

## Potencialidades e limitações para a inserção dos profissionais de Administração na gestão da educação básica: breves reflexões

### RESUMO

Dados empíricos mostram que a maioria dos cargos de gestão na educação básica é ocupada por profissionais das áreas de licenciaturas e não por administradores. Nesse sentido, questiona-se: como as habilidades e competências dos profissionais de Administração podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da educação básica? Assim, o objetivo geral deste estudo foi identificar quais competências dos profissionais de Administração atendem aos requisitos da gestão da educação básica, destacando aquelas que não atendem ou precisam ser desenvolvidas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, baseada em levantamento bibliográfico e documental, que resultou na elaboração de um quadro comparativo de cenários, tomando como base nas competências dos administradores estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Administração, e nas competências gerais dos diretores escolares, constantes na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Verificou-se que todas as habilidades e competências dos administradores estão contidas nas competências demandadas pelos cargos de gestão escolar, com destaque para as competências de relacionamento interpessoal, comunicação eficaz e aprendizagem autônoma. Isto implica dizer que o perfil geral dos administradores é aderente ao que se espera de um diretor escolar, sob a perspectiva do CNE. Conquanto estes não possuam uma formação pedagógica, a falta desta não constitui um ponto negativo aos administradores, pois estes, enquanto gestores escolares, teriam uma equipe pedagógica à disposição, garantindo a construção e implementação das políticas pedagógicas e cumprimento da BNCC.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Competências dos administradores; Competências dos diretores escolares.

### ABSTRACT

Empirical data show that the majority of management positions in basic education are occupied by professionals in the areas of teaching degrees and not by administrators. In this sense, the question arises: how can the skills and competencies of Administration professionals contribute to the efficient and effective management of basic education? Thus, the general objective of this study was to identify which competencies of Administration professionals meet the requirements of basic education management, highlighting those that do not meet or need to be developed. A qualitative, descriptive research was carried out, based on a bibliographic and documentary survey, which resulted in the elaboration of a comparative table of scenarios, based on the competencies of administrators established by the National Curricular Guidelines for undergraduate courses in Administration, and the general competencies of school directors, included in the National Common Competency Matrix for School Directors. It was found that all the skills and competencies of administrators are contained in the competencies required by school management positions, with emphasis on interpersonal relationship skills, effective communication and autonomous learning. This implies that the general profile of administrators is in line with what is expected of a school director, from the perspective of the CNE. Although they do not have pedagogical training, the lack of this does not constitute a negative point for administrators, as they, as school managers, would have a pedagogical team at their disposal, ensuring the construction and implementation of pedagogical policies and compliance with the BNCC.

**Keywords:** School management. Competencies of administrators. Competences of school directors.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão organizacional demanda uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de transformar recursos escassos em resultados eficazes, de modo que as organizações possam alcançar os resultados previstos em seus planejamentos.

No âmbito das competências necessárias na administração contemporânea, observa-se que, além das habilidades técnicas (*hard skills*), os gestores necessitam desenvolver suas habilidades sócio comportamentais (*soft skills*) no sentido de se tornarem mais eficientes em sua atuação profissional (Sabbag, 2019).

Na área de gestão, os administradores se destacam por sua formação voltada ao desenvolvimento das habilidades essenciais para uma gestão eficaz. Esses profissionais são dotados de um conjunto de conteúdos, competências, habilidades e atitudes, que os habilita a atuar na gestão de organizações públicas e privadas, em nível local, regional, nacional ou global (BRASIL, Resolução ME/CNE/SE nº 5/2021). Contudo, empiricamente, é perceptível que, na esfera pública, estes profissionais têm pouco espaço para a atuação na gestão.

Em se tratando das escolas públicas, embora os seus gestores possam ser escolhidos “via nomeação pura e simples por autoridade estatal (governamental ou não); via concurso de títulos e provas; e via eleição” (Souza; Ramos, 2019, p. 136), dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2022) apontam que, nas redes municipais de ensino do País, 66,6% dos gestores escolares são exclusivamente indicados pela gestão municipal, ao passo que, nas redes estaduais, o percentual de indicações políticas baixa para 23,3%, o que ainda é um indicador bastante expressivo. Tomando o estado da Paraíba como exemplo, em suas redes estadual e municipal, 91,4% dos gestores escolares são escolhidos exclusivamente por indicação, de acordo com dados da mesma fonte.

Nesse sentido, a literatura contribui indicando que é necessário observar o perfil do profissional para ocupar a gestão de uma unidade de ensino. Ao escrever sobre esse assunto, Luck (2009) enumera um conjunto de competências necessárias ao diretor/diretora escolar para que este/a possa desenvolver seu trabalho de modo eficaz. Tais dimensões perpassam a formação docente da grande maioria dos cursos de licenciatura, envolvendo o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de ações educacionais, com vista ao atingimento de objetivos pré-estabelecidos. Para a autora, “ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos” (Luck, 2009, p. 23).

O escopo de competências e habilidades do administrador, associado aos pilares de planejamento, organização, direção e controle, promovem esse profissional a um potencial candidato para contribuir com a gestão das escolas, tornando a escola pública mais um dos espaços que esta/a profissional poderia ocupar, com vistas a contribuir para uma gestão pública eficaz. Inclusive devido aos novos desafios enfrentados pela gestão escolar, não só em termos pedagógicos, mas também em relação às normatizações para a execução de recursos públicos e aos avanços tecnológicos, sobretudo com o emprego das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no contexto educacional.

