normas e sistemas de controle, priorizando a responsabilidade coletiva; d) conexão entre as formas de gestão interna e as formas de autogestão social; e) ênfase maior nas inter-relações e menor nas tarefas; f) recusa de todo poder instituído, sendo o caráter instituinte oriundo da prática da participação e autogestão (*Ibidem*, 2012).

A concepção democrática-participativa, também de enfoque sociocrítico, é baseada na relação orgânica entre os gestores escolares e os membros da instituição na busca por objetivos comuns, através de uma gestão coletiva em que as decisões são discutidas publicamente e tomadas coletivamente. Dentre as características deste modelo, destacam-se: a) clara definição dos objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola; b) articulação entre a atividade de gestão e a iniciativa e participação dos membros da instituição; c) gestão participativa e gestão da participação; d) busca pela qualificação e competência profissional; e) objetividade em relação às questões de organização e gestão a partir da coleta de informações reais; f) acompanhamento e avaliação sistemáticos com objetivo pedagógico; g) direção e avaliação mútua entre todos os membros da instituição (*Ibidem*, 2012).

Como mencionado por Oliveira e Vasques-Menezes (2018), diversos autores defendem uma gestão escolar democrática, tais como Santos Filho (1998), Bordignon e Gracindo (2000), Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008), Vasconcellos (2009), Burak e Flack (2011), e

Cattani e Hozlmann (2011). Para estes autores, participação e autonomia são tidos como elementos essenciais para a construção de um espaço de gestão escolar democrático, em que as decisões e ações da escola se deem a partir da manifestação da coletividade. Importante destacar, porém, que uma visão democrática de gestão escolar, não exclui a relevância de elementos internos ao processo organizacional, como o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, a responsabilidade individual e a ação organizacional coordenada e supervisionada, uma vez que, como qualquer organização social, a escola precisa atender a objetivos muito claros (LIBÂNEO, 2012).

Assim, para que seja possível garantir o funcionamento da escola como um todo, é necessário que haja uma estrutura de organização interna, capaz ordenar as diferentes funções dentro da organização. Esta estrutura organizacional varia de acordo com o contexto histórico e territorial, bem como segundo as concepções de organização e gestão, podendo estar prevista no Regimento Escolar ou, ainda, em legislação municipal ou estadual, conforme o caso. Tal qual apresentado por Libâneo (2012), apesar de algumas diferenças próprias de cada contexto, as escolas possuem uma estrutura de organização interna básica, composta por unidades como o Conselho de Escola ou Colegiado, a Direção Escolar, o Setor Técnico-administrativo, o Setor Pedagógico, as Instituições Auxiliares, além do Corpo Docente. A seguir, serão detalhadas as funções de cada uma dessas unidades.

O Conselho de Escola ou Colegiado possui caráter consultivo, deliberativo e fiscal no que tange aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, sendo formado por representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar, com a função de democratizar as relações de poder dentro da instituição (*Ibidem*, 2012).

A Direção Escolar é responsável pela coordenação, organização e gerenciamento de todas as atividades da escola, sendo auxiliada pelos especialistas e técnicos-administrativos, em conformidade com as leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores, bem como do Conselho de Escola ou Colegiado (*Ibidem*, 2012).

Ao Setor Técnico-administrativo cabem as chamadas atividades-meio necessárias ao atendimento dos objetivos e funções da escola, tais como: a Secretaria Escolar, responsável pela documentação, escrituração e correspondência, além do atendimento ao público; a Zeladoria, responsável pela manutenção, conservação, limpeza e guarda das dependências, instalações e equipamentos da escola, além da cozinha, preparação e distribuição da merenda escolar; a Vigilância, responsável pelo acompanhamento dos alunos e orientação em relação às normas disciplinares, além do atendimento aos professores quanto à solicitação de materiais, assistência

e encaminhamento de alunos; e o Serviço Multimeios, responsável pela biblioteca, laboratórios, equipamentos audiovisuais e outros recursos didáticos (*Ibdem*, 2012).

O Setor Pedagógico inclui as atividades de coordenação pedagógica, por meio da supervisão, acompanhamento, assessoramento e avaliação das atividades pedagógico-curriculares; e orientação educacional, através do atendimento e acompanhamento da vida escolar dos alunos, além do relacionamento entre escola, família e comunidade. Estas funções podem estar sob responsabilidade de um único profissional ou ser compartilhada por professores. Há ainda o Conselho de Classe ou Conselho de Série, órgão de natureza deliberativa no que tange à qualidade da oferta dos serviços educacionais, além do desempenho escolar dos alunos (*Ibdem*, 2012).

As Instituições Auxiliares são organizações como Associação de Pais e Mestres, composta por membros da comunidade escolar; o Grêmio Estudantil, entidade representativa dos alunos, com autonomia legal para organização em torno de interesses educacionais, culturais, cívicos e sociais; o Caixa Escolar, que reúne recursos financeiros para o atendimento de demandas diversas relacionadas ao cotidiano escolar (*Ibdem*, 2012).

O Corpo Docente é composto por todos os professores em exercício na escola, que tem como função básica o ensino, além de participar de outros espaços, como elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), participação nos conselhos e comissões, atividades e reuniões diversas, dentre outros (*Ibdem*, 2012).

Como ressaltado por Libâneo (2012), a forma desta estrutura de organização interna reflete uma concepção de organização e gestão escolar. Contudo, apesar da relevância incontornável da concepção adotada, a prática da gestão necessita invariavelmente do desenvolvimento de etapas capazes de organizar o trabalho escolar, de modo a produzir determinados resultados e alcançar os objetivos estabelecidos. No caso específico deste estudo, a questão que se coloca é de que maneira a utilização de técnicas e instrumentos de Gestão Operacional corrobora para os resultados operacionais das ações desenvolvidas pela escola, interferindo no alcance de seus objetivos. Para isso, faz-se necessário conhecer as características da Gestão Operacional no âmbito da Gestão Escolar, de modo a identificar as potencialidades e as fragilidades presentes no cotidiano da gestão.

2.3 A Gestão Escolar no setor público

As reformas educacionais implementadas no Brasil nas últimas décadas, que tem como marco histórico a Constituição Federal de 1988, se deram num contexto de redefinição do papel do Estado, o qual passa a abandonar o papel de responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para assumir um papel de promotor e regulador desse desenvolvimento. Este contexto compõe um movimento histórico mais amplo, em que o capitalismo busca estratégias para sua recomposição, através de inúmeras transformações nas esferas da produção, do mercado e do Estado. Estas transformações são responsáveis, dentre outras coisas, por gerar mudanças significativas nos padrões de intervenção estatal e, por conseguinte, pelo surgimento de novos mecanismos e de novas formas de gestão, influenciando fortemente as políticas públicas, inclusive no campo educacional (NETO; CASTRO, 2011).

Tais mudanças surgem da necessidade de superação do modelo burocrático que caracterizara a administração pública até então – considerado incapaz de responder às necessidades da nova conjuntura – por meio de um novo modelo de gestão. Deste modo, o modelo gerencial passa a ser adotado como orientação para a gestão pública em todos os níveis, o que inclui as unidades escolares. A chamada reforma gerencial baseia-se na busca pela eficiência, redução e controle dos gastos públicos, descentralização administrativa, bem como pela demanda por melhor qualidade dos serviços públicos (*Ibidem*, 2011). A Nova Gestão Pública (NGP) emerge em contraposição à Administração Pública, “buscando influenciar novos modos não só de organizar e gerir a coisa pública, mas também novos modos de governo, já que ela interfere nos objetivos da ação pública” (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017 p. 711).

Neste sentido, as políticas públicas no campo da educação têm passado por uma importante mudança de paradigma, de modo a reorientar aspectos fundamentais da organização e gestão das escolas públicas, como seus objetivos, processos de trabalho e finalidades. A partir das reformas educacionais iniciadas na década de 1990, que tem como fundamento os pressupostos da Nova Gestão Pública (NGP), pode-se observar uma “[...] nova regulação nas políticas educativas que tem interferido na organização e gestão da educação, passando pelas várias mediações dos sistemas educacionais, mas com forte acento na escola” (*Ibidem*, 2017 p. 708).

Argumenta-se que a gestão nestas unidades, baseada em um modelo de administração caracterizado pela hierarquização, verticalização dos sistemas, burocratização dos processos e realizada, predominantemente, mediante o controle, não atende mais aos novos requerimentos do contexto social, delineado a partir das últimas décadas do século. A defesa assumida, nesse momento, direciona-se no sentido de se desenhar modelos de gestão escolar flexíveis, em acordo, portanto, com o movimento de reforma em gestação para o setor público no seu conjunto (NETO; CASTRO, 2011, p. 751-752).

