



**MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR E A PERCEPÇÃO DE GESTORES
SOBRE OS ALUNOS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A FUNDAÇÃO
OSÓRIO E O INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE CAMPUS CABO FRIO**

SCHOOL MANAGEMENT MODELS AND THE PERCEPTION OF MANAGERS
ABOUT STUDENTS: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN THE OSÓRIO
FOUNDATION AND THE FEDERAL FLUMINENSE INSTITUTE CAMPUS CABO
FRIO

36

Lenon Araújo de Matos¹,
Leonardo Luís Costa e Silva Giorno²,
Mariana Calife Nóbrega³

¹Mestre em Educação (PUC-Rio), Assistente Social (IFF-Cabo Frio), Rio de Janeiro, Brasil, E-mail: lenonseso@gmail.com;

²Doutorando em Educação (PUC-Rio), Professor da Fundação Osório, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: leonardo.giorno@gmail.com;

³Doutora em Educação (PUC-Rio), Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: marianacalife@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem por objetivo identificar inicialmente o perfil dos alunos de duas instituições federais de ensino – a Fundação Osório e o Instituto Federal Fluminense campus Cabo Frio – para poder conhecer a percepção que os gestores possuem sobre os discentes e os possíveis desdobramentos que isso representa para o campo educacional. Para tal, aplicaram-se dois *surveys*: um, à equipe gestora e outro, aos alunos. De posse dos resultados, utilizamos a literatura sobre gestão escolar para analisar os dados da pesquisa. Ao avançarmos nas análises, foi possível perceber pontos de concordância entre gestores e alunos, além de observarmos certa “racionalidade técnica”, apontada por estudos anteriores, especialmente em gestores ligados às atividades-meio.

Palavras-chave: gestão escolar; liderança educacional; Fundação Osório; IFF – Cabo Frio.

Abstract

This article aims to initially identify the profile of students from two federal educational institutions - Fundação Osório and the Instituto Federal Fluminense campus Cabo Frio - in order to get to know the perception that managers have about students and the possible consequences that this represents for the educational field. To this end, two surveys were applied: one, to the management team and another, to students. With the results in hand, we used the school management literature to work on the research data. As we progressed in the analysis, it was possible to perceive points of agreement between managers and students, in addition to observing a certain “technical rationality”, pointed out by previous studies, especially in managers linked to the middle activities.

Keywords: school management; educational leadership; Fundação Osório; IFF – Cabo Frio.



INTRODUÇÃO

A literatura sobre gestão escolar é vasta na compreensão dos efeitos das ações da equipe de gestão sobre os seus alunos, no intuito de auxiliar as escolas no alcance de práticas eficazes. Esse artigo tem por objetivo identificar o perfil dos alunos de duas instituições federais de ensino – a Fundação Osório e o Instituto Federal Fluminense *campus* Cabo Frio – e conhecer as percepções que os gestores têm sobre eles. Como objetivos específicos procurar-se-á *i)* definir as principais características de cada instituição; *ii)* investigar o perfil de alunos e gestores; e *iii)* discutir as percepções que os gestores têm sobre os alunos, relacionando-os ao contexto social e territorial em que cada instituição se encontra. Com a finalidade de conhecer e descrever os atores das instituições, foram aplicados, em 2016, dois *surveys online*, por meio da plataforma *survey monkey*, um questionário para gestores e outro para alunos.

Conforme nos apresenta Lima (2001), a escola estudada empiricamente se revela como universo repleto de casos excepcionais e não corresponde puramente ao modelo de organização burocrática, ou seja, àquele regido pelas regras e normativas formais e legais. Assim, esse autor propõe, como solução de análise, um modelo consubstanciado no compromisso com a perspectiva burocrática sob uma perspectiva que considere a organização e os atores, a ação organizacional, outras estruturas e regras. Entendemos, portanto, que, ao estudar a escola, é necessário investigar seus atores, conforme suas percepções, localizando-os no contexto em que se inserem.

Sendo assim, os gestores foram abordados com questões que visavam compreender o seu perfil, as atividades de gestão a que se dedicam e, ainda, quanto conhecem acerca das questões relativas ao perfil dos alunos e práticas pedagógicas das instituições. Já aos alunos, foram inquiridas questões acerca de seu perfil, assim como sua percepção sobre as questões pedagógicas e perspectivas de futuro.

Os questionários, de uma maneira geral, foram bem aceitos e o retorno foi significativo por *campi*. Na tabela 1, apresentamos as participações.



Tabela 1

Distribuições das Respostas por instituição de ensino

Fundação Osório				IFF – Cabo Frio					
Equipe Gestora	Quantidade de Respostas	Alunos Matriculados		Quantidade de Respostas	Equipe Gestora	Quantidade de Respostas	Alunos Matriculados		Quantidade de Respostas
14	10	1º	113	46	20	12	1º	160	28
		2º	82	33			2º	126	31
		3º	80	40			3º	104	32

Fonte: Censo Escolar 2016; Retorno Survey Equipe Gestora e Alunos IFF – Cabo Frio e Fundação Osório, 2016.

Para efeito de análise, cinco dos gestores da Fundação Osório compõem atividades de gestão que têm relação direta aos alunos, entendidas como atividades-fim, outros quatro exercem funções relacionadas à parte administrativa da escola, ou seja, atividades-meio e um membro da equipe gestora preferiu não responder as questões, considerando-se impossibilitado de fazê-lo, por desconhecer as respostas para as perguntas do questionário. Quanto ao IFF Cabo Frio (IFF-CF), obtivemos retorno de quatro profissionais que atuam na gestão de atividades-fim da instituição, ou seja, referentes ao ensino e aprendizagem e os outros oito, ligados a atividades administrativas e de extensão.

Baseados nos estudos de Lima (2001), entendemos que os sistemas de ensino funcionam por meio de regras formais e normativo-burocráticas, mas apresentam também uma desconexão entre essas regras e a efetiva execução das atividades. Esses sistemas apresentam ora um modo de funcionamento *conjuntivo* (objetivos, estrutura, recursos e atividades que se ligam, sendo fiéis às regras burocráticas), ora um modo de funcionamento *disjuntivo* (utilização de regras alternativas). Admitindo que a escola não funcionará exclusivamente de forma burocrática ou de forma anárquica, Lima (2001) considera que a escola apresenta dois aspectos simultâneos, denominando esse fenômeno de “funcionamento díptico da escola”. Portanto, antes de avançar para a análise dos dados obtidos nos *surveys*, apresentaremos as instituições que foram objeto da pesquisa de acordo com as informações formais e oficiais, que tornam possíveis as relações entre o formal e a realidade empírica.



CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES

A Fundação Osório

A Fundação Osório é uma entidade de direito público, com personalidade jurídica, patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada ao Comando do Exército por delegação do Ministério da Defesa. Está instalada em uma área com cerca de 200 mil m², no bairro do Rio Comprido, próxima ao Centro do Rio de Janeiro e a vários bairros das zonas norte e sul da cidade. Atende a mais de 900 alunos, meninas e meninos, educando-os desde as séries iniciais do Ensino Fundamental até o Ensino Médio/Profissionalizante. Em 1907 três oficiais do Exército apresentaram a necessidade de se criar um orfanato com vistas à educação das filhas órfãs de militares de mar e de terra falecidos na Guerra do Paraguai, tendo em 1921 sancionado Decreto Legislativo autorizando o Poder Executivo a criar o Orfanato pretendido e adquirindo, em 1924, autonomia da instituição, já com o nome de Fundação Osório. Em 1926 houve a aquisição de propriedades de Santa Alexandrina, no Rio Comprido, onde foi construído o Liceu e foram feitas as adaptações na casa que recebeu a primeira turma de meninas.

Sua missão, que consta no Plano de Gestão Estratégico da escola é ministrar a educação básica e a profissional aos dependentes legais de militares do Exército e das demais Forças Singulares, desenvolvendo competências para o trabalho e exercício da cidadania. Tem como visão de futuro ser reconhecida, até 2021, como instituição de ensino de referência, pela excelência da educação que ministra de forma integral. Por ser o Ensino Médio integrado com a formação técnica em Administração, o único modo de ingresso se dá pelo 1º ano, seja dos alunos oriundos do Ensino Fundamental, seja dos contemplados pelo sorteio de vagas excedentes. Atualmente, esse segmento possui 122 alunos filhos de militares (44,4%) das Forças Armadas e auxiliares e 153 alunos filhos de civis (55,6%). Atendem ao Ensino Médio 38 professores, dos quais 19 são civis (50%) e 19, militares (50%). Somente os professores civis possuem vínculo estável com a instituição. O regime de internato se encontra interrompido em caráter temporário. Os alunos precisam cumprir um mínimo de horas de estágio supervisionado, relativo a sua formação técnica. A recomendação é que iniciem a partir do 2º ano, mas grande parte dos alunos permanece até o final do curso.



O IF Fluminense *campus* Cabo Frio

O IF Fluminense *campus* Cabo Frio (IFF-CF), inaugurado em março de 2009, fruto do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, implantado pelo governo federal em 2006, possui oferta de cursos técnicos de nível médio e cursos superiores de Tecnologia, bacharelado e Licenciaturas. Em relação aos cursos técnicos, são ofertados na modalidade de Técnico Integrado ao Ensino Médio, com os cursos de Hospedagem e Petróleo e Gás; Técnico Concomitante, com os cursos de Cozinha, Eletromecânica, Eventos e Química; Técnico Subsequente, na modalidade EAD, com o curso em Segurança do Trabalho. No âmbito dos cursos superiores são ofertados os cursos de Tecnólogo em Hotelaria e em Gastronomia, Licenciatura em Biologia, Física e Química; e o bacharelado em Engenharia Mecânica, implementado recentemente. Ainda há, em alguns momentos, oferta de Pós-Graduação lato sensu na área de ensino. Além disso, o campus oferece cursos de Extensão e Formação Inicial e Continuada, ações e projetos de pesquisa, extensão e inovação.

Atualmente, conforme dados extraídos da plataforma digital IFF em Números (<http://iffemnumeros.iff.edu.br/>), a instituição possui um total de 1.413 alunos dos quais 373, matriculados nos cursos Técnicos Concomitantes; 477 alunos nos cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio; 50 no curso Técnico Subsequente, 165 nos cursos Superiores de Tecnologia, 224 nas Licenciaturas, 80 alunos no curso de bacharelado e 44 em cursos de Formação Inicial e Continuada. A instituição conta com um corpo docente composto por aproximadamente 70 professores de áreas técnicas e propedêuticas. Além desses, os cursos na modalidade EAD contam com professores e tutores bolsistas, que atuam pontualmente nos cursos ofertados a distância, por contrato específico e concurso diferenciado. A gestão da escola é compartilhada por um diretor geral, cinco diretores de área (Administração, Infraestrutura, Pesquisa e Extensão, Ensino e Políticas Estudantis), um chefe de gabinete, 13 coordenadores de setor e 10 coordenadores de curso. O IFF-CF encontra-se localizado na Região dos Lagos e atende a alunos provenientes, principalmente, das cidades de Cabo Frio, Armação dos Búzios, São Pedro da Aldeia, Arraial do Cabo, Iguaba Grande e Araruama. Nessa região, há carência de oferta do ensino técnico integrado e a maior parte das vagas ofertadas pertence ao ensino médio regular.



CARACTERÍSTICAS DOS ALUNOS E GESTORES

A partir da apresentação das duas instituições de ensino, seguimos com a exploração dos dados dos *surveys* aplicados aos gestores e alunos.

41

Perfil dos alunos

A participação das alunas foi maior que a dos meninos em ambas as instituições. Obtivemos 59% e 41% (IFF-CF) e 57% e 43% (FO) respectivamente. Também foi possível observar certo equilíbrio no retorno das respostas pela série cursada (Tabela 1). Temos ainda que a maior parte das respostas, nas duas instituições de ensino, foram de alunos brancos - 61 (FO) e 33 (IFF), seguidos de pardos - 33 (FO) e 31 (IFF) e negros - 20 (FO) e 23 (IFF); além disso, obtivemos nove respostas de alunos que se declararam indígenas ou de origem asiática. Quando analisamos os cursos, observamos que 118 dos alunos cursam Administração pela Fundação Osório - único curso técnico oferecido até a realização da pesquisa, em 2020 iniciou-se o curso técnico em Meio Ambiente -, enquanto no IFF, 44 alunos cursam Hospedagem e 47 deles optaram pelo técnico em Petróleo e Gás. Os cursos técnicos exigem certa disponibilidade dos alunos, pois as aulas são ministradas nos turnos da manhã e tarde.