A observação sobre a baixa inserção dos profissionais de Administração nos espaços de gestão escolar nas redes de ensino público, levam à reflexão sobre a relevância desse profissional enquanto agente de transformação nos contextos educacionais. Como as habilidades e competências dos profissionais de Administração podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da educação básica? Para responder a tal questionamento, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar quais competências dos profissionais de Administração atendem aos requisitos para investidura em cargos e gestão escolar, destacando aquelas que não atendem ou precisam ser desenvolvidas. Nesse sentido, busca-se inicialmente identificar o perfil dos gestores escolares da educação básica no Brasil; em seguida, compreender em que

medida as competências previstas para os egressos dos cursos de Administração são aderentes àquelas demandadas pelos cargos de gestão escolar, tomando como base a análise comparativa de cenários, envolvendo, de um lado, as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Administração (DCNs), e do outro, a matriz nacional comum de competências do diretor escolar (MNCCDE).

Considerando a problemática proposta, considera-se esse tipo de pesquisa como adequada por apresentar potencialidade de levantar informações que podem colaborar com a temática proposta. Além de contribuir com a produção acadêmica inserindo a perspectiva das competências do administrador no âmbito da gestão escolar pública, este estudo fornece subsídios exploratórios para que agentes políticos possam orientar decisões acerca do perfil de gestor escolar, além de subsidiar os profissionais de Administração no sentido de desenvolver competências que potencializem o seu perfil profissional para a atuação em cargos de gestão escolar, tomando por base a análise de cenários empreendida e discutida nos resultados do estudo.

Este artigo traz, primeiramente, uma introdução, na qual é apresentada uma contextualização da pesquisa, que dá sustentação aos objetivos e justificativa da sua realização. Depois, no referencial teórico, são apresentadas as competências do profissional de administração e os principais conceitos e normativas relacionadas à questão das competências essenciais à função de gestor escolar. Na sequência, são tratados os procedimentos metodológicos, os quais são seguidos dos resultados da pesquisa, e discussão. Por fim, as considerações finais e referências.

## **2 QUADRO TEÓRICO**

### **2.1 Competências do profissional de administração e sua adequação às demandas da gestão escolar**

As possibilidades de carreira para o profissional formado em Administração são amplas, dadas as características do curso, normatizadas pela Resolução CNE/CES nº 5 de 14 de outubro de 2021, que “institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração” (BRASIL, 2021, p. 1), prevendo que o egresso deste curso desenvolva um conjunto de conteúdos, competências, habilidades e atitudes que o possibilite um nível de conhecimento multidisciplinar, em várias áreas, habilitando-o a atuar em organizações públicas e privadas, em nível estratégico, tático ou operacional, o que dá aos estudantes da área várias opções de caminho profissional a trilhar.

Embora a Administração seja uma profissão genérica, abrangendo um vasto campo de atuação, o elevado grau de competição profissional, que faz com que as melhores vagas sejam ocupadas por aqueles que se destacam, em virtude da sua boa formação (Oliveira, 2021). Esse aspecto considera não apenas o esforço do profissional em sua qualificação, mas também a instituição em que se deu a sua formação.

Não obstante o aumento no número de formados em Administração, pesquisa feita pelo Conselho Federal de Administração (CFA) apontou que 75,14% dos administradores declaram possuir carteira profissional assinada (CFA, 2021), o que revela a colocação da maioria dos egressos no mercado de trabalho (Oliveira, 2021), não implicando, porém, que todo esse percentual atue como gestores, mas, de certa forma, possui uma boa empregabilidade.

Segundo Souza, Ferrugini e Zambalde (2017 *apud* Oliveira, 2021, p. 10), a administração “abrange diversos campos do conhecimento que vão desde conhecimentos básicos a conhecimentos especializados sobre processos e estratégias gerenciais complexas”. As diretrizes curriculares nacionais (DCN) estabelecem as competências essenciais aos estudantes de graduação em administração. A Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 valerá até este ano

de 2024, pois recentemente foi publicada a Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, cujas diretrizes devem entrar em vigor em até 3 anos após sua publicação (Brasil, 2021). Segundo é apresentado na literatura vigente, as competências são entendidas pela diretriz legal como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com o estabelecido na nova resolução:

Art. 2o - O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdo (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global. Parágrafo Único. O conjunto de conteúdo, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas (Brasil, 2021).

A partir do embasamento legal, o administrador, muito mais que absorver conhecimentos técnico-científicos, necessita desenvolver algumas competências gerais, as quais são estabelecidas pelo artigo 3º da mesma Resolução. Essas competências podem ser verificadas no Quadro 1.

**Quadro 1:** Competências esperadas do egresso do curso de graduação em Administração, segundo as DCNs 2021, estabelecidas pela Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021.

<b>DCN – 2021</b>
<p>I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso;</p> <p>II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a inter-relação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira);</p> <p>III - analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;</p> <p>IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;</p> <p>V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;</p> <p>VI - gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;</p> <p>VII - ter relacionamento interpessoal - Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;</p> <p>VIII - comunicar-se de forma eficaz - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando</p>

suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;

IX - aprender de forma autônoma - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base em Brasil (2021).

Para uma melhor compreensão do conceito de competência, termo originado do latim *competere*, o qual passou a ser bastante discutido a partir da década de 1970, Fleury e Fleury (2001, p. 184) o definem como sendo uma aptidão “subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. A partir de uma leitura de Sabbag (2018), Oliveira (2021, p.4) identifica que o autor compreende o termo como uma “junção de crenças, conhecimentos, habilidades, atitudes, sensibilidades e estilos, defendendo que esses saberes são autênticos e pertencentes a um sujeito, não sendo possível ter outra pessoa exatamente com os mesmos traços de habilidade”.

Dessa forma, reitera-se a competência como aquela representada pela habilidade de uma pessoa transformar o seu conhecimento em uma atitude concreta frente a um determinado contexto situacional, sendo o que a diferencia das demais, fazendo-a singular para lidar com determinadas demandas, profissionais ou não. Oliveira (2021) traz um exemplo didático que ilustra bem esse argumento: “pode-se ensinar uma receita de bolo para duas pessoas, a mesma receita será feita de formas diferentes, assim o bolo conterá os mesmos ingredientes e a mesma forma de se fazer, mas terá saberes e características únicas” (Oliveira, 2021, p. 5). Essas diferenças se dão exatamente pelas competências de cada indivíduo que aprendeu e fez o bolo.

