



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB**  
**PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**SERGIO MAURÍCIO DA COSTA**

**GESTÃO DA ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL E TÉCNICA E O PRINCÍPIO DA**  
**EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE JOÃO**  
**PESSOA - PB**

**JOÃO PESSOA**

**2022**

**SERGIO MAURÍCIO DA COSTA**

**GESTÃO DA ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL E TÉCNICA E O PRINCÍPIO DA  
EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE JOÃO  
PESSOA - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação /Departamento do Curso de Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração Pública.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Me. Mary Delane Gomes de Santana

**JOÃO PESSOA**

**2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C838g Costa, Sergio Maurício da.

Gestão da escola cidadã integral e técnica e o princípio da eficiência: [manuscrito] : estudo de caso em uma escola pública de João Pessoa - Pb / Sergio Mauricio da Costa. - 2022.

27 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa , 2022.

"Orientação : Profa. Ma. Mary Delane Gomes de Santana , UFPB - Universidade Federal da Paraíba ."

1. Gestão escolar. 2. Educação. 3. Princípio da eficiência.

I. Título

21. ed. CDD 371.2

# SERGIO MAURÍCIO DA COSTA

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**GESTÃO DA ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL E TÉCNICA E O PRINCÍPIO DA  
EFICIÊNCIA: CASO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE JOÃO PESSOA - PB**

Aprovado em: 15/12/2022.

### BANCA EXAMINADORA

DocuSigned by:  
*Mary Delane Gomes de Santana*  
0E310EAE817F4C6...

---

**Prof<sup>a</sup>. Me. Mary Delane Gomes de Santana**  
Orientador (a)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Jakeline Pereira Alves*

---

**Prof<sup>a</sup>. Me. Jakeline Pereira Alves**  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Mônica Justino da Silva*

---

Profa. Me. Mônica Justino da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

### RESUMO

1	INTRODUÇÃO	7
2	GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA	9
3	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA O ENSINO	11
3.1	Princípios da eficiência na gestão escolar	14
4	METODOLOGIA	16
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	25
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	27

Gestão da Escola Cidadã Integral e Técnica e o princípio da eficiência: caso de uma escola pública de João Pessoa - PB

Management of the Integral and Technical citizen School and the principle of efficiency: case of a public school in João Pessoa - PB

COSTA, Sérgio Maurício da

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a Gestão da Escola Cidadã Integral e Técnica, quanto à utilização do Princípio da Eficiência nas ações dessa gestão, procurando verificar como ela deve ser executada, para ser exercida com excelência produzindo impactos positivos no desenvolvimento do ensino na escola. A forma como a Gestão Escolar atua é determinante nos resultados das metas do processo de ensino e aprendizagem. Daí a necessidade de seguir o Princípio da Eficiência aplicado na Administração Pública, que é determinante nesses resultados. A metodologia aplicada para este trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica em artigos de reconhecida cientificidade e, concomitantemente, foi realizada uma pesquisa de campo mediante um questionário, com 10 perguntas, aplicado a 24 participantes voluntários pertencentes ao quadro de funcionários de uma escola cidadã na cidade de João Pessoa. Portanto, quanto ao resultado da pesquisa, verificou-se que a gestão da escola, objeto da pesquisa, é permeada no princípio da eficiência, apesar das dificuldades encontradas para sua completa implementação. No que se refere à conclusão, a pesquisa bibliográfica pertinente e o estudo de caso em uma Escola Cidadã Integral e Técnica serviram para que se tenha uma ideia clara e precisa sobre a sua gestão, servindo de parâmetro para outros estudos, conforme demonstrado nesse trabalho.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão Escolar. Princípio da Eficiência.

### ABSTRACT

The present work aims to analyze the Management of the Integral and Technical Citizen School, as well as the use of the Principle of Efficiency in the actions of this management, which must be exercised with excellence so that it produces positive impacts on the development of teaching at school. As is well known, the way in which School Management operates is decisive in the results of the goals of the teaching and learning process. Hence the need to follow the Efficiency Principle applied in Public Administration, which is decisive in these results. The methodology applied for this work is a bibliographic research in articles of recognized scientificity and, concomitantly, a field research was carried out through a questionnaire, with 10 questions, applied to 24 volunteer participants belonging to the staff of a citizen school. in the city of João Pessoa. Therefore, regarding the research result, it was verified that the school management, object of the research, is permeated by the principle of efficiency, despite the difficulties encountered for its complete implementation. Regarding the conclusion, the pertinent bibliographic research and the case study in an Integral and Technical Citizen School served to have a clear and

---

\* Aluno do curso EAD de Graduação em Administração Pública da UEPB.  
E-mail: [tairone.lima.gomes@gmail.com](mailto:tairone.lima.gomes@gmail.com)

precise idea about its management, serving as a parameter for other studies, as demonstrated in this work.

**Keywords:** Education. School management. Principle of Efficiency.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão tem sido objeto de estudo ao longo do tempo, principalmente na área da Administração, sempre no intuito de entendê-la e melhorá-la, uma vez que as instituições e empresas, públicas e privadas, acompanham as mudanças que ocorrem na sociedade. E na esfera educacional, isso não é diferente, fazendo-se necessário, também, compreender como acontece a gestão nos espaços escolares.

A gestão educacional na América Latina, nas últimas décadas do século XX e princípios do século XXI, vem admitindo uma nova configuração, tendo como alusão o modelo recomendado nas declarações elaboradas nas reuniões do Comitê Intergovernamental do Projeto Principal de Educação PROMEDLAC, no âmbito do Projeto Principal de Educação PPE. E, mais recentemente (2002), no Projeto Regional de Educação para a América Latina e o Caribe (PRELAC).

O presente artigo tem como objetivo analisar a gestão da escola cidadã e técnica e o princípio da eficiência a ela exigido como forma de alcançar a excelência no ensino, bem como apresentar o resultado de um estudo de caso sobre o tema em foco, realizado em uma escola pública da cidade de João Pessoa – Paraíba.