A defasagem idade-série é baixa em ambas as instituições: 83 alunos do IFF e 116 alunos da FO concluíram o 9º ano sem atraso. Dos 199 alunos que finalizaram o Ensino Fundamental sem distorção idade-série, 80 (IFF) e 101 (FO) passaram para o Ensino Médio Técnico no ano seguinte à conclusão do Fundamental. Dos 210 alunos que responderam ao questionário, apenas nove do IFF declararam receber Bolsa-Família. No entanto, surpreendentemente pela classificação do IBGE, 63 dos alunos classificam-se na classe E, 64 na classe D e somente 75 nas classes A, B e C (gráfico 1). Provavelmente, ocorre um fenômeno muito conhecido: a população, de um modo geral, declara a renda sem precisão nos dados.

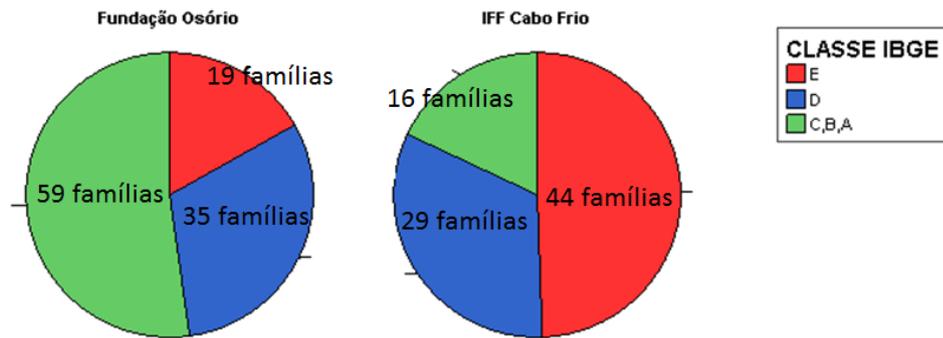


Gráfico 1: Distribuição das famílias por renda e ISE.
Fonte: Dados da Pesquisa – Alunos Ensino Médio Técnico Integrado, 2016.

Nesse caso, produzimos um indicador da condição socioeconômica baseado na posse de bens. No gráfico 2, notamos que há alta correlação entre a medida socioeconômica e as classes de renda do IBGE. Isso é um indicativo de que as pessoas avaliam sua renda de forma normativa, mas não criteriosa e absoluta. Desse modo, a medida da condição socioeconômica, produzida a partir da posse de bens pode ser mais fidedigna do que a mera declaração da renda familiar. Isso ocorre porque a medida da condição socioeconômica pode ser tratada não só de forma normativa, mas também por meio de critérios em que se interpretam os níveis de condição econômica como função das posses de bens.

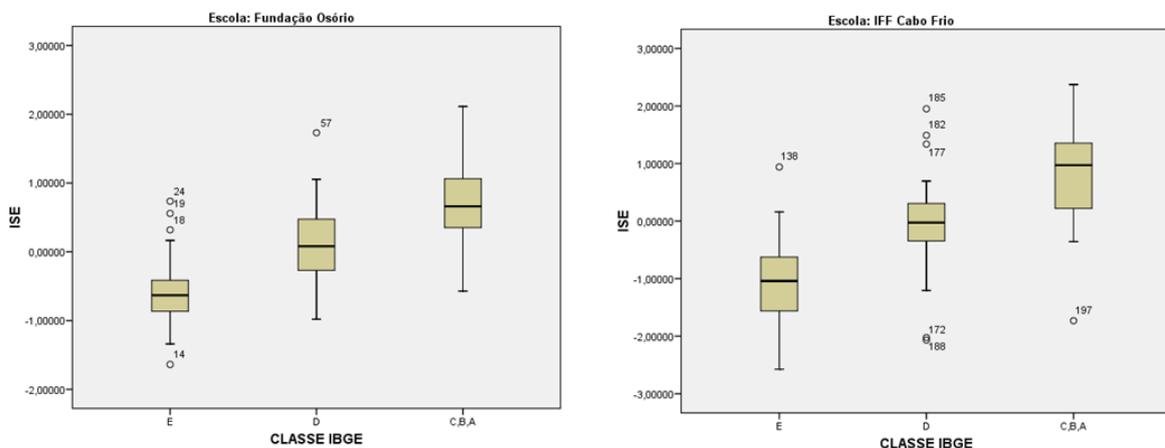


Gráfico 2: Distribuição das famílias por ISE e Critério de Classificação IBGE.
Fonte: Dados da Pesquisa – Alunos Ensino Médio Técnico Integrado, 2016.



Por fim, a escolaridade dos pais é bastante elevada nas instituições: 97 dos pais da FO têm Ensino Superior (54 mães e 43 pais), no IFF esse número é de 37 (22 mães, 15 pais), 45 pais com Ensino Superior Incompleto - 23 na FO (16 mães, 07 pais) e 22 no IFF (10 mães, 12 pais). Com Ensino Médio Completo, 130 pais, 72 no FO e 58 no IFF. Entre os pais com menos escolaridade, temos ainda 60 com Ensino Médio Incompleto (33 FO, 27 IFF) e 49 com fundamental completo ou menos (31 FO, 18 IFF).