No âmbito escolar, no qual o gestor necessita, além de atingir resultados, relacionar-se diretamente com os vários atores da comunidade escolar (professores, estudantes, pais de estudantes, instituições diversas etc.), é bastante razoável afirmar que as aptidões técnicas aprendidas no curso de Administração (*hard skills*), a partir do conhecimento das ferramentas e indicadores de gestão, dos fundamentos de planejamento e controle etc., conquanto não sejam suficientes, são muito importantes para um processo de gestão eficaz. Além disso, como previsto nos DCNs, os egressos do curso de Administração têm potencial para desenvolver *soft skills* que os auxiliem na gestão de situações complexas de relacionamento inter e intrapessoal, além de institucional, no sentido de elevar as possibilidades de sucesso dos propósitos organizacionais.

## 2.2 Breves considerações sobre a gestão das escolas públicas brasileiras

Comumente, a gestão de hospitais é realizada por médicos, assim como a gestão de escolas, geralmente é feita por professores, profissionais que possuem licenciaturas nas mais diversas áreas, mas nem sempre passaram por uma formação que os auxiliasse a desenvolver competências gerenciais suficientes para lidar com os desafios da gestão escolar.

A escolha de gestores escolares pela modalidade de nomeação pode se basear em critérios de qualificação prévia com experiência, em razões político-clientelistas ou na combinação desses dois aspectos, reforçando as marcas do clientelismo, que acompanha a administração pública brasileira desde a época colonial; e reduzindo as potencialidades de gestão democrática nos termos do que rege a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/1996), por promover a prática do favoritismo, da troca de favores, da marginalização das oposições, a diminuição da participação e a aplicação de práticas mais autoritárias (Souza; Ramos, 2019; Paro, 2003).

A seleção de gestores por meio de concurso de provas e títulos geralmente é feita por processo seletivo simplificado, regulamentado por um edital, e que traz os requisitos do certame. Como exemplo, temos os editais de prefeituras paraibanas, como Caiçara, Lagoa de

Dentro, Mari e Sapé, que realizaram seleções para o cargo de diretores escolares em 2022 ou 2023. Observou-se que os critérios de seleção são diversos, dependendo das secretarias de educação de cada município, podendo o/a candidato/a pertencer ou não ao quadro efetivo daquela secretaria; contudo, possuir algum tempo de experiência na docência (entre 1 e dois anos) e ser formado/a em Pedagogia ou outra licenciatura, sendo condições convergentes e eliminatórias nos quatro editais acessados.

Dentre as etapas de seleção observadas nos editais de seleção dos municípios supramencionados, estão a prova de títulos, a prova escrita, a análise de plano de gestão, a participação e aprovação em curso específico e entrevista. Já no tocante às atribuições profissionais, nem todos os editais elencam quais sejam, porém, os editais de Lagoa de Dentro e Sapé trazem um rol de atividades a serem desenvolvidas, as quais estão muito mais ligadas às funções administrativas, o que é evidenciado por verbos de ação, como gerenciar, administrar, avaliar, coordenar, desenvolver, assegurar, zelar, acompanhar, representar, convocar, manter, dentre outros.

Em relação ao provimento de cargo de gestão escolar por eleição direta, Patriota (2009) esclarece que existe um entendimento do Superior Tribunal Federal (STF) de que essa modalidade é incabível, uma vez que esse cargo é de livre nomeação do executivo, sendo a eleição uma forma de reduzir a autonomia e independência do gestor municipal para atuar sobre as instituições escolares. Por outro lado, Souza e Ramos (2019) consideram esta a forma mais adequada de escolha da gestão escolar, por envolver, no processo, os atores da comunidade escolar (pais, alunos, funcionários), os quais poderão mudar o cenário caso a gestão não seja efetiva, ao passo que na modalidade de indicação essa decisão fica a cargo dos grupos políticos e, na modalidade de concurso, existe um engessamento administrativo maior para ocorrer uma alteração no quadro.

No caso do modelo de indicação dos gestores, observam-se cenários nos quais as escolas se transformam em objeto de disputa política, ou, na palavra dos autores supramencionados, num “curral eleitoral”, em que os cargos de confiança, como são chamados, representam lideranças políticas que serão utilizadas para a captação de votos nas campanhas políticas.

Em se tratando do perfil dos gestores escolares brasileiro, o censo da educação básica de 2022 aponta que 88,4% destes possuem nível superior, sendo que 80,4% são formados em algum curso de licenciatura, com predominância do curso de Pedagogia (56,8%), e quase 82% não possuem formação continuada em gestão escolar. Delimitando ao cargo de diretor/a escolar, são mais de 82% com curso de licenciatura e essa concentração ocorre mais nos níveis municipal e estadual (84,3% e 91,5%, respectivamente). Já no âmbito das escolas federais e privadas, as licenciaturas são as formações principais de 42% e 70,2% dos seus diretores, respectivamente (INEP, 2022).

As constatações acima ratificam a baixa inserção de profissionais de Administração nos cargos de gestão escolar, em detrimento dos profissionais com formação em licenciaturas, demonstrando uma resposta pouco dinâmica às transformações constantes pelas quais a educação básica vem passando, demandando novos perfis de gestores escolares.

### **2.3 As dimensões da gestão escolar: desafios no contexto contemporâneo**

Diante de contextos educacionais cada vez mais complexos, os gestores escolares têm se demonstrado como elementos-chave para a execução de uma política educacional efetiva, considerando que a gestão escolar é:

Um mecanismo que visa assegurar aspectos democráticos, garantindo qualidade e efetividade a partir da participação de todos os membros que compõem a comunidade escolar, dentre os quais se destacam professores, alunos, técnicos administrativos, pais e representantes da comunidade civil (Moura; Bispo, 2021, p. 138).