O modelo de Escola Cidadã integral foi implantado na Paraíba em 2016 e tem como foco o desenvolvimento do protagonismo dos estudantes, bem como a sua formação por meio de um desenho curricular diferenciado e com metodologias específicas, que apresentam a eles possibilidades de sentirem-se integrantes do seu projeto de vida.

E essa proposta traz ainda as Escolas Cidadãs Integrais Técnicas, o mesmo modelo que a Escola Cidadã Integral, mas oferecendo cursos técnicos, tais como curso de panificação, informática, confeitaria, que visam a formação dos jovens para atuarem no mercado de trabalho.

Considerando as especificidades de uma escola integral e técnica, é importante conhecer como acontece a gestão escolar, suas atribuições e

importância para o processo de ensino nesse espaço, visto que têm valor imensurável, pois, é uma escola voltada para a formação profissional do aluno, capacitando-o para inserir-se no mercado de trabalho.

Antes de compreender como acontece a aplicação do princípio da eficiência em uma escola cidadã integral e técnica, é preciso conhecer alguns conceitos, como o de gestão, por exemplo, que, de forma geral, diz respeito à forma como se deve dirigir uma organização, nos limites dos recursos disponíveis e de acordo com as exigências do ambiente. E ainda o de Gestão Escolar, que, em suma, pode ser conceituada como aquela que é pautada em ações coletivas e democráticas, com a participação de todos os entes envolvidos no processo de ensino, com vistas a obter o melhor resultado possível no processo de ensino aprendizagem, consoante ao que afirmam Burak e Flack (2010).

Outro conceito fundamental para o desenvolvimento dessa pesquisa refere-se ao princípio da eficiência, que será analisado na Administração Pública e sua aplicabilidade na gestão da Escola Cidadã Integral e Técnica (ECIT) escolhida como objeto desta pesquisa.

A pergunta de partida para esse estudo é saber se “o modelo de gestão da Escola Cidadã Integral e Técnica (ECIT) segue o princípio da eficiência no serviço público?”

A metodologia escolhida para desenvolver esse trabalho foi a pesquisa bibliográfica, que serviu de base para a fundamentação teórica e, concomitantemente, a aplicação de um questionário, para a elaboração do estudo de caso, entre os servidores e professores de uma Escola Cidadã e Técnica situada na cidade de João Pessoa

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao levantamento ou revisão de obras publicadas que versaram sobre o assunto e que é importante e direciona o trabalho em desenvolvimento.

Para esse trabalho, foi elaborado um questionário com dez perguntas objetivas e subjetivas que serviram para conhecer o público entrevistado (cargo, idade, gênero e tempo de serviço na escola) e, também, a sua perspectiva sobre a escola cidadã integral e a aplicabilidade do princípio da eficiência na referida escola.

No que se refere aos objetivos, essa pesquisa tem como objetivo geral investigar se o modelo de gestão da Escola Cidadã Integral e Técnica (ECIT) obedece ao princípio da eficiência no serviço público. E como objetivos específicos:



analisar os princípios da Administração Pública na gestão da Escola Cidadã Integral e Técnica (ECIT); fundamentar a necessidade da aplicação do princípio da eficiência da Administração Pública na gestão da Escola Cidadã Integral e Técnica (ECIT) e verificar a percepção dos professores e funcionários sobre a gestão da escola ECIT na aplicabilidade dos princípios da Administração Pública.

Dito isto, o trabalho em questão foi desenvolvido abordando primeiro sobre a gestão pública na contemporaneidade; em seguida, a importância da gestão para o ensino e os princípios da eficiência na gestão escolar para então analisar os dados obtidos com o questionário.

## **2 GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

Analisar a gestão pública contemporânea, ainda que de forma sucinta, se faz necessário como subsídio para compreender sobre a gestão escolar e sua importância para o ensino.

A Gestão Pública contemporânea ainda é permeada por dúvidas e paradoxos, apesar dos avanços registrados no decorrer do tempo e, principalmente, nas últimas décadas com vistas a atender as demandas atuais advindas das mudanças constantes que se verificam nas mais diversas áreas das atividades humanas, não sendo, pois, apenas no âmbito da gestão pública.

Esses novos delineamentos têm entusiasmado a gestão educacional na região, trazendo informações de modernidade e a ideia de que é necessário suplantando os antigos paradigmas centralizadores de gestão, por não estarem mais adequados às novas configurações do mundo do trabalho.

Sendo assim, é necessário que se faça um resgate histórico, ainda que breve, como forma de facilitar a compreensão sobre a importância do saber administrativo. Sabe-se que a gestão pública contemporânea apresenta aspectos positivos, mas também alguns negativos, requerendo, desse modo, esforços permanentes para seu aprimoramento (MOTTA, 2015).

Falar sobre Gestão Pública Contemporânea é se referir às novas ideias acerca de uma Administração Pública eficiente e que busca a excelência. A Administração Pública avançou com a Revolução Industrial, que teve início a partir da segunda metade do século XVIII na Inglaterra. Àquela época, por ser a Administração Pública incipiente, de excesso burocrático, teve início na Prússia

(hoje correspondente a Estônia, Letônia, Lituânia e parte da Polônia) os primeiros cursos de Administração Pública, com o propósito de tornar a gestão pública eficiente (AMATO, 1958).

Não obstante, os esforços empreendidos no século XVIII, com o propósito de tornar a Administração Pública eficiente, persistiram no século seguinte (século XIX), agravados, principalmente, pelos acentuados problemas de ordem social, econômica e política que dominavam a Europa de então. Assim, constantes reformas administrativas foram necessárias, como maneira de tornar a gestão pública melhor, e que atendesse ao clamor público (BRESSER, 2015).

Nesse cenário, portanto, conforme acentua Sass (1983), Joseph Wharton, que pregava a necessidade do ensino universitário em Administração como forma de superar a gestão autocrática, criou o primeiro curso de graduação em Administração, rompendo barreiras e descrenças daquele período histórico.