Perfil dos gestores

Ao todo, obtivemos 22 respostas da equipe de gestores, 10 da Fundação Osório e 12 do IFF. A proporção de homens e mulheres entre os respondentes foi idêntica. Das 11 mulheres, sete delas são do IFF e cinco da FO. Quanto à identificação racial, os gestores se declararam brancos (seis FO, cinco IFF), pardos (três FO, cinco IFF) e negros (um FO, dois IFF). Todos os gestores possuem nível de escolaridade com o Superior Completo: os da FO obtiveram seus diplomas há mais de 20 anos, enquanto no IFF quatro nos últimos sete anos, três e oito há 14 anos e cinco há mais de 15 anos. Entre os gestores do IFF, dois são doutores, três mestres e sete deles realizaram algum tipo de especialização. Na FO, há um gestor com doutorado, cinco mestres e quatro gestores com algum tipo de especialização. Dezesesseis deles não exercem outra atividade (nove IFF, oito FO), enquanto três exercem outra atividade fora da educação (um IFF e dois FO) e outros dois do IFF exercem outra atividade dentro da educação. Apenas dois gestores têm menos de um ano de trabalho na educação (um IFF, um FO), enquanto os outros 20 apresentaram tempo variado na educação: 11 com mais de 15 anos (sete FO e quatro IFF), nove entre dois e dez anos em instituições escolares (dois FO, sete IFF). Na posição de gestores, seis (dois FO, quatro IFF) têm entre dois e cinco anos exercendo cargos de liderança, sete do IFF têm de cinco a sete anos, três (dois IFF, um FO) entre 15 e 20 anos e seis da FO mais de 20 anos de gestão. Embora os tempos de gestão escolar sejam altos entre os respondentes, o tempo de liderança nas instituições pesquisadas oscilou entre menos de um ano (um IFF e um FO), oito entre um e cinco anos (quatro IFF e quatro FO), sete no IFF entre cinco e 10 anos de gestão e por último cinco com 10 ou mais anos na gestão.



As formas de assumir cargos de gestão nas instituições variaram em seleção para dois casos, um em cada instituição, nove indicações de técnicos (quatro FO, cinco IFF), oito por “outras indicações” (duas FO, seis IFF). Três gestores da FO não identificaram a forma de seleção e optaram pela resposta “outra forma”. Sendo assim, percebemos que a composição da gestão nas escolas pesquisadas, assim como as formas de ingresso nos cargos dirigentes, ocorrem em acordo com a ideia de participação indireta, conforme apresentada por Lima (2001), ao discutir a participação na escola como instrumento privilegiado da democracia. Esse autor informa que a participação indireta se caracteriza pela intervenção do indivíduo por meio de representantes designados, que podem ser escolhidos por diferentes formas, tais como eleições diretas por todos os membros da organização, ou por categorias, ou pela combinação de diferentes formas de designação, como eleição, nomeação, concurso. Tendo encerrado a descrição das principais características dos gestores e alunos participantes, passaremos à apresentação e discussão dos dados acerca das percepções dos sujeitos da pesquisa.

DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste momento, apresentaremos os principais dados obtidos pelos questionários respondidos por gestores e alunos sobre cada escola alvo do estudo, bem como a exposição do que motiva ou dificulta a permanência estudantil em cada instituição. Destacaremos os objetivos futuros dos alunos, ressaltaremos também o conhecimento que os gestores possuem da escola na qual atuam e a visão sistêmica dos alunos acerca do que pensam e vivenciam.

Nas discussões sobre a implementação de políticas, encontramos em Oliveira (2012) a relevância da discricionariedade que os burocratas de linha de frente dispõem na execução de políticas. Esses funcionários na ponta da política são aqueles que estão face a face com usuários nos guichês, consultórios e escolas, por exemplo. Esses agentes têm a oportunidade de executar as tarefas de acordo com suas preferências e com suas percepções das reações do público atendido (OLIVEIRA, 2012). Portanto, buscamos conhecer a visão dos gestores escolares e dos alunos sobre a relação de ambos com o ensino e a aprendizagem e identificar se essas percepções na análise influenciam de alguma forma nas suas atividades profissionais no âmbito da política educacional.



Escolhemos relacionar separadamente as percepções de gestores e alunos das instituições pesquisadas, ao buscar articulação entre a assimilação dos gestores e dos alunos conforme o contexto institucional em que se encontram.

As percepções de gestores e alunos da Fundação Osório

45

Os gestores responderam a questões sobre a escola com o intuito de identificar seu conhecimento sobre a instituição de ensino em que atuam. Dentre os fatores que, segundo os gestores, dificultaram o bom funcionamento da escola estão a insuficiência de recursos financeiros e de professores para algumas disciplinas ou séries; a carência de pessoal administrativo e de pessoal de apoio pedagógico; a falta de recursos pedagógicos; a rotatividade do corpo docente e a indisciplina por parte dos alunos. Foi possível perceber que muitos membros da equipe de gestão souberam responder melhor as perguntas relacionadas ao seu campo de atuação dentro da instituição, demonstrando, no entanto, não ter conhecimento sobre os outros setores da escola.

Quanto aos fatores que interferem na permanência dos alunos da FO até a conclusão do curso, e que coincidiram com as opiniões dos alunos, os gestores responderam que quando a família dos alunos se muda para outra cidade, isso impede que o aluno continue estudando na escola, haja vista que parte das vagas é destinada a alunos dependentes de militares, profissão que tem uma grande propensão à transferência de cidades. Quanto a essa questão, o questionário apresentou o percentual de 40,3% referente ao número de alunos que percebem de forma negativa a mudança da família para outra cidade. Seis dos dez membros respondentes da equipe de gestão entendem que a gravidez na adolescência interfere negativamente para que a aluna continue na escola. Na mesma direção, 41,2% dos alunos disseram interferir negativamente. Uma parcela ainda maior, oito dos dez gestores, acredita que os problemas familiares dos alunos também interferem negativamente. Frente a isso, 58,8% dos alunos se colocaram de acordo.

A maior parte dos alunos acredita que o curso técnico influenciará positivamente na carreira e para oito dos dez gestores, essa percepção também é a mesma. Metade dos gestores acredita que o horário das aulas não contribui para a evasão escolar, da mesma forma a maior parcela dos alunos também concorda. A relação que os professores têm



com os alunos influencia positivamente na permanência estudantil, para nove dos dez gestores. Para 81,5% dos alunos, a relação entre aluno e professor também interfere positivamente. A relação com os funcionários interfere positivamente para oito dos dez gestores, e da mesma forma pensam 79% dos alunos.