Essa é uma das diversas interpretações acerca dessa função que envolve um conjunto amplo de atribuições, tais como: orientar professores, coordenar a construção e atualização do Projeto Político Pedagógico, analisar os resultados de aprendizagem dos estudantes e liderar a elaboração de caminhos de melhoria, garantir espaços de participação da comunidade escolar, administrar finanças, recursos humanos, dentre outras (OEEMG, 2022).

Para atender aos objetivos de promoção aos direitos à educação, ao desenvolvimento integral dos estudantes (em termos socioculturais e econômicos), de valorização da diversidade da comunidade escolar e da promoção da equidade de suas aprendizagens, a gestão escolar compreende a um conjunto de recursos e pessoas que, tomando o estudante como ponto central do processo educacional, identificam, adquirem, mobilizam, coordenam e utilizam diversos recursos “para o desenvolvimento integral do estudante na escola, dando igual atenção às dimensões pedagógica e administrativa de cada instituição, sempre sob uma perspectiva democrática” (OEEMG, 2022).

Moura e Bispo (2021) entendem a gestão escolar como um fenômeno dinâmico, uma prática social, que envolve a interação de atores humanos e não humanos, interligados a uma estrutura sociomaterial que envolve as práticas pedagógica, de apoio administrativo e de interesse social.

Ao estudar a influência do gestor educacional na garantia de uma educação de qualidade, Amorim e Rezende (2020, p. 225) verificaram que não existem instrumentos que possam aferir esse fenômeno de modo direto, mas destacam “a relevância das atribuições do gestor no espaço escolar como sujeito que irá fomentar a gestão democrática e de certa forma garantir que todos os partícipes do ambiente escolar sejam ativos e participativos”.

A perspectiva de gestão democrática viabiliza meios para a participação social, fazendo com que a gestão não fique restrita à figura do/a diretor/a, mas que seja construída conjuntamente com os diversos atores envolvidos nesse ecossistema educacional. E isso não se dá apenas no âmbito da participação regular, mas também na criação de “condições de intervenção, para que todos/as os/as interessados/as possam assumir responsabilidades na efetivação das mudanças necessárias na escola” (Santos, 2019, p. 73). Alguns dos instrumentos de gestão participativa de que as escolas públicas, especialmente as de ensino básico (educação infantil, ensino fundamental e médio) dispõem são:

(A) eleição para o cargo de diretor(a) escolar; (b) conselhos de escola compostos por pais, alunos, professores, servidores, moradores e o(a) diretor(a) escolar; (c) grêmios estudantis como representação política dos alunos; (d) promoção da autonomia administrativa, financeira e pedagógica da escola (Vargas; Junquilino, 2013 *apud* Moura; Bispo, 2021, p. 138)

Para Oliveira, Olivera e Gurgel (s.d., p. 6), a gestão democrática é um processo histórico baseado na “participação de todos os envolvidos, tanto individual como coletivamente para os direitos e deveres necessários para o bem comum, e o sentido social na concretização de causas coletivas”. Trata-se de um “processo de aprendizado e de luta política que [...] busca a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado, [...] do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais (Silva, 2009, p. 275, *grifo nosso*). É um dos princípios consagrados pela Lei nº 9.394/1996 (LDB) na orientação do ensino brasileiro.

Em 2021, o Conselho Nacional de Educação aprovou a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (MNCCDE), a qual, sob diversas críticas, parametriza essa função com a implementação de alguns recursos gerenciais, no sentido de atender aos requisitos de gestão democrática trazidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico (OCDE). O documento elenca vinte e sete competências, sendo dez gerais e dezessete específicas, que “norteiam a formação, a seleção e a avaliação dos diretores escolares em todas as redes de ensino do país” (Botelho; Silva, 2022, p. 13). Essas competências são elencadas nos Quadros 2 e 3.

**Quadro 2:** Competências gerais do diretor escolar, com base na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional;
2. Configurar a cultura organizacional com a equipe;
3. Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais indispensáveis;
4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar;
5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola;
6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros;
7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola;
8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade;
9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação;
10. Agir e incentivar pessoal coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base no Instituto Unibanco (2021).

O Quadro 2 demonstra a versatilidade demandada do perfil profissional do gestor escolar, à luz do que reza o Conselho Nacional de Educação. Conforme pode ser observado, embora o objetivo maior seja a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, para ser gestor escolar não basta se destacar em termos pedagógicos, mas possuir conhecimentos multidisciplinares, os quais envolvem o desenvolvimento de equipes, a gestão de recursos, a configuração da cultura organizacional, a coordenação de ações etc., conhecimentos bastantes familiares aos egressos dos cursos de Administração.

As competências demandadas pelos gestores escolares, sob a perspectiva da MNCCDE, são divididas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, pessoal e relacional. Com base nelas, verifica-se que o papel da gestão escolar é complexo e perpassa os limites da organização escolar, indo além dos aspectos da gestão financeira e pedagógica. Envolve as relações com a comunidade escolar interna e externa e é totalmente afetada por fatores tecnológicos, demográficos, culturais, econômicos, ecológicos, políticos, sociais e legais.

Contudo, as dimensões da gestão escolar apresentadas pela MNCCDE costumam ser divididas em duas grandes áreas: a administrativa e a pedagógica (Bezerra, 2022), as quais são indissociáveis para uma gestão escolar efetiva, sobretudo no âmbito público, de modo que o fazer pedagógico e administrativo do gestor são interdependentes.