Já no início do século XX, intensificou-se uma busca de princípios universais de Administração. Todavia, o progresso dos princípios administrativos foi simultâneo às decepções com a ineficácia da Administração pública, iniciativas de estabelecer neutralidade política e profissionalização da gestão pública enfrentaram grandes objeções políticas. Além do mais, as práticas administrativas, em diversos países, demonstraram os limites da universalidade dos, ainda inaugurais, princípios administrativos (BRESSER, 2015).

Nesse cenário, conforme declara Denhardt (2017):

O modelo predominante era permeado por excessivo mecanismo de controle, resultando, assim, em pouca eficiência e pouca transparência da Administração; daí a morosidade e a predominância de interesses de grupos específicos.

Ainda, segundo o autor supracitado:

Admitindo-se como impossíveis a neutralidade da gestão pública, sua independência da política e a universalidade de princípios práticos, a melhor alternativa seria comprometer os gestores públicos com valores essenciais. Esses valores serviram de parâmetro quase como uma ética universal de gestão, em que equidade, eficiência e eficácia condicionariam comportamentos administrativos, e não propostas práticas de gestão (DENHARDT, 2017, p.37).

Portanto, a formação para gestão pública torna-se imprescindível, como forma de se obter um resultado excelente na forma de administrar a coisa pública. Nesse contexto, pois, segundo Osborne (2010, p.73):

Teve início, na década de 1970, o movimento da Nova Administração Pública (*New Public Management* – NPM), de curta duração, pela: a) dificuldade de operacionalizar os valores em termos práticos; b) aproximação maior com a política; c) desconsideração inadvertida dos instrumentos práticos de gestão. O distanciamento entre política e Administração continuou a ser o principal alvo. A procura ininterrupta de novos padrões de eficiência resultou no avanço da perspectiva gerencialista, resultando em novo movimento de grande impacto contemporâneo. O NPM surgiu com o propósito principal de fazer a Administração Pública agir como uma empresa privada e, desse modo, ser eficiente, reduzir custos e ter maior eficácia na prestação de serviços (OSBORNE, 2010, p.73).

O distanciamento entre política e Administração continuou a ser o principal alvo. A procura ininterrupta de novos padrões de eficiência resultou no avanço da perspectiva gerencialista, resultando em novo movimento de grande impacto contemporâneo. O NPM surgiu com o propósito principal de fazer a Administração Pública agir como uma empresa privada e, desse modo, ser eficiente, reduzir custos e ter maior eficácia na prestação de serviços. Logo percebeu-se que a administração contemporânea necessita de flexibilidade e estar integrada à mentalidade das mudanças cotidianas, dos resultados e do desempenho eficiente das instituições públicas, requerendo, para isso, aperfeiçoamento. Entretanto, as práticas administrativas são resultantes da natureza da interligação entre a administração e a política. Só se consegue uma administração mais eficiente com interação com o sistema político mais ligado às exigências da sociedade, mais condizente com valores e menos para fins preferenciais ou tecnocráticos (DENHARDT, 2017).

Conforme Abrucio (2007), “A Administração Pública eficiente e efetiva surge como resultado da cobrança e do controle pela sociedade”. Desse modo, as alternativas pós-modernas de aperfeiçoamento apontam para a localização do controle e participação da comunidade. De fato, esta participação é imprescindível, principalmente quando se trata de Gestão Escolar, que deve descentralizar o controle, adotando a gestão democrática, que possibilita melhores serviços públicos (PETERS, 2015).

Desse modo, infere-se que o pós-NPM (*New Public Management*) – Nova Gestão Pública – demonstra ter melhor consciência sobre os limites da inserção de

mecanismos privados na gestão pública, observando o princípio da eficiência, o qual deve permear também a gestão escolar, para que ela alcance a excelência.

### **3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA O ENSINO**

A gestão escolar tem motivado discussões entre os educadores. No âmbito do governo, providências têm sido tomadas com vistas ao aprimoramento da gestão escolar, com o propósito de torná-la melhor, e de conformidade com a LDB – Lei nº 9.394/96.

Não obstante, saber que para isso é necessário transpor barreiras e obstáculos (LIBÂNEO, 2012). Daí a necessidade da realização de um estudo de caso, como foi tratado nesse trabalho, como forma de mensurar os avanços em direção à conquista de uma gestão escolar por excelência.

É oportuno ressaltar que, nos últimos anos, o propósito de implementação da gestão escolar, com conotação democrática, tem avançado de forma significativa. Por estar prevista na Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional não poderia se furtar de incluir a gestão escolar democrática como um dos seus princípios, para que esse tipo de gestão seja desenvolvida em todas as escolas públicas do Brasil. Como se sabe, a gestão escolar democrática (porque assim é que deve ser) se configura como aquela em que todos os entes envolvidos na educação participam das decisões (SOUZA, 2017).

Nas últimas décadas, a Gestão Escolar vem se tornando cada vez mais democrática, não obstante, as resistências ainda existentes nessa área. A gestão escolar democrática é um processo pedagógico imprescindível para uma escola melhor, atualizada, com base sólida no conhecimento da legislação educacional brasileira, com o respaldo do que está previsto na Constituição Federal (SILVA, 2015).

Tamanha é a importância da Gestão Escolar eficaz, que sem ela não é possível se ter uma escola que atenda as demandas da sociedade contemporânea, assim, busca-se na gestão escolar a saída para uma escola de excelência. A Gestão Escolar requer do gestor capacitação continuada, planejamento, avaliação, um projeto político-pedagógico atual, a participação contínua e eficaz da coordenação da escola, de todo o corpo docente, da família, da comunidade, enfim, de todos os entes envolvidos na Educação (LIBÂNEO, 2012).