A NGP passa, então, a ser incorporada pelos vários níveis de gestão da educação pública, tendo em vista um Estado pretensamente mais dinâmico e eficiente, baseado na busca de mais resultados por meio do emprego de menos recursos. Assim, tem-se um processo de naturalização dos princípios de eficiência que são importados da iniciativa privada, tidos como valores universais, sem qualquer questionamento acerca das finalidades do serviço público. “No contexto escolar, essas orientações vão sendo assumidas como estratégias objetivas e pragmáticas que se apresentam não como forma de responder aos problemas, mas como a única resposta possível” (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017 p. 725).

A principal justificativa para as mudanças nas formas de organização e gestão dos sistemas e unidades escolares, oriundas da reforma gerencial, se refere à necessidade de modernização da gestão no sentido de atender aos princípios de igualdade e universalidade previstos na Constituição Federal de 1988, por meio de medidas voltadas à descentralização, maior autonomia dos sistemas escolares e escolas, além de democratização dos processos organizacionais, de modo a possibilitar maior transparência na gestão da coisa pública e garantir a participação social (CARDOSO MACHADO; FALSARELLA, 2020).

Entretanto, a pretexto de tornar mais eficazes as políticas públicas, ao aproximar os usuários das decisões relativas aos serviços públicos, possibilitando maior participação, tal processo se organiza, na verdade, como desconcentração de responsabilidades e não do poder de decisão, dos níveis hierarquicamente superiores da organização administrativa para os níveis hierarquicamente inferiores. Atualmente, o que se observa no país é a existência de um processo contraditório em que, de um lado, se descentralizam algumas ações, sobretudo aquelas relacionadas à execução, e, de outro lado, se recentralizam outras ações, aquelas de caráter mais estratégico, ligadas ao processo de tomada de decisão. Desta forma, evidencia-se “uma dinâmica em que o fulcro do processo não é o favorecimento do princípio da gestão democrática, mas, sobretudo, a busca de uma nova racionalidade centrada no gerenciamento dos recursos, objetivando o aumento da produtividade do sistema em moldes empresariais” (NETO; CASTRO, 2011, p. 753).

“A gestão democrática pode ser caracterizada como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições. Portanto, ela possibilita a construção da cidadania e deve ser considerada fundamental na formação do cidadão” (*Ibdem*, 2011, p. 754). Porém, o processo de descentralização administrativa no âmbito do sistema educacional brasileiro não tem propiciado um fortalecimento da gestão democrática, uma vez que tem sido incapaz de viabilizar, de forma significativa, a construção de espaços de participação política no contexto das unidades escolares. Mais que uma estratégia de democratização, a descentralização tem se configurado como mecanismo de aprimoramento da gestão de processos e recursos (*Ibdem*, 2011).

A gestão democrática é um mecanismo garantido pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), mas sua efetivação na prática cotidiana das escolas não tem sido tarefa fácil, o que pode ser explicado por diversos fatores, como a precariedade das condições de trabalho nas unidades escolares, a presença de uma cultura centralizadora do poder de decisão e, ainda, uma permanente tensão entre a gestão gerencial e a gestão democrática no âmbito das escolas, pois apesar de a gestão democrática se tratar de um mecanismo previsto na legislação brasileira, os programas e projetos desenvolvidos nesse contexto guardam grande proximidade com uma perspectiva de gestão gerencialista, como é o caso do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), do Plano Estratégico das Secretarias (PES) e do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) (*Ibdem*, 2011).

De acordo com a LDB, a gestão democrática deve ser orientada pela participação dos profissionais da escola na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), além da participação da comunidade escolar e local no Conselho Escolar, o que implica o envolvimento dos sujeitos nas decisões relativas ao processo administrativo e ao planejamento pedagógico. Isso mostra a relevância destes mecanismos para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas, ao possibilitar a participação social nos processos decisórios da instituição, por meio de uma gestão compartilhada capaz de proporcionar a superação de mecanismos tradicionais de centralização e controle hierárquico (*Ibdem*, 2011).

Cabe ressaltar, no entanto, que há situações em que a influência do PPP sobre a gestão das escolas é menor que aquela exercida pelo planejamento estratégico, oriundo de ações governamentais, por meio do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), baseado no estabelecimento de metas e indicadores de desempenho quem tem por objetivo mensurar a eficácia e eficiência das escolas. Tal fato pode ser explicado por fatores como a destinação de recursos específicos para estas atividades, o controle externo tendo em vista o cumprimento das metas estabelecidas, além de mecanismos internos voltados à organização e acompanhamento

das ações. Isso gera uma situação que faz com que a equipe gestora tenha de se dedicar mais às atividades de caráter administrativo, em detrimento das atividades relacionadas ao trabalho pedagógico, inerentes à sua função (*Ibdem*, 2011).

O PDE-Escola é um programa que tem por objetivo imprimir à escola uma lógica administrativa que tem como foco o controle de resultados, através de um sistema de monitoramento e avaliação das ações definido segundo indicadores estabelecidos externamente às escolas, sendo estruturado, portanto, a partir de princípios gerencialistas. Trata-se, pois, de uma lógica divergente daquela que orienta o PPP, baseada no trabalho coletivo e gestão participativa (*Ibdem*, 2011). Assim, tem-se uma situação contraditória em relação à gestão escolar, em que as escolas convivem ao mesmo tempo com orientações divergentes, pois concomitante ao aumento da autonomia proporcionada por meio da gestão democrática, as escolas passaram a ter que lidar com estratégias e ferramentas de controle e regulação estabelecidos externamente às escolas e sistemas escolares, tendo em vista a maior eficiência nos resultados (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017).

O conflito se estabelece na medida em que esses profissionais (...) são desafiados a trabalhar com dois mecanismos distintos de gestão: o projeto político-pedagógico – concebido no âmbito da escola, embora com limitações, e que estaria, pelas suas características, teoricamente, mais alinhado a uma vertente de gestão democrática – e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) – concebido com base em regras e orientações elaboradas por agentes externos à escola e que devem ser seguidas, sem muito espaço, para uma atuação dos sujeitos escolares (NETO; CASTRO, 2011, p. 766).

Assim, o que se observa na realidade escolar brasileira atualmente é um equilíbrio precário entre a transposição de conceitos, métodos e técnicas da administração empresarial, com objetivo de se adequar aos princípios da Nova Gestão Pública, e a necessidade de superação desses princípios por meio da compreensão do caráter eminentemente social, político e democrático da educação, que deve ser instituído como política pública na realidade concreta da escola (CARDOSO MACHADO; FALSARELLA, 2020).

No plano das ideias, a educação escolar é entendida como processo de inserção cidadã, permeado por princípios democráticos, justos e isonômicos, alicerce para o desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento local, regional e nacional. Entende-se, assim, que a educação, como direito de cidadania, implica na formação de pessoas críticas, conscientes de seus direitos e deveres, autônomas para definir seus projetos de vida e coprotagonistas na dinâmica do convívio social e na definição de projetos coletivos de desenvolvimento nos âmbitos público e privado (*Ibdem*, 2020, p. 378).

No que tange à gestão escolar, a transposição para a esfera pública de princípios próprios à empresa capitalista, como eficiência, produtividade e racionalidade, tem-se traduzido em modelos de gestão centralizados no que se refere às concepções e descentralizada em relação às práticas e cobranças. Diferentemente do previsto, tal fato tem resultado em baixa eficácia pedagógica, produto de contraposições presentes nas concepções, nas práticas e nos resultados (*Ibidem*, 2020). Ao contrário, por representar o interesse e o compromisso da escola e seu entorno, a gestão democrática é capaz de contribuir de modo mais efetivo para o sucesso da escola. “A mudança da noção de responsabilização – princípio caro ao gerencialismo – para uma visão de participação e envolvimento local nas decisões da escola desponta como fundamental para se buscar a qualidade da educação” (NETO; CASTRO, 2011, p. 755).

A gestão escolar não se restringe à mera aplicação de métodos, técnicas e princípios oriundos da administração empresarial, pois como instituição social, a escola possui uma lógica organizacional e finalidades que são delimitadas por fins político-pedagógicos. Neste sentido, a qualidade social da educação deve ser pautada por um processo pedagógico orientado pela eficiência, eficácia e efetividade social, para que seja possível garantir o sucesso do processo de ensino-aprendizagem e, por conseguinte, da melhoria das condições de vida e formação da população em geral (CARDOSO MACHADO; FALSARELLA, 2020).