A esse respeito, Moura e Bispo (2021, p. 139) tecem uma crítica à “busca pelo desempenho, transparência e *accountability*, que são mensurados a partir de indicadores de desempenho”. Os autores desaprovam a aproximação da gestão escolar com os preceitos da Administração, argumentando que, se visto por esse lado, a gestão escolar pode deixar de contemplar fatores não mensuráveis, por serem sociais e não obedecerem a padrões específicos. Percebe-se um incômodo na aproximação dos conceitos “convencionais” de Administração ao contexto escolar, numa tentativa de considerá-la uma organização nos moldes daquela ciência.

Buscando a eficiência e eficácia dos recursos na perspectiva dos objetivos organizacionais e do processo de racionalização, faz-se necessário conhecimentos na área de Administração, tendo em vista que a maior autonomia das escolas públicas para a execução de seus recursos materiais e financeiros gera, em contrapartida, uma responsabilização e o manuseio de um ferramental para a devida prestação de contas destes, de modo a garantir uma

execução orçamentária proba.

Sobre o repasse de recursos financeiros para a escola, Bezerra (2022) destaca que estes podem variar em função do planejamento orçamentário estadual, do Plano Plurianual (PPP) e do Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE) de cada estado, obedecendo a uma programação financeira em cada ano, que toma por base as receitas arrecadadas pelos estados e municípios.

Justificando a relação estreita entre o pedagógico e o administrativo de uma escola, Bezerra (2022), corroboram as ideias de Martins (2001), segundo quem “o patrimônio material bem formado e bem gerido é condição para o desenvolvimento do processo pedagógico com qualidade (Martins, 2001, p. 23 *apud* Bezerra, 2022, P. 806). Por assim dizer, o processo de ensino e aprendizagem depende de uma boa gestão administrativa.

Alguns tópicos relevantes para a gestão de pessoas no ambiente escolar, em termos contemporâneos são: motivação, trabalho em equipe, comunicação interpessoal, capacitação profissional (Bezerra, 2022, p. 807). Esses temas são cotidianos na formação e atuação do profissional de Administração, e fundamentais para orientar as relações de trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

As técnicas de investigação utilizadas neste estudo envolvem o levantamento bibliográfico e documental, os quais foram realizados “a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2008, p. 50). Para a realização do levantamento bibliográfico, foram pesquisados periódicos disponibilizados em meio eletrônico, utilizando-se de palavras-chave, como: gestão da educação básica; administradores na educação básica; gestão escolar; atribuições do gestor escolar, dentre outras; a fim de identificar o perfil dos gestores escolares da educação básica no Brasil e as principais competências esperadas destes profissionais.

Já na pesquisa documental, foram analisadas legislações que permitissem levantar as principais competências do profissional de Administração, com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, com o intuito de compreender como as habilidades e competências dos profissionais de Administração podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da educação básica. Assim, o presente estudo caracteriza-se pelo levantamento bibliográfico e documental, qualitativo descritivo.

A análise dos dados segue uma abordagem qualitativa, ou seja, trabalha com informações não quantificáveis (Menegati; Ramos, 2021, p. 433). A partir dos estudos realizados, foi possível elaborar um quadro comparativo, baseado na análise de cenários, em que foram levadas em consideração as competências previstas pelas DCNs (2021) para os egressos dos cursos de Administração, e as competências estabelecidas pela Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021), no sentido de identificar seus pontos de convergência e divergência.

As comparações permitiram refletir sobre as potencialidades e limitações da inserção dos profissionais de Administração na gestão da educação básica”, com base na relevância dos tópicos e possibilidade de desenvolver um raciocínio lógico indutivo, a partir do qual “a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade” (Gil, 2008, p. 10). No tópico seguinte, o quadro comparativo é apresentado e são levantadas as discussões acerca dos cenários observados.

### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Como visto no referencial teórico, as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de

graduação em Administração (DCNs), em 2021 elencaram um conjunto de nove competências que devem ser desenvolvidas pelos egressos dos cursos de Administração no Brasil. No mesmo ano, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, um conjunto de dez *hard* e *soft skills* desejáveis aos profissionais que ocupam cargos de gestão escolar, na função de diretor/a.

Certamente, por trás destas parametrizações, repousam interesses de grupos sociais e políticos diversos, os quais não compõem o objeto deste estudo. Contudo, para entender como o perfil do administrador pode ser interesse para o perfil requerido dos diretores escolares, faz-se *mister* comparar esses dois cenários, de modo a compreender melhor como eles se relacionam. Esses dois cenários são apresentados pelo Quadro 4.

**Quadro 4:** Análise de Cenários: competências dos administradores versus competências dos diretores escolares dos Santos Carneiro.

Competências dos administradores (DCNs, 2021)	Competências dos diretores escolares (MNCCDE, 2021)
<p>I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais [...].</p> <p>II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a inter-relação entre as partes e os impactos ao longo do tempo [...].</p> <p>III - analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;</p> <p>IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, [...]. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial [...].</p> <p>V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades [...].</p> <p>VI - gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;</p> <p>VII - ter relacionamento interpessoal;</p> <p>VIII - comunicar-se de forma eficaz;</p> <p>IX - aprender de forma autônoma.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional;</li> <li>2. Configurar a cultura organizacional com a equipe;</li> <li>3. Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais indispensáveis;</li> <li>4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar;</li> <li>5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola;</li> <li>6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros;</li> <li>7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola;</li> <li>8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade;</li> <li>9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação;</li> <li>10. Agir e incentivar pessoal coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a</li> <li>11. abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas.</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base em Brasil (2021) e MNCCDE (2021).

A partir do quadro acima, verifica-se algumas relações entre as competências constantes nas duas colunas, sobre as quais trataremos a seguir.

#### 4.1 Integrar conhecimentos fundamentais ao administrador

A primeira competência dos administradores, apresentada pelas DCNs, aponta para a

generalidade deste profissional, que deve atuar em várias frentes, com suas habilidades técnicas (*hard skills*), mas também com as habilidades socioemocionais (*soft skills*), com vistas à tradução dos conhecimentos e habilidades em atitudes que promovam a sustentabilidade organizacional. Os conhecimentos destacados como fundamentais são relevantes para diversas competências requeridas do gestor escolar.