Desse modo, definir com exatidão as atribuições e o papel político do gestor é de grande importância. Para uma gestão escolar de excelência, é necessária uma compreensão clara sobre as teorias da administração escolar, de maneira tal que seja possível as transformações e inter-relações nas práticas educacionais de modo que venham atender as demandas da educação contemporânea (LIBÂNEO, 2012). Ainda, segundo o autor:

Compreende-se, desse modo, que a gestão que emana no âmbito escolar deve ser direcionada para a educação. Considerando a escola como indispensável à educação, tendo em vista que favorece a formação do ser humano. Nela se enaltece a interação entre os indivíduos, cujo desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas, afetivas e atitudinais acontece através do processo de ensino/aprendizagem (LIBÂNEO, 2012, p.48),

É imprescindível para que esse processo se materialize, que o gestor o compreenda para poder intervir. Sobre isso, Lück (2011, p. 131) afirma que quando o gestor escolar age sobre a maneira de ser e de fazer da instituição educacional, está promovendo a gestão escolar, ou seja, está envidando esforços, canalizando forças e competências, articulando propósitos e possibilitando a integração de processos direcionados para a realização de ações indispensáveis à realização das metas educacionais, as quais necessitam da atuação da escola como um todo, de forma permanente e coerente.

O gestor tem o papel indispensável de lidar com as competências, os valores, as crenças de todos os entes envolvidos nas ações da escola com o propósito de convergir os esforços para alcançar os objetivos que devem ser comuns a educação.

Beraldo e Pelozo (2016, p. 13) afirmam que “a gestão escolar requer a participação da sociedade de forma integrada e ampla, mediante mecanismos institucionais”. Essa participação da comunidade nas escolas é imprescindível para a efetivação da gestão escolar, de forma democrática, contribuindo, concomitantemente, para que os sujeitos aprendam a assumir responsabilidades e a decidir o melhor para a educação. Segundo Aguiar,

Pesquisas internacionais trazem um debate maior sobre a descentralização da educação, em que há uma tendência ao empoderamento da comunidade escolar e ao aumento de suas responsabilidades, ao mesmo tempo em que se reduzem as responsabilidades do Estado (AGUIAR, 2014, p. 27).

Ainda segundo o autor, essa ideia de que a autonomia necessita ser trabalhada e incentivada nas escolas pauta-se numa relação escola/comunidade de forma democrática, como aprimoramento do ensino, com o objetivo de alcançar a excelência no processo ensino/aprendizagem (AGUIAR, 2014).

Sabe-se que a busca por uma gestão democrática é uma luta permanente das escolas públicas, e atenta a um princípio da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que preconiza que as formas de participação da comunidade escolar e local são elaboradas pelo Conselho Escolar, Assembleia Escolar, Grêmios Estudantis, Associação de Pais e Mestres (APM), organizações associativas da escola, entre outros (BRASIL, 2007). Essa forma de participação da gestão escolar tem característica democrática. Sobre isso, Lück (2011, p. 69) afirma que “a escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Sobre a participação da comunidade na gestão escolar, Sousa (2020, p. 8) faz a seguinte observação: “se constitui como elemento imprescindível na construção dos rumos da realidade escolar”. De fato, o que se constata é que sem a participação da comunidade, a gestão escolar perde a característica democrática que deve ter ido na contramão do que já se consagrou como necessária e importante, contrariamente ao princípio constitucional pertinente.

É oportuno observar que, para que a gestão democrática aconteça de fato, é indispensável que a comunidade escolar seja participativa nos planejamentos, nas deliberações e na avaliação do panorama educativo presente, assim como atender a demanda que existe nessa comunidade de experimentar processos participativos, oportunidade em que passará a ter uma visão mais realista e responsável sobre a escola e também sobre a própria sociedade em que está incluída (ALVES & BARBOSA, 2020). A gestão escolar democrática, deve pautar-se nos princípios da eficiência, os quais são imprescindíveis para uma boa gestão escolar.

### **3.1 Princípios da eficiência na gestão escolar**

Analisar a necessidade de se observar o princípio da eficiência na gestão escolar é indispensável, pois, em uma visão geral, pode-se afirmar que o princípio da eficiência trata-se de um instrumento relevante, que exige a melhor qualidade possível dos serviços e produtos oferecidos pelo Estado, os quais são de

responsabilidade da Administração Pública mediante seus agentes públicos (LUCK, 2014). Nesse sentido, segundo Silva (2008):

Eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico; não qualifica normas; qualifica atividades. De forma geral, eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importa no que se refere ao grau de utilidade alcançado (SILVA, P. 671).

Portanto, o princípio da eficiência, acrescentado no artigo 37 da Constituição pela Emenda Constitucional nº19/98 (EC), estabelece que a atividade administrativa tem o propósito de conseguir os melhores resultados com os poucos meios disponíveis de que se dispõe, e a menor custo. Orienta-se, assim, pela regra da consecução do maior benefício com o menor custo possível (SILVA, 2008).

O princípio da eficiência administrativa, segundo Dalvi,

Tem como base a relação meios e resultados. Desse modo, pode-se inferir que a eficiência na Gestão Escolar se consubstancia como o melhor emprego dos recursos e meios (materiais, humanos, entre outros), e maior satisfação às necessidades da comunidade escolar (DALVI, 2009, p. 30).

Segundo Meirelles (2010, p. 10), “a eficiência é um dos deveres da Administração, a qual é exigida dos agentes públicos realizar suas atribuições com prestimosidade, perfeição e rendimento funcional”. Corroborando com a afirmativa do autor supracitado, Dalvi (2009, p.33) comenta, ainda, que o princípio da eficiência:

É o mais moderno princípio da função administrativa, que não se restringe a ser desempenhada somente com legalidade, pois, exige resultados positivos para o serviço público, e satisfatório atendimento das demandas da comunidade.

O dever de eficiência assemelha-se ao dever de boa administração. Essa “boa administração”, no âmbito escolar, se traduz, por exemplo, no baixo índice de evasão e reprovação. Mas, para que isso ocorra, é necessário que haja organização, estruturação, disciplina e a união de todos os entes envolvidos no processo de Ensino/aprendizagem (PASCHOALINO, 2017).