3 METODOLOGIA

A unidade de análise do presente estudo são as ações desenvolvidas por uma escola pública estadual de educação básica por meio de processos e projetos voltados ao desenvolvimento das competências gerais previstas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Tais ações, denominadas programas pedagógicos no Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição, buscam relacionar os conhecimentos práticos e teóricos necessários ao processo de ensino-aprendizagem. A escolha desta unidade de análise é baseada na percepção da existência de dificuldades enfrentadas pela instituição quanto à implantação e gerenciamento de tais ações, as quais exigem um considerável esforço de todos os atores envolvidos em seu planejamento, execução, avaliação e controle, de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. A unidade escolar em questão está localizada na área urbana do município de Divinópolis, Minas Gerais.

Essas ações, em sua maioria previstas no PPP da escola, serão analisadas a partir das experiências desenvolvidas ao longo do ano de 2023, tendo em vista que a proximidade temporal facilita a coleta de informações, já que o ambiente escolar tem por característica a grande rotatividade de pessoal, bem como de estudantes. Além disso, tais ações ocorrem em ciclos anuais, de maneira contínua, sazonal ou pontual, ou seja, são processos e projetos que, guardadas suas particularidades, se repetem dentro de determinados intervalos de tempo.

Quanto à forma de abordagem, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, pois busca compreender fenômenos sociais e culturais complexos ligados ao campo da Administração Pública, especificamente no âmbito da Gestão Escolar, por meio da identificação de suas características (BIROCHI, 2015). Em relação ao seu objetivo ou finalidade, trata-se de uma pesquisa exploratória, através da qual se busca explorar os conceitos da Gestão Operacional no âmbito da Gestão Escolar, de modo a explicitar as características do gerenciamento dos processos e projetos desenvolvidos pela escola e, também, elaborar hipóteses acerca de suas fragilidades e potencialidades (GIL, 2002).

Para tal, utiliza-se a pesquisa-ação como procedimento técnico, por se tratar de um estudo que possui uma base empírica e é desenvolvido associado a um problema coletivo, havendo relação de cooperação entre o pesquisador e os participantes representativos do problema em questão (*Ibdem*, 2002). Outrossim, utiliza-se ainda de observação participante, por meio do acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, registrando informações consideradas relevantes para o objeto de estudo, tais como as ações, discursos e comportamentos dos atores envolvidos (ABDAL *et al*, 2016).

A partir de uma pesquisa bibliográfica, por meio da leitura de livros e artigos científicos, a pesquisa busca analisar estudos publicados relacionados à Gestão Escolar e à Gestão Operacional no âmbito da Administração Pública, de modo a compor a fundamentação teórica necessária à compreensão destes dois temas, no sentido de relacioná-los. É realizada também uma pesquisa documental, ao analisar o Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, com foco nos programas pedagógicos previstos, considerando seus objetivos, desenvolvimento e atores responsáveis, material este que não recebera, até então, qualquer tipo de tratamento analítico (GIL, 2002).

Desta maneira, busca-se analisar uma série de variáveis necessárias ao objeto de estudo, tais como a importância relativa das etapas do modelo do Ciclo de Gestão, o modelo de gestão específico preponderante, as metodologias e instrumentos usados como indicativos de institucionalização, o modelo de processo decisório mais praticado e os sistemas informacionais de apoio mais encontrados, de modo a descrever as características da Gestão Operacional no âmbito das ações desenvolvidas pela escola, isto é, o gerenciamento destes processos e projetos, identificando suas fragilidades e potencialidades, para que seja possível a elaboração de propostas para o seu aprimoramento (MALMEGRIN, 2014).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Histórico e características da unidade escolar

Com o objetivo de conhecer as características da Gestão Operacional relacionada às ações desenvolvidas pela escola, o presente estudo busca analisar as características do gerenciamento dos programas pedagógicos de uma unidade pública de educação básica da rede estadual de Minas Gerais, a qual se localiza na área urbana do município de Divinópolis, mais precisamente no bairro Porto Velho, região Sudeste da cidade. Segundo informações que constam de seu Projeto Político Pedagógico (PPP), a unidade escolar em questão foi criada em 18 de setembro de 1955, como o nome de Ginásio Estadual de Divinópolis, o qual recebeu a doação de todos os bens do Ginásio Santo Tomás de Aquino Limitada, instituição privada fundada meses antes por iniciativa de um grupo de professores locais (ESCOLA ESTADUAL SANTO TOMAZ DE AQUINO, 2020).

Inicialmente, a escola funcionou, em caráter precário, em prédio localizado à Rua São Paulo, nº 114, bairro Centro, o qual fora cedido ao Estado, sem ônus, por seus proprietários, até que fosse concluída a construção da sede definitiva, projetada pelo arquiteto Francisco Salomé de Oliveira e localizada à Rua Gonçalves Dias, nº 670, bairro Porto Velho, o que viria a ocorrer somente quase uma década depois, sendo inaugurada em 1º de junho de 1964. No mesmo ano, foi autorizada a criação do Curso Secundário de 2º Ciclo (equivalente ao atual Ensino Médio) no Ginásio Estadual de Divinópolis, que a partir de então passa a chamar-se Colégio Estadual de Divinópolis, sendo a primeira unidade escolar pública da cidade a ofertar gratuitamente esta modalidade de ensino, motivo pelo qual a mesma tornou-se popularmente conhecida, sendo ainda hoje chamada por diversas gerações do município e região de Colégio Estadual. Posteriormente, a partir de 1979, a instituição passa a ser denominada Escola Estadual de Divinópolis. Sua denominação atual se dá apenas em 1982, quando passa a chamar-se Escola Estadual Santo Tomaz de Aquino, em referência à sua denominação original, fato pelo qual passa a ser popularmente conhecida, sobretudo pelas gerações mais recentes, pela sigla STA (*Ibidem*, 2020).

No ano de 1984, é autorizado o funcionamento da Habilitação Profissional de Magistério de 1º Grau (professor de 1ª a 4ª séries, equivalente ao atual Ensino Fundamental I), na Escola Estadual Santo Tomaz de Aquino, curso posteriormente extinto. Em 2011, com o objetivo de expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica no país, o Governo Federal cria o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico

e Emprego (Pronatec). A partir de parceria entre o Governo Federal e a Secretária de Estado de Educação de Minas Gerais, nos anos de 2014 e 2015 a escola obteve autorização para funcionamento do Curso Técnico em Informática. Mais recentemente, com a criação do programa Trilhas do Futuro pelo Governo do Estado de Minas Gerais em 2021, a instituição passa a ofertar cursos técnicos e de qualificação profissional de forma gratuita aos estudantes e egressos do Ensino Médio, oferta que ocorre de maneira intermitente desde então, de acordo com estudos realizados pela Secretaria de Estado de Educação acerca das demandas do mercado de trabalho no município e região (*Ibidem*, 2020).

Não obstante a oferta de tais cursos, as principais etapas de ensino ofertadas pela instituição se dão no nível da educação básica, especificamente no âmbito do Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano) e Ensino Médio, ambas na modalidade de ensino regular. É com base nestas etapas de ensino que se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e, portanto, dos programas pedagógicos previstos no documento e objetos do presente estudo. No ano de 2023, a etapa Ensino Médio tem sido ofertada nos turnos matutino, vespertino e noturno, enquanto que a etapa Ensino Fundamental II ocorre apenas no turno vespertino.

Segundo dados do Censo Escolar, coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no ano de 2022 a unidade escolar contava com 794 matrículas, sendo 197 no Ensino Fundamental II e 597 no Ensino Médio, além de 58 professores entre efetivos e contratados (QEDU, 2023). Apesar de os dados do Censo Escolar 2023 ainda não terem sido disponibilizados, acredita-se que os números atuais de matrículas e professores da instituição não sofreram alterações significativas de um ano para o outro.

Além dos professores, o corpo de servidores da escola é composto ainda por Assistentes Técnicos da Educação Básica (ATBs) e Auxiliares de Serviços da Educação Básica (ASBs). As responsabilidades administrativas ficam a cargo da direção escolar, composta por um diretor e três vice-diretores, que contam, para isso, com o apoio dos ATBs. As demandas pedagógicas, por sua vez, são compartilhadas pela direção escolar com três supervisoras pedagógicas, além de três coordenadores do Novo Ensino Médio, no caso de demandas específicas desta etapa de ensino. Assim, no âmbito da unidade escolar em questão, para cada turno de funcionamento, a instituição dispõe de um vice-diretor, uma supervisora pedagógica e um coordenador do Novo Ensino Médio.

À exceção dos ATBs e ASBs, os demais profissionais da instituição têm parte de sua carga horária destinada a atividades de planejamento individual e coletivo, voltadas ao atendimento de demandas administrativas e pedagógicas. Estes momentos, denominados reuniões pedagógicas, são previstos no calendário escolar e ocorrem semanalmente, sendo de

fundamental importância para o planejamento das mais variadas ações relacionadas ao cotidiano escolar, o que inclui os programas pedagógicos desenvolvidos pela instituição, que são objeto do presente estudo.