Conhecer de Economia, Finanças e Contabilidade é indispensável para coordenar a organização escolar na dimensão administrativo-financeira e realizar a gestão dos recursos materiais e financeiros (competências 1 e 6 - MNCCDE). Os conhecimentos em Marketing, comportamento humano e organizacional são relevantes para coordenar a organização escolar nas dimensões pessoal e relacional, configurar a cultura organizacional com a equipe; valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar; realizar a gestão de pessoas; buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola; agir e incentivar pessoal coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas (competências 1, 2, 4, 6, 7, 10 - MNCCDE).

As ciências sociais e humanas ainda podem colaborar para Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pessoal e relacional; valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar; integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade; exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação; além de agir e incentivar pessoal coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas (competências 1, 4, 8, 9, 10 - MNCCDE).

#### **4.2 Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica**

Esta competência prevê uma capacidade do profissional de Administração em considerar os *stakeholders* da organização (partes interessadas, interna e externamente) para o embasamento de uma futura tomada de decisão acerca de problemas ou oportunidades. Trata-se de uma competência ampla por envolver as dimensões humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira. Deste modo, ela terá uma relação direta com as competências 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 10 da MNCCDE.

Aqui, merece destaque a relação com a competência número 3, da MNCCDE (Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais indispensáveis), a qual se enquadra nas dimensões política, legal e ética, e como tal, não pode ser relegada a segundo plano pelo administrador que assuma um cargo de gestão escolar, uma vez que os resultados pedagógicos constituem o cerne da escola, como aponta a OEEMG (2022).

#### **4.3 Analisar e resolver problemas**

Embora possam ser identificadas várias relações, o elo mais forte dessa competência dos administradores é com a nona competência dos diretores escolares (exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação). A empatia tem a ver com a capacidade de se colocar no lugar do outro, evitar fazer ao outro aquilo que não gostaria que lhe fosse feito; é uma questão ética.

É esperado que os profissionais egressos de cursos de licenciatura desenvolvam um perfil sensível à situação do outro, de modo a incluir o outro no momento de tomar decisões relativas a um problema. Porém, as técnicas para diagnóstico e possíveis prognósticos desses problemas talvez não lhes sejam familiares, dentre outros motivos, pela falta de formação específica para tal finalidade.

#### **4.4 Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades**

A análise de dados é uma das competências mais importantes para os paradigmas contemporâneos da gestão. Este já é um componente inserido na matriz curricular de vários cursos de Administração do país, como na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) e na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Possuir um banco de dados confiável é importante especialmente para a organização administrativo-financeira; realizar a gestão de pessoas e recursos materiais e financeiros; e buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola (competências 1, 6 e 7 da MNCCDE).

As licenciaturas em Pedagogia e nas disciplinas da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) geralmente não possuem disciplinas que trabalhem a temática dos dados para fins de gestão. Isso demonstra mais uma potencialidade dos administradores, no registro e tratamento de dados confiáveis para a tomada de decisões acertadas.

#### **4.5 Aer prontidão tecnológica e pensamento computacional**

As TICs são verdadeiras aliadas do processo de gestão, e estão diretamente relacionadas à formação dos administradores, não só enquanto componente curricular, mas também como ferramentas pragmáticas para a atuação no campo profissional. Na gestão escolar, são necessárias especialmente nas competências 1, 5, 6, 7 e 8 da MNCCDE. Esse ainda é um gargalo do modelo de gestão escolar atual, como foi descortinado no período pandêmico da COVID-19, em que professores e gestores, além dos estudantes, tiveram muita dificuldade para se adequarem ao contexto de ensino remoto, dentre outros motivos, por falta de traquejo tecnológico.

#### **4.6 Gerenciar recursos**

A organização, entendida como gerenciamento de recursos, é uma das funções inatas do administrador. Assim como em outras organizações, a escola possui recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e relacionais, por vezes, escassos, precisando de uma gestão eficiente para que os objetivos possam ser atingidos com o menor dispêndio de recursos, de modo que estes possam ser otimizados. Esta competência tem uma relação mais estreita com as competências número 1, 2, 4, 6 e 10 da MNCCDE.

É possível que os diretores escolares com formação nas diferentes áreas de licenciaturas tenham competência prática para gerir, mas os conhecimentos, habilidades e atitudes para esta função estão na essência do curso de Administração, o que habilita este profissional para gerir organizações dos mais diversos ramos de atividade e porte, o que inclui as escolas.

#### **4.7 Ter relacionamento interpessoal**

Esta competência do administrador se relacionará com todas as competências requeridas pela MNCCDE, pois todas as atividades da gestão escolar envolvem pessoas. Mas sobressai a competência 9 dos diretores, que se refere à empatia, ao diálogo, à mediação de conflitos e à cooperação. Sem um bom relacionamento interpessoal, a gestão de qualquer organização se torna inviável, principalmente na escola, onde estão envolvidos tantos atores sociais.

Não parece pertinente atribuir essa competência como sendo exclusiva dos administradores, pois se trata de uma *soft skill*, que não tem vínculo específico com a área de formação profissional. Entretanto, é importante mencionar que a coordenação também é uma das funções administrativas, e tem a ver diretamente com a capacidade de liderar e motivar pessoas, logo, desde a sua formação, esse profissional é preparado para lidar com o desafio e

promover o desenvolvimento das pessoas, engajando-as nas posições mais adequadas para a obtenção dos melhores resultados.

#### 4.8 Comunicar-se de forma eficaz

Essa é outra competência do administrador que pode ser comum a outros profissionais, ou seja, não tem relação direta com a área de formação. Ela se relacionará diretamente com todas as competências da MNCCDE, o que implica dizer que o/a diretor/a escolar deve ter uma comunicação objetiva e clara com a comunidade escolar, adequando seu discurso a cada público com que interagir, para que esse processo comunicativo seja efetivo.