Para seis dos dez gestores, as atividades fora da sala de aula que a escola oferece aos alunos interferem positivamente para a permanência estudantil. Do mesmo modo, responderam os alunos. O nível de exigência dos professores é um fator que para metade da equipe de gestão também interfere positivamente e, 47,1% dos alunos percebem a mesma influência. Entretanto, em algumas perguntas, houve divergência entre as respostas dos alunos e gestores. Metade dos gestores afirma que o percurso para a escola não interfere, enquanto três disseram interferir negativamente. Já entre os alunos, o resultado é diferente: 39,5% afirmaram influenciar negativamente, enquanto 28,6% disseram não interferir.

A quantidade de trabalhos escolares cuja execução ocorre fora do horário escolar não interfere segundo a visão da maioria dos gestores, na permanência dos alunos. Já para a maioria dos alunos interfere negativamente. A quantidade de avaliações que os professores aplicam não interfere para metade dos gestores. Porém, para 42% dos alunos, a quantidade de avaliações que os professores realizam interfere negativamente. Os gestores afirmam que os professores se importam com os alunos. Para 49,6% dos alunos, interfere negativamente quando os professores não se importam com eles. A relação com diretores e coordenadores interfere positivamente para sete de dez dos gestores, enquanto 51,1% dos alunos dizem que essa relação interfere positivamente.

É mister observar que para 28,6% dos alunos, a relação com diretores e coordenadores interfere negativamente, na permanência dos alunos, índice muito alto se considerarmos que para 4,2% dos alunos a relação com professores interfere negativamente, o mesmo para 1,7% dos alunos que disse sobre a relação com funcionários. Percebemos, portanto, que a equipe gestora é aquela que possui um relacionamento mais adverso com os alunos. Alguns dos fatores que podem explicar essa maior adversidade são a rotina organizacional e os mecanismos de acoplamento que a liderança escolar tenta implementar na escola, buscando atender à regulação externa (SPILLANE; PARISE; SHERER, 2012). Essas medidas, como a exigência de uma



apresentação individual conforme o manual do aluno, podem não agradar, em parte, aos alunos que objetivam maior autonomia, liberdade de expressão e a revisão de normas disciplinares como o uso do uniforme, o corte da barba ou o modo de prender o cabelo.

Os gestores quase integralmente concordam que a escola oferece um ensino de qualidade, tal como pensam os alunos. Todos os gestores concordam plenamente que a escola tem bons professores. A concordância também é unânime entre os alunos. A equipe de gestão concorda quase totalmente que a escola conta com professores que incentivam os alunos, bem como a maioria expressiva dos alunos afirmou. Sete dos gestores concordam plenamente que tudo que o aluno aprende na escola é importante, ao passo que três concordam parcialmente. Também a maioria dos alunos acha importante o que aprende na escola. Quase todos concordam plenamente que os conteúdos das disciplinas são importantes. Cinco gestores concordam plenamente e quatro parcialmente que a escola tem aulas práticas. Ao passo que entre os alunos há uma maior discordância (42% discordam e 58% concordam). Sete gestores disseram concordar plenamente, enquanto três concordam parcialmente que a escola motiva os alunos.

Para oito dos dez integrantes da equipe de gestão, a biblioteca é sempre utilizada, pois os professores pedem trabalhos. Contudo, para os alunos, a biblioteca da escola é pouco utilizada, pois os professores pedem poucos trabalhos que dependam de seu uso.

Quanto aos fatores que influenciaram os alunos a se matricularem na escola, oito dos dez gestores disseram que a qualidade do ensino oferecido pela escola influenciou muito. Na mesma proporção, pensam os alunos. Metade dos gestores disse que influenciou muito a decisão dos alunos por considerarem que a escola oferece um bom Ensino Médio e três acreditam influenciar moderadamente. A resposta dos alunos predomina entre aqueles que disseram influenciar muito (73,1%).

Metade dos gestores acredita que não influencia o fato de a escola oferecer possivelmente extensão, pesquisa e outras oportunidades, tal como pensa a parcela mais expressiva dos alunos (33,6%) que disse não ter influenciado. Seis gestores acreditam que a escolha das famílias e alunos pela FO se deu por ser a melhor opção entre as escolas públicas, como também afirmou a maioria dos alunos. Para oito gestores, a escolha dos responsáveis foi determinante, tal como responderam os alunos.



Para seis dos gestores não influenciou o fato de a escola ser mais próxima da casa dos alunos, o que também declarou quase metade dos alunos. Influenciou muito para oito gestores o fato de ser a mesma escola em que o aluno cursou o Ensino Fundamental, tal como os alunos apontaram. Também para oito gestores não influenciou o fato de ser a escola mais próxima do trabalho dos alunos, ao que os alunos deram resposta em igual proporção. Para sete gestores, não influencia o fato de terem escolhido essa escola, por não terem conseguido vaga na escola que gostariam. Na mesma direção responderam 78,2% dos alunos. O desejo de o aluno obter formação técnica/profissional é uma questão que fragmenta a opinião dos gestores. Para três deles, esse foi um fator que influenciou muito, quatro disseram ter influenciado moderadamente, dois afirmaram ter influenciado pouco e um acredita não ter influenciado. Também é discrepante a resposta entre os alunos, sendo, entretanto, a maior parcela (37,8%) a que afirmou influenciar muito.

Seis gestores disseram que todos os alunos vão fazer o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), quatro disseram que é a maior parte. Os alunos confirmaram que 97,5% deles irão fazer o ENEM. Sete gestores disseram que a menor parte dos alunos pretende trabalhar na área do curso profissionalizante de Administração, o que se confirmou com a resposta de 76% dos alunos que disseram não pretender trabalhar na área do curso de Administração.

Dos 10 gestores, nove disseram que a maior parte dos alunos fará faculdade ao finalizar o Ensino Técnico Integrado, tal como realmente deseja a maioria dos alunos. Sete gestores disseram não saber se os alunos ingressarão no mercado de trabalho na mesma área em que estão cursando, enquanto três disseram que a menor parte ingressará. Já a maior parte dos alunos afirma, de maneira contundente, que não trabalhará na área. Sete gestores afirmam não saber se os alunos ingressarão no mercado de trabalho em áreas diferentes do curso em que estão se formando. Dois disseram que a maior parte ingressará e um disse que será a menor parte. Na mão inversa, 57,1% dos alunos disseram ser muito provável a possibilidade de entrada no mercado de trabalho em outra área. Sete gestores disseram não saber se os alunos irão ingressar no mercado de trabalho, ou continuar estudando. Já três pensam que será a menor parte. Os alunos, porém, em sua maioria, afirmaram que, de forma alguma, irão parar de estudar temporariamente. Oito dos gestores dizem não saber se os alunos nunca mais voltarão a estudar. Já os alunos são



incisivos em dizer que de forma alguma não pretendem estudar nunca mais. Metade dos gestores disse que a menor parte dos alunos fará outro curso técnico e a outra metade dos gestores declarou desconhecer essa realidade.

