

# **A NGP E A GESTÃO DE RECURSOS NAS ESCOLAS: DA AUTONOMIA À INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO**

Maria Aparecida Silva de Menezes (cidatceba@gmail.com)

Universidade Federal da Bahia – Brasil

Catarina Cerqueira de Freitas Santos (ctacerqueira@gmail.com)

Universidade Federal da Bahia – Brasil

**Palavras-Chave:** Diretores escolares; Nova Gestão Pública; *Accountability*; Intensificação do trabalho; Autonomia escolar.

## **Introdução**

No contexto da Nova Gestão Pública (NGP) este estudo questiona como a gestão de recursos transferidos diretamente para as escolas do sistema estadual da Bahia tem impactado no trabalho dos diretores escolares. Para isso, entre 2018 e 2020, 26 gestores participaram de entrevista semiestruturada individual e suas respostas foram submetidas à técnica da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

Dividido em quatro partes, além desta introdução, exploramos os elementos da NGP e como a categoria autonomia escolar foi ressignificada. Em seguida, analisamos os programas de transferências de recursos para as escolas estaduais da Bahia; no tópico seguinte, expomos os relatos dos Diretores e, por fim, tecemos as considerações finais.

## **Autonomia escolar: um conceito ressignificado pela NGP**

Nerwan e Claker (2012) afirmam que a terminologia Estado Gerencial é uma tentativa de nomear a transformação cultural e política ocorrida na Grã-Bretanha na década de 1980, expandida pelo mundo. A NGP nasce da crise econômica desse contexto, atribuída ao *Welfare State*, operando reformas estruturais no Estado, à luz da matriz concorrencial do mercado, e implantando a cultura dos resultados e do desempenho como alternativa à burocracia descrita como rígida e hierarquizada (OLIVEIRA, 2020).

Verger e Normand (2015) afirmam que os postulados da NGP são frequentemente ambíguos e contraditórios, a exemplo da apropriação da categoria autonomia escolar, pauta dos movimentos sociais que lutam pelo direito à educação. Oliveira (2015),

refletindo sobre essa contradição, constata que as políticas educacionais passaram a adotar a concepção de autonomia, descentralizando responsabilidades para a escola, sem, entretanto, lhe transferir poder decisório.

Essa descentralização no âmbito da NGP, além de manter as hierarquias, impõe à escola o ônus da execução de políticas não formuladas por ela, ressignificando o conceito de autonomia escolar. Assim, o Estado se desresponsabiliza e fortalece a retórica da autonomia. Conforme registra Oliveira (2007, p. 269), “é como se os trabalhadores docentes tivessem que pagar o preço dessa autonomia conquistada, já que é resultante de suas lutas”. Nesse cenário, a *accountability*<sup>1</sup> passa a conduzir as ações dos diretores escolares, impelindo-os a responder por demandas de ordem financeira, sem o adequado apoio, formação e estrutura.

### **Gestão de Recursos nas escolas estaduais da Bahia**

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), maior ação nacional de descentralização de recursos para as escolas do Brasil, surgiu em 1995, no âmbito das reformas administrativas da gestão de Fernando Henrique Cardoso. Esse programa condensa as principais mudanças decorrente da reforma administrativa dos anos de 1990, com ênfase na democratização da gestão escolar, na relação público-privado, e na descentralização e centralização (ADRIÃO, PERONI, 2007).

Na Bahia, além dos recursos do PDDE, os Diretores escolares administram verbas do Plano Nacional de Alimentação Escolar e os recursos do Fundo de Assistência Estudantil. Contudo, esses recursos são insuficientes, conforme relatos dos Diretores:

Trinta e seis centavos por merenda, por cabeça, pense aí? 36 centavos você compra o que hoje? (D12)

Administrar o pedagógico sem a verba é impossível, [...], professor precisa de piloto, piloto em média é oito reais, **se não vem verba do básico que é papel, prova dos alunos, exercício que o professor pede, como que o pedagógico funciona?** (D20)

Dois mil reais e pouco de capital por ano e o resto é custeio, (...) só pude comprar uma caixa de som e uma CPU, só! [...]. Não tem um

---

<sup>1</sup>Souza (2014) chama atenção que a *accountability* na educação vem contribuindo para a cultura de responsabilização e prestação de contas em processos de implementação e avaliação dos resultados de políticas públicas, numa lógica gerencial e orientação de organismos internacionais, como o Banco Mundial.

dicionário de inglês na escola que é capital [...], **não pude comprar e ainda vou ter que pagar, pense aí.** (D18)

**se você não tiver dinheiro você pode fazer uma vaquinha**, pode inventar, se o administrativo não estiver bem você pode depois melhorar (D13)

Além da insuficiência dos recursos, cada Programa requer conta bancária específica vinculada ao Cadastro de Pessoa Física dos Diretores.