4.2 Análise das ações desenvolvidas pela escola

Além da identificação da unidade escolar, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é composto pelas seguintes partes: Marco Situacional, que diz respeito ao diagnóstico do estabelecimento de ensino; Marco Conceitual, que se refere aos princípios didático-pedagógicos; e Marco Operacional, que trata do planejamento das ações da escola.

No âmbito deste estudo, há maior interesse em relação ao Marco Operacional do PPP, o qual determina as estratégias, recursos e sujeitos responsáveis pela realização de cada uma das ações de curto, médio e longo prazos, bem como a proposta curricular da escola. É onde, portanto, estão delineados os processos e projetos que a instituição pretende desenvolver, os quais são objeto do presente estudo. No referido documento, tais ações constam no item XIII da dimensão pedagógica do Marco Operacional, sendo denominadas de programas pedagógicos, os quais tem por objetivo o pleno desenvolvimento dos estudantes segundo suas próprias perspectivas e maneiras de aprendizado.

A seguir, serão apresentadas, de maneira detalhada, as ações desenvolvidas pela Escola Estadual Santo Tomaz de Aquino e previstas em seu PPP, com destaque para os objetivos, desenvolvimento e atores responsáveis por cada uma delas. Assim, temos:

- a) Programa de Monitoria: esta ação visa auxiliar os estudantes com defasagem de aprendizagem nos componentes de Matemática e Língua Portuguesa, por meio da monitoria de estudantes com domínio destes conteúdos durante as aulas e também no contra turno escolar, sob a orientação e acompanhamento dos professores destas áreas. Os responsáveis pela ação são os professores destas áreas e direção pedagógica.
- b) Programa Simulado do ENEM: esta ação busca preparar os estudantes para a realização das provas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), bem como outros processos seletivos, por meio da aplicação de avaliações a partir dos conteúdos desenvolvidos em cada unidade curricular. Os responsáveis pela ação são todos os professores e direção pedagógica.
- c) Programa de Leitura e Redação: esta ação busca incentivar a prática da leitura e da escrita dos diversos gêneros textuais, por meio de técnicas de leitura e escrita que resultam na elaboração textos coletivos por grupos de trabalho de cada turma, os quais

serão agrupados para compor publicações com tiragem bimestral. Os responsáveis pela ação são os professores de Língua Portuguesa, professores do Uso da Biblioteca e direção pedagógica.

- d) Programa Olimpíadas de Conhecimento: esta ação visa proporcionar aos estudantes a participação em olimpíadas de conhecimento, por meio de incentivo, apoio e preparação, possibilitando o desenvolvimento e reconhecimento de suas habilidades. Os responsáveis pela ação são os professores de Língua Portuguesa e Matemática.
- e) Programa Feira Ciências: esta ação tem por objetivo desenvolver o livre pensamento e a busca por respostas no mundo sensível, por meio do desenvolvimento de trabalhos em grupos que envolvam pesquisa experimental ligada aos campos das Ciências da Natureza e Matemática, cuja apresentação se dá em formato de uma feira. Os profissionais responsáveis pela ação são os professores das áreas citadas e direção pedagógica.
- f) Programa Mostra de Profissões: esta ação visa ampliar o horizonte dos estudantes a partir do contato com o ensino profissional e superior, bem como com o mundo do trabalho, por meio de visitas guiadas a instituições de ensino profissional e/ou superior, além de palestras com profissionais de áreas diversas. Os responsáveis pela ação são os professores de Ciências Humanas e direção pedagógica.
- g) Programa Valores: esta ação tem por objetivo proporcionar espaços de reflexão sobre os valores humanos inerentes ao desenvolvimento dos sujeitos, por meio da exibição de filmes, realização de palestras e rodas de conversa, além do contato com instituições ligadas ao cuidado de pessoas em situação de vulnerabilidade. Os responsáveis pela ação são os professores de Ciências Humanas e direção pedagógica.
- h) Programa Grêmios Estudantis: esta ação busca fortalecer a representação estudantil e o protagonismo juvenil, por meio de formação ligada à realidade dos jovens, como seus direitos e deveres, representação política, processo democrático, bem como incentivar o desenvolvimento de ações de integração junto à sociedade civil. Os responsáveis pela ação são os membros da direção pedagógica.
- i) Programa Conselho de Representantes de Turma: esta ação busca construir um espaço de troca de informações e aprendizagem junto à instituição, capaz de propiciar o desenvolvimento pessoal dos estudantes intermediado por representantes eleitos ou indicados, por meio de avaliação do desenvolvimento pedagógico das turmas. Os responsáveis pela ação são os membros da direção pedagógica.

- j) Programa Laboratório de Línguas: esta ação visa implementar um processo moderno de aprendizagem em língua estrangeira condizente com a realidade atual, por meio do uso de *softwares* e material multimídia com apoio do Laboratório de Informática. Os responsáveis pela ação são os professores de Língua Estrangeira e direção pedagógica.
- k) Programa Laboratório de Ciências: esta ação tem por objetivo implementar um processo moderno de aprendizagem ligado ao campo das ciências da natureza condizente com a realidade atual, por meio do uso de recursos e processos voltados ao desenvolvimento de pesquisas através de método científico. Os responsáveis pela ação são os professores de Ciências da Natureza e direção pedagógica.
- l) Programa Laboratório de Informática: esta ação visa implementar um processo de aprendizagem mais moderno e condizente com a realidade atual, por meio do uso de *softwares* e material multimídia. Os responsáveis pela ação são os membros da direção pedagógica.
- m) Programa Jogos Estudantis: esta ação busca incentivar a prática de esportes, possibilitando o desenvolvimento físico e motor dos estudantes, por meio de orientações sobre vida saudável, preparação física e realização de competições esportivas. Os responsáveis pela ação são os professores de Educação Física e direção pedagógica.
- n) Programa Música: esta ação visa incentivar o interesse pela música, por meio de estudos e práticas musicais no âmbito das aulas de Artes e com o auxílio de estudantes músicos, além da realização de apresentações para a comunidade escolar. Os responsáveis pela ação são os professores de Artes e direção pedagógica.
- o) Programa Teatro: esta ação busca incentivar o interesse pelo teatro, por meio de estudos e práticas teatrais no âmbito das aulas de Artes e com o auxílio de estudantes artistas, além da realização de apresentações para a comunidade escolar. Os responsáveis pela ação são os professores de Artes e direção pedagógica.
- p) Programa Exposição de Talentos: esta ação tem por objetivo proporcionar o contato com a diversidade cultural existente e suas formas de ver o mundo, por meio de estudos sobre a herança artística produzida pela humanidade, desenvolvimento de trabalhos a serem expostos à comunidade escolar. Os responsáveis pela ação são os professores de Artes e direção pedagógica.
- q) Programa Rádio STA: esta ação pretende desenvolver a capacidade de comunicação através de uma rádio interna da escola, com possibilidade de ampliação via internet, por meio de parceria com instituição de ensino superior para preparação e suporte na

elaboração de conteúdo informativo e de entretenimento. Os responsáveis pela ação são os professores da Área de Linguagens e direção pedagógica.

No âmbito da rede estadual de educação de Minas Gerais, as ações desenvolvidas pelas escolas são organizadas de acordo com o calendário anual escolar, elaborado por cada unidade escolar, e cuja implementação depende de aprovação prévia da Superintendência Regional de Ensino (SRE) correspondente. Desta maneira, as ações desenvolvidas pela escola ocorrem em ciclos anuais, o que gera a possibilidade de aprendizado e, por conseguinte, aperfeiçoamento em relação ao planejamento, execução, avaliação e controle dos diversos processos e projetos. A partir dos conceitos utilizados pela Gestão Operacional, é possível categorizar as ações previstas no Projeto Político Pedagógico da escola, mencionadas acima, utilizando como critério a frequência com que são executadas. Deste modo, tem-se a seguinte categorização como mostra o quadro 01:

Quadro 1 - Categorização das ações previstas no PPP da escola

Ações / Programas Pedagógicos	Contínua	Sazonal	Situacional
a) Programa de Monitoria	x		
b) Programa Simulado do ENEM		x	
c) Programa de Leitura e Redação	x		
d) Programa Olimpíadas de Conhecimento		x	
e) Programa Feira Ciências		x	
f) Programa Mostra de Profissões		x	
g) Programa Valores	x		
h) Programa Grêmio Estudantil	x		
i) Programa Conselho Representantes de turma	x		
j) Programa Laboratório de Línguas	x		
k) Programa Laboratório de Ciências	x		
l) Programa Laboratório de Informática	x		
m) Programa Jogos Estudantis	x		
n) Programa Música	x		
o) Programa Teatro	x		
p) Programa Exposição de Talentos	x		
q) Programa Rádio STA	x		

Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode observar no quadro 1, das 17 ações previstas no Projeto Político Pedagógico da escola, treze são categorizadas como ações operacionais contínuas, e outras quatro como ações operacionais sazonais. Não há ações que possam ser categorizadas como situacionais, já que nenhuma delas está prevista para ocorrer de maneira pontual. Atualmente, de todas as ações previstas, apenas nove foram ou estão sendo executadas ao longo de 2023. Outras oito ou ainda não foram implementadas ou o foram sendo suspensas posteriormente. O quadro 2 apresenta, a seguir, as ações que foram ou estão sendo executadas, as ações que ainda não foram implementadas e aquelas que foram suspensas, explicitando o estado atual de cada uma das ações previstas no Projeto Político Pedagógico da escola.