A maioria dos alunos disse que é pouco provável que curse outro técnico. Quatro gestores disseram que a maior parte fará concurso público, três afirmaram não saber, dois acreditam que todos farão concurso público e um disse que será a menor parte, ao passo que 51,3% dos alunos afirmaram que realizarão concurso público. Sobre o modo como os alunos veem o curso profissionalizante, sete dos dez gestores disseram que concordam parcialmente como sendo uma chance de especialização na área em que se tem habilidade e como uma preparação para o mercado de trabalho, ainda que não garanta o emprego. Na mesma direção vão as respostas dos alunos. Todos os gestores concordam quase que plenamente que o curso técnico não substitui a faculdade, assim como pensam os alunos em menor quantidade. Cinco gestores concordam plenamente e quatro, parcialmente, como sendo um incentivo para procurar um emprego. Do mesmo modo se dá a opinião dos alunos. Metade dos gestores concorda plenamente e outra metade, parcialmente, como sendo uma forma de facilitar a entrada no mercado de trabalho, assim como afirmam os alunos. Seis gestores concordam parcialmente e quatro plenamente como sendo uma possibilidade de melhoria da renda, o mesmo que os alunos indicaram. Seis dos gestores concordam parcialmente como sendo uma maneira de obter uma boa formação para o mercado de trabalho em menor tempo, igualmente ao que os alunos responderam. Os gestores e alunos discordam que é um meio de ingressar no mercado de trabalho e não ter que estudar mais. As opiniões dos gestores e alunos se dividem quanto a ser um modo de ganhar um salário mais alto no emprego. Para os gestores, os alunos enxergam o curso como uma formação insuficiente, pois as empresas preferem aqueles que possuem faculdade, exatamente como acham os alunos. Os gestores divergem de opinião quanto ao aluno ver o curso como uma forma de melhorar de renda, apesar de não gostarem do curso. Já os alunos têm uma tendência um pouco maior (59,7%) em admitir que fazem o curso não porque gostam, mas para melhorar sua renda. A maioria dos gestores pensa que os alunos enxergam o curso como uma alternativa para quem não quer fazer faculdade. De modo semelhante ao que os alunos responderam. Segundo os gestores, o curso é uma boa alternativa para quem quer continuar estudando, tal como confirmaram os alunos.



Seis dos dez gestores dizem que a família comparece às vezes às reuniões na escola, tal como afirmou o índice mais elevado entre os alunos dessa categoria (36,1%). Seis gestores disseram que a família comparece quando a escola solicita, ratificando aquilo que os alunos afirmaram. A família cobra frequentemente bom comportamento para seis dos gestores, enquanto os alunos afirmam que isso ocorre às vezes. Para os gestores, as famílias cobram frequência do aluno às aulas, o que é confirmado pelas respostas dos alunos. A família cobra, às vezes, boas notas para seis dos gestores e frequentemente para outros quatro. Segundo os alunos, a cobrança da frequência é maior para 68,1%. Apenas metade dos gestores acredita que as famílias incentivam, com frequência, que o aluno estude. Contudo, o índice é mais alto para 63,9% dos alunos que dizem que suas famílias os incentivam frequentemente a estudar.

As percepções de gestores e alunos do IFF *campus* Cabo Frio

Os gestores do IFF-CF também responderam a questões referentes a seu conhecimento sobre a instituição em que atuam. Em relação às atividades do conselho escolar, que no IFF-CF é denominado *conselho de campus*, a maioria dos gestores aponta que este se reuniu ao menos três vezes no ano de 2016. Os participantes mostram que conhecem a composição desse conselho, que é formado por docentes, técnicos administrativos em Educação (TAE), alunos, pais, responsáveis e egressos, além de outros membros, como representantes da sociedade civil e diretores. Podemos inferir que o conhecimento sobre o conselho de campus ocorre, pois se caracteriza pela instituição da participação regulamentada. Lima (2001) apresenta a ideia de participação formal como aquela que se caracteriza pela participação decretada, ou seja, instituída por um documento formal e sujeita a um corpo de regras formais e legais.

Em relação ao conselho de classe, oito gestores apontam que este se reuniu ao menos três vezes no ano de 2016, embora dois tenham informado que a reunião ocorreu apenas uma vez e os outros dois não souberam responder, possivelmente, por não estarem diretamente ligados às atividades de ensino e aprendizagem. A questão referente à elaboração do Projeto Pedagógico dividiu as respostas dos participantes. Dentre os respondentes, sete não sabem como foi elaborado o referido projeto, quatro alegam que o projeto pedagógico foi construído por meio de um modelo próprio e com base em



discussões com a equipe escolar e um participante acredita que o projeto foi baseado em um modelo pronto, sem discussão com a equipe. Nesse caso, o desconhecimento do projeto pedagógico por parte significativa dos participantes pode ser atribuído àqueles que estão ligados às atividades administrativas, revelando que os assuntos pedagógicos e de ensino e aprendizagem ficam restritos aos gestores e funcionários que atuam na atividade-fim da escola.

No que se refere à forma de acesso aos cursos da instituição, todos os gestores concordam que este ocorre por prova de seleção, não havendo dissenso sobre o tema, uma vez que o processo de seleção de alunos é divulgado por meio de editais e envolve muitos agentes da escola. A maior parte dos participantes também concorda que a procura por vagas na instituição é maior que as vagas disponíveis, gerando assim uma demanda reprimida. Ao responderem sobre a formação das turmas e a sua atribuição aos professores, os gestores não apontam critérios pedagógicos como a forma principal para que isso ocorra. Sobre a formação de turmas, o critério é aleatório e ocorre no primeiro ano pela classificação na prova de seleção – classificados ímpares em uma turma e pares na outra. Durante o ano pode haver troca de turma justificadas por alguma necessidade individual do aluno ou por questões pedagógicas apontadas por professores ou profissionais que trabalham com a orientação pedagógica. Em relação à atribuição das turmas aos professores, sete gestores apontam que ocorre conforme a preferência ou o horário dos professores. Os outros cinco participantes apontam que essa atribuição é da direção da escola ou feita por outros critérios. Foi possível inferir que são critérios como experiência e habilidades dos professores em relação às características das turmas, tais como turmas do 1º ano ou que apresentem mais dificuldades são atribuídas aos professores reconhecidos pela didática com que atuam.