O foco na qualidade das escolas, conforme o autor supracitado, reflete a necessidade que a gestão escolar tem de se aprimorar, de implementar o princípio da eficiência, conforme preconizado pela Constituição Federal de 1988. Na

atualidade, a qualidade escolar tornou-se obrigatória na maioria dos países, como no Brasil, pois, é preciso oferecer aos discentes um ensino por excelência (PASCHOALINO, 2017). Basicamente, como bem afirma Luck,

- a) ao gestor escolar cabe orientar, acompanhar e apoiar o corpo docente e a equipe pedagógica no exercício das suas tarefas com o propósito de obter melhores resultados;
- b) acompanhar e conhecer as diversas metodologias e abordagens didáticas com vistas a orientar o corpo docente a utilizá-las como forma de melhorar a qualidade do ensino;
- c) observar o trabalho pedagógico, analisar os resultados, conduzir e implantar melhorias para tornar o processo de ensino e de aprendizagem cada vez mais eficaz;
- d) reiniciar o ciclo de avaliação e aperfeiçoamento, ajudando-os a implantar melhorias que elevem o desempenho da instituição;
- e) buscar incessantemente os melhores métodos de ensino e aprendizagem para os educandos, criando um ambiente propício e estruturado para que os alunos absorvam todo o conhecimento dispensado;
- f) refletir a diversidade presente entre os atores que compõem a comunidade escolar, valorizando as diferenças no comprometimento com o direito universal à educação. Tudo isso pode ser entendido como a realização do princípio da eficiência na gestão escolar (LUCK, 2014, p. 96).

De forma conclusiva, é oportuno afirmar que, de acordo com Paschoalino,

A gestão escolar democrática no ensino público está prevista no artigo 206 da CF/1988, confirmada na lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB nº 9.394/96), em seu artigo terceiro, inciso vii: “nos termos desta lei, e da legislação dos sistemas de ensino, estabelecendo, assim, que leis específicas deverão dispor sobre ela”. O plano nacional de educação (PNE) 2014-2024 (lei nº 13.005/2014) também instituiu diretrizes sobre a gestão escolar. No inciso vi do artigo segundo, que define os princípios da educação: “promoção da gestão democrática da educação pública”. (PASCHOALINO, 2017).

O entendimento de que o sucesso e a produtividade das escolas estão presos, em boa parte, da forma como estas são constituídas e administradas foi determinante para que os organismos internacionais, a partir de 1990, passassem a definir novos caminhos organizacionais para as escolas básicas, ancorados em estratégias de descentralização, participação e autonomia. Dessa forma, a educação é hoje um espaço privilegiado de políticas de racionalização de custos e de uma reestruturação das formas de organização burocráticas weberianas.

#### **4 METODOLOGIA**

O presente artigo tem como base metodológica a pesquisa bibliográfica e, também, um estudo de caso. No que se refere a pesquisa bibliográfica, para Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica: “é desenvolvida com base em material já



elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo:

Registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

O estudo de caso pode ser compreendido como um processo aprofundado da pesquisa com o objetivo de verificar a aplicação prática de métodos científicos ou a resolução de problemas em um grupo de amostra bem delimitado.

Com relação à coleta de dados para o desenvolvimento do estudo de caso, optou-se pelo questionário, que, segundo Gil pode ser definido:

Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc (GIL, 1999, p. 128).

Paralelamente, adotou-se uma postura descritiva, como forma de relacionar dados e analisar os fenômenos relacionados em reavaliar atitudes e remodelar ações, para a correta adaptação aos paradigmas do mundo moderno, com a finalidade de manter a organização, inclusive as instituições (escolas), em nível de qualidade observados pela sociedade como um todo.

Neste contexto, o estudo desenvolveu-se apoiado pelos argumentos de Beuren e Raupp (2004, p.89), que diz “este método de coleta de dados baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Por último, quanto à abordagem do problema foi considerado como qualitativo. Para Silva e Menezes (2000, p. 20):

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

No sentido quantitativo, a pesquisa analisou a gestão da escola cidadã e técnica e o princípio da eficiência a ela exigido, como forma de alcançar a excelência no ensino.

O instrumento utilizado para coletar os dados foi um questionário com 10 perguntas objetivas e subjetivas através do *Google Forms*. Os participantes foram mantidos no anonimato, pois nenhuma das questões envolvia dados pessoais ou de identificação. Foi criado um *link* para este questionário e enviado para a coordenadora pedagógica via *WhatsApp* ao qual ela tem acesso ao grupo geral dos servidores e professores. Após a coordenadora postar o *link* nos grupos, ela solicitou que os servidores e professores respondessem a pesquisa que tem o intuito de tirar conclusões e embasamento para fundamentar a pesquisa sobre a gestão da escola cidadã integral e técnica e o princípio da eficiência.

A escola estadual integral cidadã e técnica onde foi feita a pesquisa apresentou um quadro de servidores e professores no total de 45 funcionários distribuídos nos seguintes cargos: 27 professores, 1 gestor escolar, 2 bibliotecários, 4 inspetores, 3 secretarias, 1 coordenador pedagógico, 1 coordenador administrativo e 6 que exercem outras funções (apoio, merendeira, vigilante). Dentre eles responderam ao questionário da pesquisa 24 servidores e professores, os demais não responderam a pesquisa por motivos diversos, já que, o preenchimento do questionário não era obrigatório. As perguntas de 01 a 04 estão relacionadas com as seguintes informações: o cargo que ocupam, a idade, o gênero e o tempo que trabalham na escola. Os demais questionamentos abordaram uma perspectiva que eles têm da escola cidadã integral e técnica e do princípio da eficiência na escola.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

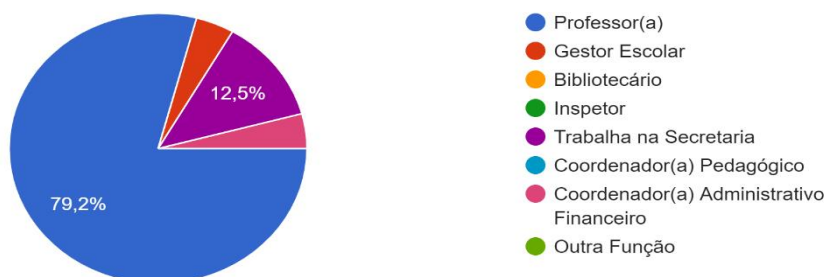
Os dados a seguir apresentam os resultados do questionário aplicado aos servidores e professores de uma escola estadual integral e técnica na cidade de João Pessoa.