O profissional de Administração é formado para despertar a consciência de que ele é um elo entre os vários setores, cargos e funções de uma organização. Logo, deve ter a sensibilidade de adequar seu discurso para os diversos receptores da mensagem que ele pretende passar.

#### 4.9 Aprender de forma autônoma

A proatividade é um dos comportamentos mais requisitados dos profissionais, atualmente, não apenas dos administradores. Porém, estes profissionais possuem uma formação voltada para o empreendedorismo, que impulsiona atitudes proativas, de tomada de iniciativa, de busca por inovações etc. Como a educação é uma área bastante dinâmica e complexa, essa capacidade de aprendizado autônomo é uma necessidade significativa, em todas as competências requisitadas do/a diretor/a escolar, sobretudo, na de coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeiro, e pessoal e relacional, considerando a dinamicidade e complexidade que envolvem tais dimensões.

Para lidar com os desafios das inúmeras demandas diárias, o/a diretor/a escolar precisa estar atento a dispositivos legais, tecnológicos, institucionais, dentre outros, que estão em constante atualização, fator que requer desses profissionais uma adaptabilidade constante, o que não é possível sem a disponibilidade para o aprendizado contínuo e autônomo, tendo em vista que cada pessoa é responsável pela sua trajetória profissional.

#### 4.10 Quadro comparativo de competências: administrador *versus* diretor escolar

O desenvolvimento deste trabalho leva para uma análise de competências que envolve duas perspectivas: a do profissional de Administração e a do gestor escolar, como mostrado no quadro abaixo.

**Quadro 5** – Quadro comparativo dos cenários de competências analisados

Competência da DCN de Administração 2021	Competências da MNCCDE 2021									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador	X	X		X		X	X	X	X	X
II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica	X	X	X	X		X	X	X	X	X
III - analisar e resolver problemas									X	
IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades	X					X	X			

V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional	X				X	X	X	X		
VI - gerenciar recursos	X	X		X	X					X
VII - ter relacionamento interpessoal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
VIII - comunicar-se de forma eficaz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IX - aprender de forma autônoma	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

A sistematização do conteúdo apresentou uma análise de duas primeiras categorias supramencionadas, quais sejam: perfil do profissional de Administração e habilidades demandadas pelo cargo de gestão escolar. A partir dos quadros elaborados, foi possível verificar que o profissional de Administração possui um rol de conhecimentos multidisciplinares que vai além de gerir recursos, incluindo a capacidade de aprender continuamente, de enxergar cenários de forma sistêmica, de integrar as tecnologias ao seu cotidiano profissional, bem como de buscar formas inovadoras de aplicar o seu conhecimento aos casos concretos.

Por outro lado, o cargo de gestão escolar demanda um profissional que possua habilidades político-institucionais, pedagógicas, administrativo-financeiras, pessoal e relacional. Ou seja, para ocupar tal cargo, é necessário ao profissional desenvolver um perfil multidisciplinar que perpassa as competências pedagógicas e coloque a escola como um ente social, político e cultural, dentro de um sistema pluridimensional de influências intercambiáveis interna e externamente. Isso faz com que os administradores apresentem grandes potenciais em seu perfil profissional para ocuparem tais cargos; porém, pode-se observar a necessidade de desenvolver outras competências para que possam atuar de forma mais eficaz nos cargos de gestão escolar.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os profissionais de Administração têm uma formação voltada ao desenvolvimento de competências técnicas (*hard skills*) e socioemocionais (*soft skills*) que os habilita atuar eficazmente, na gestão dos mais diversos contextos organizacionais, com o intuito de elevar os seus resultados. Dito isso, esta pesquisa uniu esforços no sentido de responder ao questionamento em torno de como as habilidades e competências destes profissionais podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da educação básica, possibilitando tecer algumas considerações relevantes para o momento.

Inicialmente, verificou-se que o profissional de Administração tem uma formação ampla e todas as habilidades previstas em seu perfil de formação são, em maior ou menor medida, necessárias a um ocupante de cargo de gestão escolar. Por outro lado, pode-se afirmar que o cargo em tela demanda profissionais que consigam enxergar não somente o aspecto pedagógico do processo educacional, mas que tenham capacidade de perceber e introjetar outras competências, buscando tornar o processo de gestão efetivo.

É importante perceber que o perfil do administrador contempla todas as dimensões específicas da gestão escolar. Isso quer dizer que a contribuição do profissional de Administração na gestão escolar inclui a busca de ideias inovadoras para a obtenção de resultados cada vez mais satisfatórios, unindo tecnologia, inovação e pessoas, em um processo de interação e qualificação continuada.

Outro ponto que vale a pena destacar é que o profissional de Administração entende as organizações como sistemas abertos. Desse modo, ao planejar os resultados internos, ele também se preocupa com os impactos externos, assim como com as interferências positivas e negativas (oportunidades e ameaças) que o macroambiente pode trazer, possibilitando impulsionar ou retrain as estratégias pensadas.

É certo que uma formação pedagógica que possibilitasse ao profissional de Administração um maior conhecimento sobre os métodos de ensino, aprendizagem e avaliação, assim como das políticas educacionais do País, como a própria LDB e suas orientações sobre currículo e desenvolvimento educacional, os programas e projetos educacionais aplicáveis à situação em que for inserido etc., somaria-lhe um diferencial competitivo e lhe permitiria conhecer mais a fundo a área educacional em que iria atuar. Nesse sentido, sugere-se ao Conselho Federal de Administração (CFA) o debate acerca da possibilidade de inclusão, no âmbito dos cursos de graduação em Administração, disciplina voltada para o desenvolvimento de conhecimentos na área de gestão escolar, como uma opção para os estudantes que desejam ingressar nesse segmento.