Quadro 2 - Estado das ações previstas no PPP da escola em 2023

Ações / Programas Pedagógicos	Estado das ações
a) Programa de Monitoria	Não implementada
b) Programa Simulado do ENEM	Suspensa
c) Programa de Leitura e Redação	Não implementada
d) Programa Olimpíadas de Conhecimento	Executada ou em execução
e) Programa Feira Ciências	Executada ou em execução
f) Programa Mostra de Profissões	Executada ou em execução
g) Programa Valores	Executada ou em execução
h) Programa Grêmio Estudantil	Não implementada
i) Programa Conselho de Representantes de Turma	Executada ou em execução
j) Programa Laboratório de Línguas	Não implementada
k) Programa Laboratório de Ciências	Executada ou em execução
l) Programa Laboratório de Informática	Executada ou em execução
m) Programa Jogos Estudantis	Executada ou em execução
n) Programa Música	Não implementada
o) Programa Teatro	Não implementada
p) Programa Exposição de Talentos	Não implementada
q) Programa Rádio STA	Não implementada

Fonte: elaborado pelo autor

A partir do cruzamento das informações apresentadas nos quadros 1 e 2, pode-se observar que das quatro ações categorizadas como sazonais, três foram ou estão sendo

executadas e uma foi suspensa. Por outro lado, das treze ações categorizadas como contínuas, oito não foram implementadas e outras cinco foram executadas ou estão em execução. Estes dados podem ser interpretados como uma maior dificuldade da instituição em implementar ações contínuas, e maior facilidade em implementar ações sazonais. Isto é, talvez haja maiores problemas em relação ao gerenciamento de processos, e menores quanto ao gerenciamento de projetos. Esta hipótese pode estar relacionada à gestão de carga e capacidade, componente da etapa de planejamento do ciclo de gestão das ações operacionais, tendo em vista que as diversas demandas inerentes aos processos e projetos da escola implicam a existência de certa carga, cujo atendimento pode estar além da capacidade da instituição, haja vista as limitações de recursos disponíveis.

Além das ações previstas em seu PPP, a escola realiza ainda outras, não previstas no documento, mas estabelecidas no calendário escolar, dentre as quais se destacam a Semana de Prevenção às Drogas, a Semana de Educação para a Vida, a Semana da Consciência Negra e o Festival Literário do STA (FLISTA), categorizadas como sazonais, por ocorrerem em período específico do ano, as quais foram executadas ou estão em execução, o que reforça a hipótese levantada anteriormente. Há ainda espaço para ações não previstas no calendário anual escolar e que ocorrem com certa regularidade, como palestras e oficinas organizadas em parceria com empresas locais e organizações civis, além de passeios e viagens, que podem ser categorizadas como situacionais, já que ocorrem apenas de maneira pontual.

Destas ações, à exceção do FLISTA, que tem como responsáveis pelo seu desenvolvimento, além da direção pedagógica, os professores da área de linguagens e alguns dos professores da área de ciência humanas e sociais, como História e Sociologia, as demais ações citadas não possuem definição dos atores responsáveis pelo seu desenvolvimento, de maneira que o gerenciamento destas ações fica geralmente a cargo da direção pedagógica e professores definidos pontualmente em cada caso.

Considerando as definições utilizadas pela Gestão Operacional acerca dos conceitos de processo e projeto, é possível categorizar as ações previstas no Projeto Político Pedagógico da escola, além daquelas não previstos no referido documento, de acordo com as diferentes formas de acionamento da prestação de serviços, que resultam no desenvolvimento de processos, e, ainda, os diferentes fatos geradores de projetos. Esta categorização é importante para a compreensão das possibilidades de associação entre os diversos processos e projetos, como será visto à diante. Assim, tem-se a seguinte categorização das ações, enquanto processos a pedido, processos programados, processos híbridos, projetos transformadores, projetos executores ou projetos emergenciais, tal qual apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Categorização das ações a partir das definições de processos e projetos

Ações / Programas Pedagógicos	Categoria da ação
a) Programa de Monitoria	Processo híbrido
b) Programa Simulado do ENEM	Projeto executor
c) Programa de Leitura e Redação	Processo programado
d) Programa Olimpíadas de Conhecimento	Projeto executor
e) Programa Feira Ciências	Projeto executor
f) Programa Mostra de Profissões	Projeto executor
g) Programa Valores	Processo híbrido
h) Programa Grêmio Estudantil	Processo híbrido
i) Programa Conselho de Representantes de Turma	Processo híbrido
j) Programa Laboratório de Línguas	Processo programado
k) Programa Laboratório de Ciências	Processo programado
l) Programa Laboratório de Informática	Processo híbrido
m) Programa Jogos Estudantis	Processo híbrido
n) Programa Música	Processo híbrido
o) Programa Teatro	Processo híbrido
p) Programa Exposição de Talentos	Processo programado
q) Programa Rádio STA	Processo híbrido
r) Semana de Prevenção às Drogas	Projeto executor
s) Semana de Educação para a Vida	Projeto executor
t) Semana da Consciência Negra	Projeto executor
u) Festival Literário do STA	Projeto executor

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com o quadro 3, fica clara a predominância de ações categorizadas como processos híbridos (9) e projetos executores (8), seguidos de processos programados (4). Nenhuma das ações operacionais se enquadra nas demais categorias mencionadas. Considerando as informações apresentadas no quadro 2, percebe-se que entre as oito ações não implementadas, cinco tratam-se de processos híbridos e outras três são processos programados. Além disso, à exceção do Programa Simulado do ENEM, que foi suspenso, todos os outros sete projetos executores da escola foram executados ou estão em execução. Esses dados mostram,

mais uma vez, uma possível maior dificuldade da organização quanto ao gerenciamento de processos, contrariamente ao que ocorre em relação aos projetos.

A partir das informações expostas até aqui sobre cada uma das ações previstas ou não no Projeto Político Pedagógico da escola, é possível tecer algumas considerações preliminares quanto ao seu desenvolvimento, levando-se em conta as observações realizadas daquelas ações desenvolvidas ao longo de 2023, período compreendido por este estudo. Considerando, juntamente aos programas pedagógicos previstos no PPP da escola, as ações desenvolvidas que não estão previstas no documento, há um total de 21 ações operacionais no horizonte de gerenciamento da instituição, o que pode ser considerado um número elevado face às limitações de recursos disponíveis para o seu desenvolvimento. Este fato ressalta novamente a importância da gestão de carga e capacidade no âmbito das ações desenvolvidas pela escola.

Esta constatação remete a outro fator capaz de afetar diretamente, e de maneira negativa, os resultados operacionais das ações desenvolvidas pela escola, que se refere à dificuldade de associação entre os diversos processos e projetos que compõem os programas pedagógicos, bem como desses em relação às demais atividades curriculares inerentes ao funcionamento da instituição, o que inviabiliza uma gestão integrada das ações operacionais, gerando sobrecarga de trabalho aos atores envolvidos em seu desenvolvimento, e acarretando em resultados de eficiência, efetividade e relevância aquém daqueles almejados. Por esse motivo, do ponto de vista da Gestão Operacional, muitas destas ações não poderiam ser caracterizadas como programas, uma vez que tal denominação pressupõe que os processos e projetos sejam geridos de maneira integrada, o que raramente acontece. De modo geral, o que se observa é a ocorrência de ações desintegradas entre si, o que fragmenta o trabalho desenvolvido pela organização.

É possível observar, ainda, que em alguns casos o desenvolvimento das ações não ocorre da maneira prevista no PPP da escola, e que os atores envolvidos no desenvolvimento das ações nem sempre correspondem àqueles ali elencados. Um bom exemplo desses casos é a realização do Programa Feira de Ciências, que na edição 2023 abrangeu, além da área de Ciências Naturais, parte da área de Ciências Humanas e Sociais, como Geografia e Sociologia, e conseqüentemente os professores ligados a tais conteúdos. Isso mostra um descompasso entre aquilo que foi proposto e o que foi, de fato, desenvolvido, fato capaz de gerar prejuízos aos resultados operacionais desta e de outras ações, tendo em vista a limitação de recursos financeiros, humanos e de tempo disponíveis para o seu desenvolvimento.