A seguir, a análise dos dados coletados.

Gráfico 1 –percentual de servidores da escola, por categorias, que responderam a pergunta 1:

01 – Sua função na escola é:

24 respostas



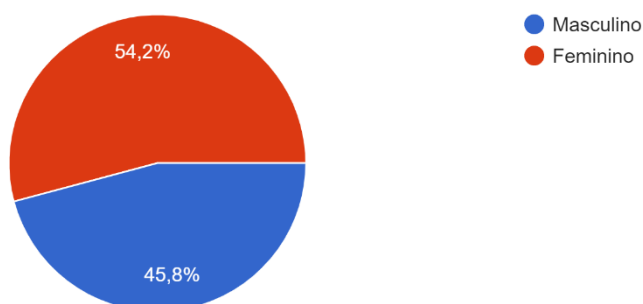
Fonte: o autor.

Como se percebe no gráfico 1, o número maior de participantes do questionários foi de professores, com 79,2%, 12,5% que estão relacionados aos funcionários que trabalham na secretaria da escola e 4,15% estão relacionados ao gestor escolar e coordenador administrativo financeiro, responderam a esta pesquisa 24 servidores e professores. Enquanto isso, deixaram de responder ao questionário 21 servidores e professores. De acordo com o gráfico, nota-se que os professores tiveram uma maior participação nas respostas do questionário da pesquisa isso indica um interesse pelo assunto tendo em vista que na maioria das escolas a gestão é representada por uma mulher.

Gráfico 2 – Gênero dos entrevistados

02- Sexo

24 respostas



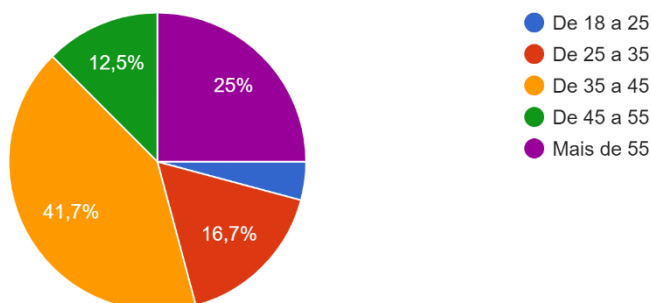
Fonte: o autor.

O gráfico 2 refere-se ao gênero dos participantes da pesquisa, mostrando, assim, que 54,2% dos participantes estão representados pelo sexo feminino e 45,8%

dos participantes ao sexo masculino. Isso porque a maioria dos que trabalham na escola são mulheres.

Gráfico 3 – idade dos entrevistados.

03 - Idade  
24 respostas

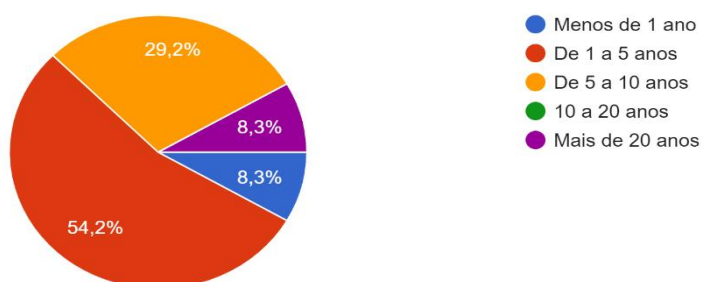


Fonte: o autor.

O gráfico 3 demonstra a idade dos funcionários entrevistados, onde percebe-se que 41,7% deles têm idade entre 35 a 45 anos; 25% dos funcionários mais de 55 anos; 16,7% tem idade entre 25 a 35 anos e 12,5% com idade entre 45 a 55 anos. Nota-se que a maioria dos servidores nesta escola apresentam idades entre 35 a 45 anos, ou seja, profissionais com vasta experiência e muita determinação em sua profissão e também servidores com mais de 55 anos, experientes próximo de uma aposentadoria. Esse dado é descritivo e caracteriza apenas os funcionários e professores da escola.

Gráfico 4 – tempo em que os entrevistados trabalham na escola, objeto da pesquisa.

04 – Quanto tempo trabalha neste local?  
24 respostas



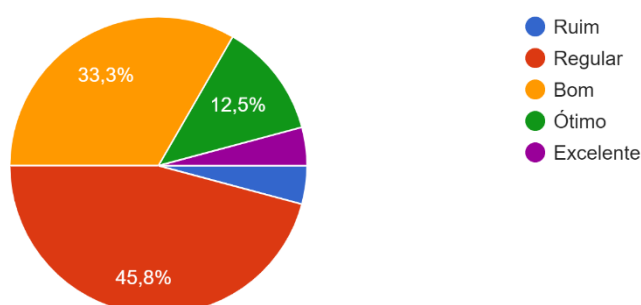
Fonte: o autor.

O gráfico 4 representa categorias típicas e ideais o tempo de trabalho dos funcionários entrevistados na escola. Nota-se que 54,2% dos funcionários representam um tempo de serviço entre 1 a 5 anos; 29,2% dos funcionários de 5 a 10 anos; 8,3% dos funcionários estão representando os funcionários com menos de um ano de trabalho e, 8,3% funcionários com mais de 20 anos de trabalho no local. Essas informações são interessantes e mostram que a maioria dos professores exercem a docência em escolas integrais desde a sua implantação, uma vez que elas surgiram em João Pessoa no ano de 2016.