Sobre as questões relacionadas às taxas de abandono e de reprovação da escola, todos os gestores reconhecem a existência do problema na instituição. Em relação às ações para enfrentar essas questões, dez gestores apontam que as ações existem e tiveram seus resultados insatisfatórios ou ainda não avaliados no que se refere ao abandono, enquanto oito gestores apontam que as ações existem e tiveram seus resultados insatisfatórios ou ainda não avaliados em relação à reprovação. No entanto, todos reconhecem que há ações de reforço escolar, como monitorias, e a maioria afirma que



discute algumas vezes por ano com os professores com o objetivo de melhorar a aprendizagem dos alunos. No que se refere às ações para minimizar a infrequência dos alunos, os gestores apontam que a mais recorrente delas é a comunicação aos pais ou responsáveis pela escola por meio de comunicado, conversa individual na escola ou em reunião de pais. Apontam também que, algumas vezes, os professores conversam com os alunos sobre o assunto, buscando enfrentar a questão.

Os gestores não apontam nenhum fator que tenha dificultado preponderantemente o funcionamento da escola no ano de 2016, entretanto, indicam que, de forma moderada, a interrupção das atividades escolares, o absenteísmo dos professores, a carência de pessoal de apoio pedagógico, a carência de pessoal administrativo e a inexistência de professores para algumas disciplinas influenciaram no funcionamento da escola durante esse ano.

Tendo como base o conhecimento e as percepções dos gestores sobre a escola em que atuam, observamos que o grupo de gestores é coeso na maior parte dos assuntos abordados, não havendo discordâncias significativas em suas respostas. É possível afirmar também que suas respostas estão alinhadas, na maior parte das vezes, com a realidade institucional observada e que as informações pedagógicas mantêm-se restritas aos agentes ligados às atividades-fim da instituição, sendo pouco compartilhadas com os gestores de áreas administrativas. Com a finalidade de analisar as percepções dos gestores em relação aos alunos e a sua visão sobre o que pensam e vivenciam na escola, apresentamos agora os dados obtidos por meio de questões simétricas aplicadas aos gestores e alunos do IFF-CF. Assim, buscamos compreender em que medida os gestores têm percepções alinhadas às visões dos alunos e quanto isso pode interferir na gestão escolar.

Ao serem questionados sobre situações que interferem na continuidade dos estudos dos alunos no ensino técnico integrado, os gestores apontam que a oferta de atividades fora da sala de aula, a oferta de auxílios e bolsas, a influência do curso técnico para a carreira e para a faculdade e a relação dos funcionários, coordenadores, diretores e professores com os alunos interferem positivamente na permanência deles. A maioria dos alunos aponta os mesmos fatores como uma interferência positiva destacando que 78%



indicam a oferta de auxílios e bolsas e 70% apontam as atividades fora da sala de aula como os fatores que mais motivam a permanência.

Ao discutirem sobre o tema da liderança na organização escolar, Costa e Castanheira (2015) sustentam que não há uma causalidade linear entre ser gestor e exercer a liderança no contexto escolar. Muitas vezes, os líderes não ocupam cargo de gestão, assim como, muitas vezes os gestores não exercem efetivamente a liderança. Para os autores, todos os membros da organização poderão ser líderes, possibilitando uma liderança mais coletiva e democrática. No contexto escolar, a liderança deve ser concebida como objeto da ação pedagógica, ou seja, uma *liderança educativa e pedagógica*, uma liderança participativa, colaborativa, emancipatória e de interpretação crítica da realidade (COSTA & CASTANHEIRA, 2015). Tendo em vista o resultado apresentado no parágrafo anterior, podemos inferir que a relação que os funcionários, gestores e professores estabelecem com os alunos da instituição pesquisada pode representar um tipo de liderança distribuída e de cunho pedagógico, uma vez que gestores e alunos apontam essa relação como um motivo para a permanência na escola.

As situações que interferem negativamente na continuidade dos estudos apontadas pelos gestores foram a existência de problemas familiares, a mudança de cidade, a distância entre a casa do aluno e a escola, o percurso até a escola, a gravidez na adolescência, a quantidade de avaliações, a necessidade de trabalhar, os professores que não mostram interesse pelos os alunos e são muito exigentes. Entre os alunos, 44% apontam que a existência de problemas familiares não se aplica à sua realidade. Entretanto, 39% deles concordam que isso interfere negativamente. A maioria considera que a mudança de cidade, a gravidez na adolescência e a necessidade de conciliar trabalho com estudo também não se aplicam à sua situação. Entretanto, os outros fatores apontados pelos gestores têm a concordância da maioria dos alunos dos quais 80% indicam como negativo a quantidade de trabalhos para fazer fora da sala de aula, para 65% o horário em que ocorrem as aulas e, ainda, a dúvida sobre o futuro do profissional técnico.

Em relação ao que pensam sobre a escola, os gestores concordam totalmente que o ensino é de qualidade e os professores são competentes. Os alunos se sentem motivados pela escola, valorizam o conteúdo ensinado, o que aprendem na escola bem como aulas



práticas. A maioria dos alunos pensa de acordo com o que os gestores apontam sobre a escola.

Os gestores apontam que a proximidade da escola com a casa ou o trabalho dos alunos, assim como, a escola ser a mesma em que o aluno cursou o ensino fundamental ou não ter conseguido vaga em outra escola, influenciou pouco ou não influenciou os alunos na escolha pela instituição. As respostas dos alunos estão semelhantes às dos gestores, o que pode ser atribuído ao fato de a instituição ter sua localização em uma região distante dos centros das cidades mais próximas, como Cabo Frio e Armação dos Búzios, e não ofertar ensino fundamental. O fato de ser considerada de boa qualidade e do ingresso ocorrer por meio de prova de seleção afasta a possibilidade de gestores e alunos apontarem que a escolha pela instituição teria ocorrido por não terem conseguido vaga em outra escola.