Exemplos como o exposto podem estar também relacionados à gestão de carga e capacidade, indicando a necessidade de revisão dos programas pedagógicos da escola, de modo a compatibilizá-los às condições do ambiente e aos recursos disponíveis, inclusive no que tange

às ações ainda não implementadas, uma vez que a existência de incongruências entre a concepção e a implementação das ações configura-se como um fator capaz dificultar, ou até mesmo inviabilizar, o seu desenvolvimento.

Além disso, apesar de haver no PPP da escola uma definição dos atores responsáveis pelo desenvolvimento de cada programa pedagógico, este grupo não necessariamente se configura de modo estruturado, no sentido de organizar o gerenciamento das etapas necessárias ao desenvolvimento das ações, o que frequentemente acaba por ficar a cargo da direção pedagógica, gerando assim centralização das decisões e sobrecarga de trabalho.

Para uma compreensão mais precisa do gerenciamento das ações desenvolvidas pela escola, é necessária ainda uma análise mais detalhada em relação a algumas variáveis consideradas relevantes para a Gestão Operacional, e já mencionadas anteriormente, a saber: a importância relativa das etapas do modelo do Ciclo de Gestão PEAC; o modelo de gestão específico preponderante; as metodologias e instrumentos usados como indicativos de institucionalização; o modelo de processo decisório mais praticado; e os sistemas informacionais de apoio mais encontrados (MALMEGRIN, 2014).

Cabe destacar, antes de tudo, a existência de um padrão em relação às variáveis elencadas no que tange ao gerenciamento das ações em questão, fato pelo qual a análise destas variáveis dar-se-á de maneira genérica, explicitando-se as peculiaridades de cada caso quando necessário. A ocorrência deste padrão pode ser explicada por diversos fatores, como as condições do ambiente de trabalho e os recursos disponíveis, a cultura organizacional da instituição e, mais especificamente, a presença, em todas as ações, da direção pedagógica como um dos atores responsáveis pelo seu desenvolvimento, a qual tende ocupar o papel de coordenação dos diversos processos e projetos, inclusive podendo centralizar o poder de decisão, interferindo de maneira mais relevante no seu desenvolvimento.

Quanto à importância relativa das etapas do modelo do Ciclo de Gestão, pode-se observar uma maior preocupação em relação à execução, tendo em vista as pressões exercidas pelos níveis administrativos hierarquicamente superiores em relação a diversas outras atividades e prazos que devem ser cumpridos, além das limitações impostas pelo calendário anual escolar e, ainda, a sobrecarga de trabalho dos atores envolvidos. Tudo isso prejudica as etapas de planejamento e avaliação, que acabam não recebendo a atenção necessária, o que gera impactos negativos sobre os resultados operacionais. Neste tipo de ação, concebida e implementada pela própria instituição, a forma de controle se dá de maneira predominantemente interna. Contudo, tendo em vista as dificuldades relativas ao planejamento e avaliação, a etapa de controle nem sempre resulta em aprendizado e aprimoramento das ações.

Ao longo de 2023, duas ações merecem ressalvas quanto aos pontos colocados. A primeira é o Programa Feira de Ciências, que contou com a constituição de uma comissão organizadora formada por professores para gerenciar o seu desenvolvimento, sob a supervisão da direção pedagógica. Esta iniciativa mostrou-se bastante eficaz, sobretudo em relação às etapas de planejamento, execução e controle. Mas não foi suficiente para garantir uma maior atenção à etapa de avaliação. Outra ação que merece ressalvas é o Programa Jogos Estudantis, organizado neste ano por uma comissão formada por estudantes, sob a coordenação dos professores de Educação Física e supervisionado pela direção pedagógica. Este modelo de organização mostrou-se muito promissor no que tange às etapas de planejamento, execução e controle, com destaque para o atendimento às demandas do público-alvo. Apesar de ainda não ser possível uma análise precisa acerca da etapa de avaliação, já que esta ação encontra-se ainda em execução, pela forma como vem sendo desenvolvida acredita-se que esta etapa dificilmente será realizada de maneira satisfatória.

Apesar de se poder definir o modelo de gestão específico preponderante nas ações desenvolvidas pela escola como prescritivo e com grande relevância para a etapa de controle, uma vez que, como qualquer prestação de serviço público, há uma série de normativas que devem ser respeitadas, é importante destacar que as metodologias utilizadas nem sempre indicam com precisão os procedimentos necessários ao gerenciamento dos diversos programas pedagógicos, pois, via de regra, as ações previstas no PPP da escola não dispõem de manuais voltados a orientar o seu desenvolvimento. Tal fato tende gerar retrabalho aos atores envolvidos e centralização das decisões nas mãos da direção pedagógica.

Assim, pode-se observar que a presença de mecanismos e instrumentos usados como indicativos de institucionalização das ações, responsáveis por condicionar e apoiar o ciclo de gestão, é bastante escassa, na maioria dos casos se restringindo às informações contidas no PPP, as quais podem ser interpretadas como de caráter insipiente e, por isso, insuficientes para o pleno desenvolvimento das ações. As únicas exceções são os programas Olimpíadas do Conhecimento, Mostra de Profissões e Grêmios Estudantis, que contam com algum tipo de documento relacionado ao desenvolvimento destas ações, os quais, porém, tratam-se de orientações elaboradas externamente à escola, que não consideram as especificidades da unidade escolar, configurando-se apenas como condicionantes para o desenvolvimento destas ações, e sendo, portanto, insuficientes para sua institucionalização.

Entre os modelos de processo decisório mais praticados, destaca-se o modelo processual, já que a implementação dos programas pedagógicos da escola implica múltiplos cenários objetivos e alternativas variadas para o seu desenvolvimento, embora o modelo

racional também possa ser encontrado, uma vez que algumas ações necessitam da existência de regras e rotinas mais bem estruturadas. Pode-se observar, ainda, a ocorrência do modelo político, em que há múltiplos objetivos e também conflito de interesse, demandando negociação entre os atores, como é o caso dos programas Grêmios Estudantis e Conselho de Representantes de Turma.

Em relação à utilização de sistemas informacionais de apoio às etapas do ciclo de gestão, o que se observa é que o uso de suporte informatizado para o desenvolvimento das ações se dá de maneira um tanto precária. Tal condição compromete a comunicação interna, bem como a organização das atividades necessárias ao gerenciamento dos diversos processos e projetos, tornando o trabalho muitas vezes fragmentado e gerando, inclusive, necessidade de retrabalho. Na maioria dos casos, a utilização de sistemas informatizados se restringe ao uso de planilhas digitais para o controle das atividades, além de plataformas para troca de mensagens entre os atores envolvidos no âmbito do planejamento e execução. Em nenhum caso foi observada a utilização de sistemas informacionais voltados à etapa de avaliação, o que poderia ser de grande utilidade para viabilizar a realização desta etapa.

4.3 Propostas para o gerenciamento das ações

Os programas pedagógicos desenvolvidos pela escola apresentam-se como instrumentos fundamentais para o processo de ensino-aprendizagem, uma vez que oportunizam espaços capazes de relacionar os conhecimentos práticos e teóricos necessários ao desenvolvimento das competências e habilidades objetos da educação escolar. Desta maneira, torna-se incontornável a compreensão das características da gestão dos processos e projetos que compõem tais programas, tendo em vista seus resultados operacionais. Assim, considerando as análises apresentadas anteriormente, bem como o histórico e características da unidade escolar em questão, é possível a elaboração de sugestões voltadas ao seu aperfeiçoamento.

Primeiramente, cabe destacar a necessidade de um estudo aprofundado quanto à gestão de carga e capacidade da instituição, tendo em vista que seu Projeto Político Pedagógico prevê o desenvolvimento de 17 programas pedagógicos ao longo do ano letivo, havendo ainda outros programas não previstos no documento sendo desenvolvidos, além de diversas outras demandas administrativas e pedagógicas às quais a equipe escolar deve responder. Soma-se a isso a limitação de recursos disponíveis e as restrições de autonomia impostas pela gestão de nível superior. Um exemplo deste último caso é o Programa Simulado do ENEM que, após anos de sua implementação, teve sua execução suspensa devido à necessidade de aplicação periódica

de avaliações externas, que acabaram por comprometer as condições para o seu desenvolvimento de maneira satisfatória. Assim, pode-se considerar que a execução deste programa no atual contexto é de difícil viabilidade.