Gráfico 5 – avaliação dos entrevistados sobre o modelo da escola cidadã.

05 – Como você avalia o modelo da escola cidadã?

24 respostas



Fonte: o autor.

No gráfico 5, temos uma avaliação do modelo da escola cidadã. Percebe-se que 45,8% dos funcionários entrevistados veem o modelo da escola cidadã como regular; 33,3% dos funcionários avaliam o modelo da escola cidadã como bom; já 12,5% aferem o modelo como ótimo; 4,2% avaliam o modelo como ruim e 4,2% como excelente. Para a maioria dos participantes, o modelo é regular. Esses dados podem refletir o tamanho da eficiência do modelo, podendo indicar a dificuldade de implementação plena do princípio de eficiência a que se refere Meirelles (2020).

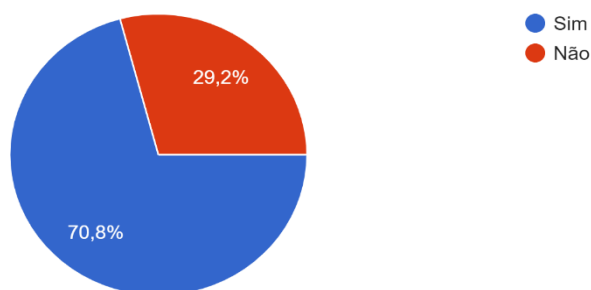
Para os servidores e professores, um dos motivos está relacionado à estrutura física da escola que não atende aos requisitos; a questões burocráticas; falta de infraestrutura básica para o desenvolvimento das ações; contratações de professores, principalmente os da base técnica e laboratórios diversos, entre outros.

De modo que atendesse ao princípio de eficiência preconizado pela Constituição Federal de 1988, com bem afirma Silva (2008).

Gráfico 6 – Avaliação sobre eficiência da escola em efetividade, economia, transparência e moralidade.

07 - Você acha a gestão escolar eficiente na hora de gerir a escola levando em consideração os critérios de efetividade, economia, transparência e moralidade?

24 respostas



Fonte: o autor.

O gráfico 6 representa uma avaliação sobre a eficiência da escola em efetividade, economia, transparência e moralidade, em conformidade com o previsto no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. Percebe-se que 70,8% dos entrevistados responderam que sim e 29,2% responderam não. Ou seja, a maioria concorda que a escola atende aos critérios de efetividade, economia, transparência e moralidade, atingindo, assim, o nível de eficiência desejado. Essa avaliação positiva demonstra o trabalho de qualidade que é desenvolvido na escola, apesar dos problemas já citados.

Segundo os professores e servidores entrevistados, as demandas são atendidas dentro do possível e que a gestão atua de forma clara com os recursos públicos destinados à escola; os funcionários são informados através de reuniões e quadro de avisos; a equipe de gestão é presente e transparente e resolve os problemas de acordo com a realidade da escola. Essa realidade depende muito das interferências externas para as quais se refere Denhardt (2017):

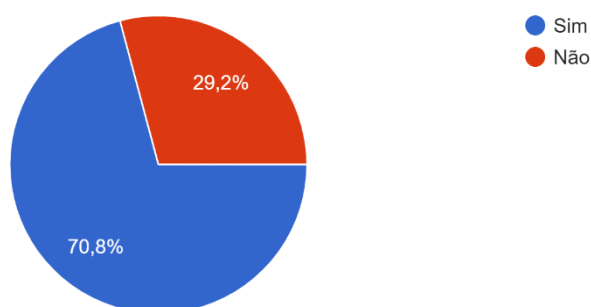
As práticas administrativas resultam da natureza da interligação entre a Administração e a política”, e isso, muitas vezes, se configura como barreiras que impedem uma boa gestão escolar.

Esse resultado diz muito do esforço feito entre escola e os agentes políticos e administrativos para executar um trabalho de qualidade, considerando todas as dificuldades e a realidade da escola.

Gráfico 7 – impressão dos entrevistados sobre a existência da aplicação do princípio da eficiência na escola.

09 – O modelo da gestão da ECIT obedece ao princípio da eficiência, moralidade, efetividade, economia e transparência que deve existir em todo o setor público?

24 respostas



Fonte: o autor.

A gráfico 07 expõe a impressão dos entrevistados sobre a existência da aplicação do princípio da eficiência na escola. De acordo com as respostas apresentadas, percebe-se que 70,8% responderam que sim e 29,2% responderam não. Isto demonstra a dificuldade que os gestores encontram para aplicar o princípio da eficiência, como bem afirma Silva (2008):

Estabelece que a atividade administrativa com o propósito de conseguir os melhores resultados com os poucos meios disponíveis de que se dispõe, e a menor custo". Assim, o autor supracita reconhece as dificuldades de implementação do princípio de eficiência de modo a se conseguir uma gestão por excelência (SILVA, 2008, p. 17.)

Para o bom desenvolvimento do princípio da eficiência, muitas vezes, o gestor administra poucos recursos para dar conta de inúmeras demandas e nem sempre é possível atender todas a contento.

Segundo os entrevistados nem todos os princípios supracitados são contemplados e que a escola tenta trabalhar, dentro do possível, com os recursos de que dispõe e a comissão das escolas cidadãs, espera das escolas sem, muitas vezes, dar condições de trabalho para atender o que é solicitado; a secretaria impõe

o que tem que ser feito e muitas situações não são causadas pela gestão e sim pelos problemas de instâncias superiores, uma vez que a gestão obedece aos princípios apresentados, conforme comenta Silva (2008, p.19) ao reconhecer a dificuldade de se atender ao princípio da eficiência com poucos recursos para muitas demandas.