Os gestores acreditam que todos, ou a maior parte dos seus alunos, pretendem fazer o ENEM, coincidindo com os 97% dos alunos que indicaram que realizarão o exame. Por outro lado, a maior parte dos gestores acredita que os alunos não pretendem trabalhar na área do curso profissionalizante que estão cursando e indicam que a maior parte deles deve fazer faculdade. A resposta dos alunos confirma que a maioria não deve trabalhar na área do curso, e 82% deles, provavelmente, fará faculdade em outra área. Ainda 77% pretendem fazer concurso público e 72% acham provável que irão trabalhar em área diferente da qual estão estudando. Os alunos também apontam que de forma alguma pretendem interromper os estudos temporariamente (68%) ou definitivamente (93%).

Em relação à visão que os alunos têm dos cursos profissionalizantes, os gestores indicam que são encarados, principalmente, como uma forma de facilitar a sua entrada no mercado de trabalho, fato que tem o acordo de 95% dos alunos, a possibilidade de melhorar a renda, conta com a concordância de 90% dos alunos participantes. Os alunos, entretanto, discordam de que o curso profissionalizante é suficiente para o ingresso no mercado de trabalho. Assim, compreendemos que os gestores e os alunos valorizam a continuidade dos estudos, o que pode significar ações de incentivo para a progressão dos alunos em cursos superiores e inibir o discurso de que os alunos formados nos cursos profissionalizantes devem servir apenas ao mercado de trabalho.



Essa ideia pode ser um tanto dissonante do que se espera para os alunos dos cursos profissionalizantes de uma escola de Educação Profissional e Tecnológica. Portanto, identificamos a atuação dos gestores que pode representar a ideia de *Infidelidade Normativa* abordada por Lima (2001), que a caracteriza como o fenômeno típico de desconexão entre a produção e a reprodução das regras que envolvem os atores educativos e a ação organizacional da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições pesquisadas possuem formação, histórico, composição e um contexto político e organizacional bastante diverso uma da outra. Entretanto, percebemos que em muitas questões elas se assemelham. O perfil de alunos se aproxima. No que se refere aos gestores, o perfil de gênero, cor e tempo de gestão também são semelhantes. A maioria dos gestores possui mais de cinco anos de gestão escolar e todos possuem como escolaridade mínima Ensino Superior completo com ao menos uma especialização.

Observamos ainda que o grupo dos gestores nas duas instituições apresenta respostas no mesmo sentido e, em poucos casos suas respostas destoam de forma extrema. Além disso, verificamos que as percepções dos gestores e dos alunos não se afastam muito, já que a maior parte das questões simétricas foi respondida de forma parecida e com pouca dissonância entre gestores e alunos.

Embora as duas instituições de ensino consigam cumprir de forma satisfatória seus objetivos e metas, falta certa organicidade entre escola e comunidade. A família está mais presente para os alunos que os gestores conseguem enxergar, talvez por falta de espaços de participação. Outro ponto que nos chamou atenção foi a falta de coerência sobre o uso da biblioteca, os alunos afirmam que é pouco ou nada utilizada, enquanto a gestão demonstra desconhecimento desse fato, ao afirmar que ela é sempre utilizada.

Nas duas instituições, percebemos que aqueles gestores que estão ligados às atividades-meio correm mais o risco de exercer uma “mecanização da administração pública”, como aponta Teixeira (1956, p.6), do que aqueles que exercem atividades-fim, por estarem mais diretamente ligados à finalidade da escola, que é o ensino e a aprendizagem. A impessoalidade, a racionalização de serviços, a uniformização e a



burocratização podem ser elementos que corroboram para enxergar os alunos como produtos de massa. Esse fenômeno se dá pela importação dos princípios da administração pública, levando a um “simples gerencialismo” ou a uma “racionalidade técnica” (BARROSO, 2005, p.13). Os membros da equipe de gestão precisam, portanto, ter a consciência da finalidade da escola e de que seu papel é fundamental para a formação integral do aluno.

Por fim, gostaríamos de considerar que o olhar do pesquisador tem limites que não permitem um esclarecimento integral das práticas da liderança escolar (SPILLANE, HALVERSON; DIAMOND, 2008). Por isso, atentamos que os dados encontrados na pesquisa precisam de um enfoque mais qualitativo para melhor compreendê-los.

REFERÊNCIAS

BARROSO, J. Administração Educacional e a Abordagem sociológica das organizações escolares. In: *Políticas Educativas e Organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, p.11-40, 2005.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, p. (2015) A Liderança na gestão das escolas: contributos da sociologia das organizações. *RBPAE*, v. 31, n1, p.13-44, jan./abr. 2015.

FUNDAÇÃO OSÓRIO. A Fundação. Disponível em: < <http://www.fosorio.g12.br/index.php> >. Acesso em: 28 de ago. 2020.

IFFLUMINENSE. Legislação. Disponível em: < <http://portal1.iff.edu.br/conheca-o-iffuminense/legislacao> > Acesso em 28 ago. 2020.

LIMA, L.C.V. *A escola como organização educativa*. São Paulo: Cortez, 2001.

OLIVEIRA, A. Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 1551-1573, Dec. 2012.

SOARES, T. Utilização da teoria da resposta ao item na produção de indicadores socioeconômicos. *Pesqui. Oper. [online]*. 2005, vol.25, n.1, pp.83-112. ISSN 0101-7438. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-74382005000100006>.



SPILLANE J, HALVERSON r & DIAMOND J.B. Théorisation du leadership en éducation: une analyse en termes de cognition située”, *Education t Sociétés*, n.21, p. 121-149, 2008.

SPILLANE, J.; PARISE, L. e SHERER, J. Organizational Routines as Coupling Mechanisms: Policy, School Administration, and the Technical Core. *American Educational Research Journal*, v. 49, n.2, p. 200-230, 2012.

TEIXEIRA, A. Administração pública brasileira e a educação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Rio de Janeiro, v.25, n.63, p.3-23, 1956.