Considerando a gestão de carga e capacidade da escola, acredita-se que algumas das ações desenvolvidas poderiam ser associadas, permitindo uma gestão integrada, já que possuem características afins. As atividades dos programas Leitura e Redação, Música, Teatro e Exposição de Talentos poderiam ser organizadas como processos híbridos a serem desenvolvidos ao longo do ano letivo, tendo como culminância o Festival Literário, este estruturado como projeto executor. Outro exemplo de possível associação das ações se refere aos programas Conselho de Representantes de Turma e Grêmios Estudantil, visto que o primeiro poderia compor uma instância consultiva, ou mesmo deliberativa, do segundo, por se tratarem de espaços de representação estudantil.

O Programa Valores vem sendo executado com relativo sucesso, porém de maneira um tanto fragmentada, uma vez que não dispõe de instrumentos e mecanismos satisfatórios para sua institucionalização. Este programa poderia ser desenvolvido de modo mais estruturado se o seu gerenciamento ocorresse de forma integrada a outras ações da escola, tais como a Semana de Prevenção às Drogas, a Semana de Educação para a Vida e a Semana da Consciência Negra, de maneira que o primeiro seja organizado como processo programado capaz de subsidiar o desenvolvimento dos demais enquanto projetos executores, os quais também têm enfrentado dificuldades de institucionalização.

O Laboratório de Línguas é um programa que depende diretamente da implantação do Laboratório de Informática, o que se deu apenas há alguns meses. Logo, as condições básicas para o seu desenvolvimento estão dadas, dependendo para isso apenas de um esforço quanto a definição dos sistemas informacionais a ele adequados. Contudo, a escola não dispõe de recursos humanos para o gerenciamento do segundo, fato que pode se tornar um empecilho à continuidade de ambos os programas. Trata-se de um problema de difícil solução, uma vez que depende de decisões da gestão de nível superior, mas que pode ser parcialmente contornado por meio de instrumentos e mecanismos de institucionalização, como o estabelecimento de manuais, além de sistemas informatizados para o controle de uso.

Outro programa que enfrenta problemas relacionados à limitação de recursos humanos é o Laboratório de Ciências, visto que os professores da área de Ciências Naturais nem sempre possuem treinamento adequado para o uso de suas instalações, o que num cenário ideal poderia ser resolvido com a presença nos quadros da escola de profissional com formação técnica para o uso do laboratório, solução que também não depende exclusivamente da instituição. Assim,

tal problema poderia ser contornado por meio de convênio com instituições de ensino técnico e/ou superior presentes no município, com oferta de estágio para estudantes destas instituições e/ou treinamento aos professores da unidade escolar. Este programa sofre ainda com a precariedade de suas instalações, devido à falta de equipamentos e limitação de espaço físico, sendo que este último problema é enfrentado também pela Rádio STA, programa ainda não implementado por este motivo, cuja solução depende da disponibilidade de recursos financeiros, o que pode ser obtido tanto por meio da destinação de verbas públicas quanto através de parcerias com organizações privadas.

O Programa de Monitoria é uma ação de difícil implementação no que tange à etapa do Ensino Médio, sobretudo pelo fato de possuir como eixo estruturante a realização de atividades no contra turno escolar, pois uma parcela considerável dos estudantes público-alvo da ação, bem como daqueles elegíveis à atuação como monitores, não tem disponibilidade de tempo para tal, seja devido à necessidade de trabalho para complemento à renda familiar, ou pelo fato de cursarem ensino técnico e/ou profissionalizante no contra turno escolar. O primeiro caso poderia ser contornado por meio da oferta de bolsas aos estudantes, solução que não está no horizonte de possibilidades da instituição. Desta maneira, este programa carece de um rigoroso estudo relacionado à gestão de carga e capacidade da instituição, no intuito de mensurar sua viabilidade.

As Olimpíadas do Conhecimento e Mostra de Profissões são programas organizados, em maior ou menor grau, externamente à escola, dependendo para o seu desenvolvimento da adesão da instituição aos editais publicados para este fim, no primeiro caso, e do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino técnico e/ou superior, no segundo caso. Ambas as ações vem sendo executadas de maneira satisfatória, mas o estabelecimento de instrumentos e mecanismos de institucionalização, como o desenvolvimento de manuais e cronogramas, poderia facilitar o seu gerenciamento e, por conseguinte, aprimoramento, resultando em melhoria dos resultados operacionais.

Os programas Feira de Ciências e Jogos Estudantis apresentaram, em 2023, uma importante inovação em relação à cultura organizacional da instituição, que foi a constituição de comissões organizadoras específicas para o seu desenvolvimento, como já mencionado anteriormente. Este modelo mostrou-se bastante eficaz para a gestão de carga e capacidade destas ações. Apesar de tal iniciativa ter possibilitado maior eficácia quanto às etapas de planejamento, execução e controle do ciclo de gestão, a mesma não foi suficiente para garantir a realização da etapa de avaliação. Trata-se de um modelo ainda insipiente e que pode

evidentemente ser aprimorado, mas para isso depende de mecanismos e instrumentos para sua institucionalização.

Cabe destacar que a realização da etapa de avaliação é uma dificuldade comum a todos os programas mencionados, sendo que os problemas relacionados à etapa de planejamento são também recorrentes, o que tem afetado consideravelmente os resultados operacionais de todas as ações desenvolvidas pela escola. Estes gargalos podem, contudo, ser superados por meio de uma reorientação das chamadas reuniões pedagógicas para este fim, que compõem parte da carga horária dos docentes e direção pedagógica, bem como pela utilização de sistemas informacionais de gestão. Tais medidas são fundamentais para o desenvolvimento de mecanismos e instrumentos de institucionalização das ações e, por conseguinte, para proporcionar condições para a melhoria dos resultados operacionais.

É importante destacar também a necessidade de se buscar uma maior associação entre os programas pedagógicos da escola, seus processos e projetos, como exemplificado anteriormente. Inclusive desses em relação às demais atividades curriculares da instituição. Trata-se de uma medida capaz de viabilizar uma gestão integrada destas ações, favorecendo o trabalho coletivo e uma melhor gestão de carga e capacidade, o que pode contribuir sobremaneira não apenas para os resultados operacionais, mas também para as condições de trabalho na instituição, ao diminuir a sobrecarga de trabalho dos atores envolvidos.

Para efetivar tais mudanças, faz-se necessária a criação de um projeto transformador, através do qual seria possível construir espaços para discussão acerca das fragilidades, potencialidades e possibilidades identificadas por meio do presente estudo, quanto ao gerenciamento das ações desenvolvidas pela escola, de modo a avaliar a necessidade e viabilizar a implantação e/ou descontinuação de ações, bem como a resolução de problemas identificados nos processos e projetos.

5 CONCLUSÃO

No âmbito da administração pública, o problema central da Gestão Operacional refere-se ao atendimento dos diversos públicos usuários da prestação de serviços públicos. Para isso, é necessário considerar que a Gestão Operacional, enquanto construção de soluções para problemas, depende também de variáveis relacionadas à Gestão Tática e Gestão Estratégica, uma vez que se configuram como contextos diretivos e normativos de níveis superiores. Ou seja, o Ciclo de Gestão das Ações não apenas se relaciona com o Ciclo de Gestão dos Planos e Programas e com o Ciclo de Gestão das Políticas Públicas, mas é estritamente dependente destes. Assim, é importante destacar que os resultados operacionais não dependem unicamente do gerenciamento das ações, seus processos e projetos, uma vez que a gestão em nível operacional está condicionada às decisões da gestão de nível superior.

No campo da Gestão Escolar, esta realidade se apresenta de maneira dramaticamente clara, tendo em vista a permanente tensão observada entre a gestão gerencial e a gestão democrática no âmbito das unidades escolares. Essa primeira, responsável em grande medida por inviabilizar a efetivação da segunda, por meio da imposição de um modelo de gestão centralizador das ações relacionadas ao processo decisório, e descentralizador no que tange à execução de ações, através de instrumentos e mecanismos de controle e regulação estabelecidos externamente às unidades escolares, os quais se configuram como sérios empecilhos ao trabalho coletivo e à construção de processos de gestão compartilhada.

Esse contexto, no entanto, não pode ser encarado como argumento que impeça uma análise crítica em relação ao gerenciamento das ações desenvolvidas pela escola, nem tampouco contrário à construção de soluções em nível operacional. A relativa autonomia ainda presente nas escolas pode e deve ser explorada, no sentido de construir alternativas ao modelo de gestão imposto, por meio de uma descentralização efetiva dos processos de tomada de decisão no âmbito da unidade escolar, bem como pela apropriação das técnicas e instrumentos de gestão, considerando os fins político-pedagógicos que orientam a lógica organizacional e as finalidades da instituição, tendo em vista os resultados operacionais almejados pela comunidade escolar. Se, por um lado, a simples transposição dos métodos, técnicas e princípios oriundos da gestão empresarial, tem se mostrado insuficiente para garantir maior eficiência, eficácia e efetividade do processo pedagógico, por outro lado, a negação destes conhecimentos como meios capazes de melhorar o gerenciamento das ações desenvolvidas pela escola, também não se justifica como caminho para a construção de soluções para os problemas identificados no cotidiano da gestão.