Na medida em que populariza-se a educação, a feminização do magistério amplia seu alcance, e essa invasão das mulheres no espaço outrora masculino, o destitui de sua importância social, implicando inferiorização e desvalorização, frente a profissões mais associadas à habilidade técnica, à racionalidade, à ética do provedor, que afirmam as masculinidades (CARVALHO, 1998).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao estudar sobre gestão pública nos dias atuais, percebe-se que ela ainda tem muito a avançar em termos de alcançar a excelência. Todavia, é justo reconhecer que, nas últimas décadas, a Gestão Pública vem se aprimorando aos poucos, pois, com sabe-se, são muitas as ingerências externas que acabam prejudicando o desenvolvimento de uma gestão por excelência.

Esse fato é fácil de compreender, bastando, para tanto, analisar com profundidade acerca das dificuldades enfrentadas pelos gestores. Todavia, apesar de tudo, é visível os avanços em termos de excelência na Gestão Escolar no Brasil, não significando, entretanto, que se deve deixar de lutar por melhorias nessa área.

Adequado dizer que o princípio da eficiência no setor, de acordo com o previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, é indispensável para ser seguido pelos gestores públicos em geral e, também, pelos gestores escolares, pois é condição indispensável para que a Escola possa alcançar a excelência no ensino.

O princípio da eficiência deve orientar as ações do ano letivo, em todas as ações desenvolvidas no campo administrativo, a ideia de que a eficiência implementou o modelo de administração pública gerencial voltada para um controle de resultados na atuação escolar. Nesse sentido, economicidade, redução de desperdícios, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional são valores encarecidos pelo referido princípio, ocorrendo assim capacitação específica dos agentes educacionais, equipe pedagógica, conselho escolar, grêmios e professores.



## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** *Revista de Administração Pública*, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.
- AGUILAR, Márcia Angela de S. **Conselhos escolares, espaço de cogestão da escola.** *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 173-183, jan./jun. 2014.
- ALVES, S. M. C., & BARBOSA, M.R. B. (2020). **Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais.** *Research, Society and Developmnet*. [S. l.], 9 (4), e139942985, 2020. Disponível em:<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2>. Acesso em: 04 out. 2022.
- AMATO, P. M. **Introdução à Administração pública.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1958. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76Jx>>. Acesso em: 30 set. 2022
- BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia B. **A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas.** *Revista Científica Eletrônica de Pedagogia*, Garça, v. 5, n. 10, jul. 2016.
- BRASIL (1988). Constituição Federal do Brasil. Diário Oficial da República Federativa do Brasil., Brasília. Disponível em:<<http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 04 out. 2022.
- \_\_\_\_\_(2007). Ministério da Educação. O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas. Brasília: MEC.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia, estado social e reforma gerencial.** *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2015.
- BURAK, Dalila Maria Antoneche; FLACK, Simone de Fátima. **Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa-PR.** In: Jornada Nacional do HISTEDBR, 10, 2011, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: UEPG, 2011.
- CARVALHO, Marília Pinto de. Vozes masculinas numa profissão feminina. **Revista Estudos Feministas.** Rio de Janeiro. Vol. 6. No 2. IFCS/UFRJ, 1998.
- DALVI, Luciano. **Direito administrativo.** Leme: Mizuno, 2009.
- DENHARDT, R. B. **Teoria geral da Administração pública.** São Paulo: Cengage, 2017.
- GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia.* 2. ed. Porto Alegre: Zouk 2011.
- LIBÂNIO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2012.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Vol. V, série cadernos de gestão.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar**, 168 págs., Ed. Vozes, Petrópolis, RJ. 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **O Estado da Arte da Gestão Pública**. Revista de Administração de Empresas. Scielo. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqM>>. Acesso em: 20 set. 2022.

OSBORNE, S. *The new public governance?* Londres: Routledge, 2010.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Desafios da Gestão Escolar**, 340p. Belo Horizonte: Studium Eficaz. MG, 2017.

PETERS, B. G. *The new public governance?* Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Londres: Routledge, 2015.

SASS, S. A. *Pragmatic imagination: a history of the Wharton School, 1881/1981*. Philadelphia: University of Pennsylvania, 1983.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Revista Conteúdo*, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67- 83. jul./dez. 2015.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. São Paulo: Malheiros, 2008.

SOUZA, L. P. (2020) **Gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico: práticas e contradições de uma realidade escolar**, em Goianésia do Pará/PA. *Research, Society and Development*. Disponível em:<<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9692/9744>>. Acesso em: 04 out 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educ. rev., Belo Horizonte, v. 25, n. 3, dez. 2017. Disponível em: <<http://scielo.br/scielo/php?script=sci>>. Acesso em: 26 set. 2022

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

1. Sua função na escola é? ( ) Professor; ( ) Gestor Escolar; ( ) Bibliotecário; ( ) Inspetor; ( ) Trabalha na secretaria; ( ) Coordenador Pedagógico; ( ) Coordenador Administrativo Financeiro; ( ) ou Outra Função.
2. Sexo? ( ) Masculino; ( ) Feminino.
3. Idade? ( ) 18 a 25 anos; ( ) 25 a 35 anos; ( ) 35 a 45 anos; ( ) 45 a 55 anos e ( ) mais de 55 anos.
4. Quanto tempo trabalha neste local? ( ) menos de 1 ano; ( ) de 1 a 5 anos; ( ) de 5 a 10 anos; ( ) de 10 a 20 anos; ( ) ou mais de 20 anos.
5. Como você avalia o modelo da escola cidadã? ( ) Ruim; ( ) Regular; ( ) Bom; ( ) Ótimo; ( ) Excelente.
6. Justifique sua resposta para a questão 05.
7. Você acha a gestão escolar eficiente na hora de gerir a escola levando em considerações os critérios de efetividade, economia, transparência e moralidade?
8. Justifique sua resposta para a questão 07.
9. O modelo da gestão da ECIT obedece aos princípios da eficiência, moralidade, efetividade, economia e transparência que deve existir em todo setor público?
10. Justifique sua resposta para a questão 09.