### **A gestão dos recursos e a intensificação do trabalho dos Diretores escolares**

O Regimento Escolar das unidades integrantes da Rede Estadual da Bahia, estabelece quarenta e duas atribuições de responsabilidade do diretor, distribuídas pelas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e de articulação com a comunidade. Foi possível identificar atividades relativas à gestão de recursos em todas as dimensões. No art. 19, consta que cabe o diretor coordenar as atividades financeiras, na forma da legislação aplicável, sob pena de responsabilidade (BAHIA, 2011).

Nas entrevistas, os Diretores reconhecem a dimensão pedagógica como finalidade maior da escola, porém expressam que a financeira demanda maior atenção:

O financeiro é técnico, o financeiro é o que mais **cria angústia**, pela responsabilidade fiscal que **todo mundo tem medo**, você responde, (...) (D3)

Eu tenho que me debruçar e me dedicar mais, porque **existe implicações legais de uma prestação de contas errada**, malfeita ou coisa do gênero, então, você acaba perdendo muito tempo com gestão financeira. (D22)

Financeira, fazer a **prestação de contas, é o mais trabalhoso**, porque você tem que dar conta de tudo que você gastou durante o ano inteiro, então **a prestação de contas ela é muito trabalhosa**, você tem que conferir nota por nota, prestação, valor, cheque, cartão, botar recibo, tudo isso é muito trabalhoso. (D16)

(...) nas madrugadas fazendo prestação de contas porque sempre digo todo ano que vou adiantar minha **prestação de conta**, mas nunca faço, aí **eu fico enlouquecida** quando chega no final do ano para poder no prazo certo eu entregar minha prestação de conta. (D18)

A “angústia” e o ficar “enlouquecida” são sentimentos naturalizados por esses profissionais, que respondem pela execução incorreta de ações, ainda que a conduta decorra de ausência de qualificação técnica. Ademais, a falta de equipe, aliada à sobreposição de demandas, amplia a intensificação do trabalho dos Diretores:

**(...) temos uma sobrecarga de trabalho e um acúmulo de função, então o gestor é pedagogo, é administrador, é contador, é psicólogo, é relações humanas para atendimento ao público, [...], não há uma separação nas atividades. (D5)**

**A secretaria cobra muito, preciso da planilha disso [...]. E às vezes você não tem pessoal. Você, enquanto gestor, tem que fazer aquele serviço que não é atribuição sua, por conta da escassez de funcionários na rede de ensino. (D1)**

**Porque se eu não conseguir administrar o pessoal, se eu não conseguir administrar o financeiro, se eu não conseguir administrar a gestão de pessoal, o pedagógico vai empacar. (D9)**

**(...) qualquer dia vou fazer um puxadinho aqui (...) porque eu moro aqui, eu durmo em casa e volto para aqui, tem dia que eu trabalho três turnos e ganho por dois para poder dar conta (...). (D20)**

Com efeito, os Diretores não possuem autonomia e estão imersos em responsabilidades destinadas ao cumprimento da *accountability*, que movimenta a máquina administrativa dos controles interno e externo sobre seus ombros. Assim, a NGP vem construindo um ‘novo sujeito’, cuja conduta é guiada pelos processos sancionatórios, interiorizando normas de desempenho e autovigilância.

### **Considerações Finais**

O Estado tem descentralizado recursos para as escolas terem autonomia, contudo, relatos dos Diretores escolares dão conta que essa transferência é insuficiente, não garante a autonomia prometida e tem contribuído para intensificar o trabalho desses profissionais. Os parâmetros da NGP têm subvertido o conceito de autonomia escolar, responsabilizado os sujeitos e as escolas e desobrigado o Estado a garantir o direito constitucional à educação.

### **Referências**

ADRIÃO, Tereza; PERONI, Vera. **Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para gestão da escola pública**. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 98, p. 253-267, jan./abr. 2007.

BAHIA. **Portaria nº 5.872, de 15 de julho de 2011**. Aprova o Regimento Escolar das unidades escolares integrantes do Sistema Público Estadual de Ensino e dá outras providências.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. **Gerencialismo**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-62362012000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362012000200003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 27 dez. 2020.

OLIVEIRA, João F. et al. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Série Políticas e Gestão na Educação. Brasília: MEC/Inep, 2007.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação**. Educ. Soc., Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, 2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Da promessa de futuro à suspensão do presente: a teoria do capital humano e o Pisa na educação brasileira**. Petrópolis: Editora Vozes, 2020.

SOUZA, V. A. de. **O plano de metas "Compromisso Todos pela Educação": desdobramentos na gestão educacional local e no trabalho docente**. 343 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

VERGER, A.; NORMAND, R. **Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global**. Educ. Soc., Campinas, v. 36, n.132, p. 599- 622, 2015.