Neste sentido, por meio do presente estudo, ao analisar o gerenciamento dos programas pedagógicos de uma escola pública de educação básica, foi possível constatar importantes fragilidades em relação às etapas do ciclo de gestão, com destaque para as precariedades identificadas nas etapas de planejamento e avaliação. Além disso, o baixo nível de integração entre os programas pedagógicos, os processos e projetos, bem como desses em relação às demais atividades curriculares da instituição, e, ainda, a insuficiência de mecanismos e instrumentos voltados à institucionalização das ações, configuram-se também como fatores responsáveis por gerar prejuízos aos resultados operacionais das ações desenvolvidas pela escola. Contudo, constatou-se em alguns casos potencialidades a serem exploradas no gerenciamento das ações, sobretudo relacionadas à constituição de comissões com a finalidade de gerenciar o seu desenvolvimento. Iniciativas que se mostraram eficazes para a superação, ao menos em parte, de deficiências relacionadas às etapas do ciclo de gestão, além de se apresentarem como espaço de trabalho coletivo capaz de propiciar avanços no que tange à construção da gestão democrática no ambiente escolar.

A partir desse diagnóstico, propõe-se a criação de um projeto transformador com o objetivo de buscar soluções para os problemas identificados, a partir da elaboração de orientações voltadas ao desenvolvimento de mecanismos e instrumentos de institucionalização das ações, tendo em vista uma gestão compartilhada através da constituição de comissões, considerando a gestão de carga e capacidade da instituição, e garantindo a associação entre os diversos processos e projetos, de modo possibilitar uma gestão integrada das ações desenvolvidas pela escola.

Como se pode observar, o aperfeiçoamento da gestão dos programas pedagógicos da escola demanda um grande esforço, sobretudo, por parte da Direção Pedagógica e do Corpo Docente da instituição, e deve incluir também a participação discente para que seja possível construir soluções de maneira democrática, viabilizando-se assim um processo de gestão compartilhada. Cabe destacar que essa iniciativa pressupõe um maior esforço inicial dos atores envolvidos, com a constituição de um projeto transformador, por meio do qual será possível analisar e construir soluções para os problemas identificados, na forma de um planejamento geral acerca da configuração dos programas pedagógicos, além de um esforço permanente em relação ao planejamento, execução, avaliação e controle de cada processo e projeto ao longo do seu desenvolvimento, para que seja possível alcançar os resultados operacionais almejados. O quadro 4 apresenta, de maneira resumida, a proposta de intervenção para o aprimoramento da gestão dos programas pedagógicos desenvolvidos pela unidade escolar em questão.

Quadro 4 - Resumo da proposta de intervenção

Elemento	Proposta
Ação	Criação de projeto transformador voltado à implantação e/ou descontinuação de processos e projetos, bem como resolução de problemas identificados nos programas pedagógicos.
Agente	Direção Pedagógica, como participação de docentes e discentes.
Modo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo da gestão de carga e capacidade da instituição, considerando a viabilidade de cada programa pedagógico. • Desenvolvimento de mecanismos e instrumentos de institucionalização das ações desenvolvidas; • Associação entre os programas pedagógicos, bem como desses em relação às demais atividades curriculares da instituição; • Elaboração de orientações voltadas à constituição de comissões responsáveis pelo desenvolvimento dos programas pedagógicos.
Efeito	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar a carga de trabalho inerente às ações desenvolvidas à capacidade de gerenciamento da unidade escolar; • Propiciar condições para o aprendizado e aperfeiçoamento da gestão das ações por meio de sua institucionalização; • Viabilizar uma gestão integrada dos programas pedagógicos, favorecendo a capacidade de gestão das ações desenvolvidas; • Descentralizar os processos de tomada de decisão, possibilitando uma gestão compartilhada das ações e favorecendo a superação de deficiências relacionadas às etapas do ciclo de gestão.
Detalhamento	Tendo em vista a limitação de recursos disponíveis, sobretudo de tempo e pessoal, para a efetivação da presente proposta de intervenção, é fundamental a utilização das chamadas reuniões pedagógicas, por se tratarem de espaços voltados, por definição, às atividades de planejamento relacionado às demandas administrativas e pedagógicas da instituição.

Fonte: elaborado pelo autor

Por meio do presente estudo, buscou-se estabelecer uma aproximação entre os campos da Gestão Operacional e da Gestão Escolar, de modo a identificar as características do gerenciamento das ações desenvolvidas por uma escola pública de educação básica,

constituídas como programas pedagógicos, considerando diversos aspectos relacionados à teoria e à prática da gestão das ações operacionais. As limitações da pesquisa estão relacionadas, sobretudo, ao pouco tempo disponível para o seu desenvolvimento, o que acabou por inviabilizar determinados procedimentos previstos inicialmente, como a aplicação de questionários e a realização de entrevistas, os quais permitiriam um aprofundamento maior em relação a determinados fatores considerados relevantes para o estudo, como o modelo de gestão específico preponderante e os modelos de processo decisório mais praticados. Contudo, acredita-se que os resultados alcançados poderão contribuir tanto para as discussões vinculadas às disciplinas aqui relacionadas, quanto para o aprimoramento da gestão dos diversos processos e projetos desenvolvidos no âmbito das demandas pedagógicas da unidade escolar observada, corroborando para a melhoria de seus resultados operacionais.

Por se tratar de um tema ainda pouco explorado na literatura, fica evidente o espaço aberto para o desenvolvimento de pesquisas futuras, por meio das quais seria possível explorar, de maneira mais aprofundada, aspectos específicos vinculados à problemática aqui discutida, trazendo à luz elementos e fatores não considerados ou pouco explorados. Além disso, é pertinente lembrar que as análises aqui apresentadas foram elaboradas a partir um caso específico, não podendo, portanto, ser generalizadas, o que mostra também as possibilidades de pesquisas futuras a partir de recortes mais amplos, como seria o caso de um estudo comparado acerca da realidade do gerenciamento das ações desenvolvidas por escolas em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ABDAL, A.; OLIVEIRA, M. C. V.; GUEZZI, D. R.; SANTOS JR., J. Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais – Bloco Qualitativo. São Paulo: SESC São Paulo / CEBRAP, 2016. 72 p.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** / Renê Birochi. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2015. 134 p. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2023

CARDOSO MACHADO, E. N.; FALSARELLA, A. M. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372–389, 2020. DOI: 10.22633/rpge.v24i2.13255. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255>. Acesso em: 27 ago. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. Link: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf

ECHER, I. C. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 5, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rgenf/article/view/4365>. Acesso em: 24 jul. 2023.

ESCOLA ESTADUAL SANTO TOMAZ DE AQUINO. **Projeto Político Pedagógico**. Divinópolis, 2020. 130 p.

FONTELLES, M. J., SIMÕES, M. G., FARIAS, S. H., & FONTELLES, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, 23(3), 1-8. Disponível em: <<http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>> Acesso em 24 jul. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Link: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003. Link: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view

LDB : **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p. Conteúdo: Leis de diretrizes e bases da educação nacional – Lei no 9.394/1996 – Lei no 4.024/1961. 1. Educação, legislação, Brasil.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. O sistema de organização e gestão da escola: teoria e prática. In: LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João

Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª. Ed. rev. e ampl., São Paulo: Cortez, 2012. p. 435-465.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 115p.: il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145401/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Gestao%20Operacional.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2023.

NETO, A. C.; CASTRO, A. M. D. A.. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 116, p. 745–770, jul. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF/?lang=pt#> Acesso em: 22 ago. 2023

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 707–726, 2017. DOI: 10.21573/vol33n32017.79303. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/79303>. Acesso em: 20 jul. 2023.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876–900, jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053145341> Acesso em: 10 jul. 2023.

PEREIRA, Mauricio Gomes. A introdução de um artigo científico. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 675-676, dez. 2012. Disponível em <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742012000400017&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 04 jul. 2023.

QEDU. Qedu: E. E. Santo Tomaz de Aquino – Censo Escolar, 2022. Disponível em: <https://qedu.org.br/escola/31033031-ee-santo-tomaz-de-aquino/censo-escolar>. Acesso em: 18 ago. 2023

RUSSO, M. H.. Escola e paradigmas de gestão. **ECCOS – Rev. Cient.**, UNINOVE, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, jun. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/eccos.v6i1.366>> Acesso em: 10 jul. 2023.