Do mesmo modo, sugere-se ao Conselho Nacional de Educação (CNE) uma mobilização no sentido de propor a formação em nível de especialização em gestão pública como requisito para a ocupação de cargos de gestão escolar, considerando a necessidade de estes desenvolverem cada vez mais competências para uma gestão eficiente e eficaz, que se utilizem das técnicas e ferramentas da Administração como meios para o alcance de seus objetivos pretendidos.

Vale ressaltar que esta pesquisa é um estudo inicial da temática e que, pela insuficiência de tempo para construção de um instrumento metodológico eficaz para um maior aprofundamento, não foi possível realizar um estudo que incluísse a consulta de pessoas. Mas, a título de sugestão, futuras pesquisas podem verificar se os profissionais de Administração possuem interesse em ter uma maior atuação na área educacional; ou se os gestores educacionais concordam que tais profissionais teriam potencial para ocuparem os seus cargos; ou, ainda, verificar como o poder público pode alargar a participação dos profissionais de Administração em cargos de gestão escolar.

Noutra perspectiva, além de contribuir com novas perspectivas acerca do tema discutido, esta pesquisa deixa espaço para uma continuidade em que o foco seja a percepção dos administradores, com registro no órgão de classe, às oportunidades de carreira, para a sua categoria profissional, na gestão da educação Básica. Além disso, o estudo colabora com a literatura ao fornecer uma reflexão sobre as competências essenciais à aderência do perfil do profissional de Administração às exigências do cargo de gestor escolar.

## REFERÊNCIAS

ANGELIM, M. S. F., PORDEUS, M. P. (2021). A Gestão Escolar Democrática e sua Importância no Mundo. *Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE*, 7(9), São Paulo, SP.

BEZERRA, D. A. A. (2022). Gestor escolar: atribuições, exigências e desafios da dimensão administrativa. *Studies in Education Sciences*, 3(2), 799-811, Curitiba, PR. DOI: 10.54019/sesv3n2-022.

BRASIL, INEP (2021). *Censo da educação superior 2020: principais resultados*. Brasília, DF.

Resolução nº 4 de 14 de outubro de 2021, institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração. (2021). Brasília, DF. Recuperado de [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category\\_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192) .

CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução à Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna das organizações* (ed. 3.). Rio Janeiro, RJ: Elsevier.

FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. (2021, 14 de outubro). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 5(nº especial), 183-196. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FONSECA, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza, CE: UEC.

GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4 ed.). São Paulo, SP: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. (2004). *Introdução à Administração*. (6.ed.). São Paulo, SP: Atlas.

MINAYO, M. C. S. (2007). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (10 ed.). São Paulo, SP: Hucitec.

MELO, M. R. de.; SILVA, P. O. M.; ANDRADE, A. L. de.; MOURA, R. L. B. (2021). Adaptabilidade, Empregabilidade e Satisfação: Percepções de Carreira de Formandos em Administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(6). Doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190124.por| e-ISSN 1982-7849.

MENEGAT, J., RAMOS, R. C. (2021). Introdução à metodologia da pesquisa científica. In: MOREIRA, L. V. C., MENEGAT, J. *Métodos e técnicas de pesquisas científicas*. São Paulo: Editora Dialética. E-book: 1 MB; EPUB.

MOURA, E. O., BISPO, M. S. (2021). Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. *Revista Organizações & Sociedade*, 28(96), 135-163. DOI: 0.1590/1984-92302021v28n9606PT.

NUNES, L. A. M. (2021). *O Administrador Escolar como Articulador da Formação Continuada Escolar como Articulador da Formação Continuada dos Professores* (Monografia). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Luís Gomes, RN.

OLIVEIRA, T. (2021). *O Mercado de Trabalho para o Administrador: estudo com acadêmicos e egressos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí/MS* (Monografia). Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus Naviraí, MS: CPNV.

OLIVEIRA, E. L. B., OLIVEIRA, I. M., GURGEL, J. D. B. (2022, 18 de novembro). *Gestão empresarial no contexto da gestão escolar*. Recuperado de [https://sguweb.unicentro.br/app/webroot/arquivos/atsubmissao/TCC\\_FINAL-7.pdf](https://sguweb.unicentro.br/app/webroot/arquivos/atsubmissao/TCC_FINAL-7.pdf).

PERES, M. R. (2020). Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. *Revista de Administração Educacional*, Recife, 11(1), 20-31.

ROLDÃO, C. T., HANOFF, M. I. V. (2021). Administração ou Gestão Escolar: aproximações e distanciamentos. *Revista do curso de Graduação em Pedagogia*, 5(1), Campina Grande, PB: UNESC.

SANTOS, E. L. O., SILVA, J. M. S. (2021). Gestão Escolar: da formação pedagógica às práticas Administrativas dos gestores escolares. *III Coletânea de Artigos Científicos da Editora Performance: Novos Paradigmas da Educação*. Arapiraca, AL: Performance. pp. 55. DOI: 1029327/526667.

SABBAG, P. Y. (2019). *Competências em Gestão*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

SANTOS, E. S. (2019). *Lgbtfobia na educação e a atuação da gestão escolar*. 1. ed. Curitiba, PR: Appris.

SILVA, C. A., OLIVEIRA, F. F., COSTA, M. E., COSTA NETO, P. A. (2020). Gestão Democrática e o Perfil do Gestor Escolar da Rede Municipal de Ensino de Jardim, Ceará. *V Jornada Científica PRODER*. Universidade Federal do Cariri, CE - UFCA.

SILVA, M. L. (2009). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, 3(4), 273-275.

SOUZA, M. A. (2014). *Impactos da política de expansão da educação superior instituída a partir do governo Lula sobre as condições do trabalho docente na UEPB* (Monografia). Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Campina Grande, PB.

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DE MINAS GERAIS - *CAMPI* BAMBUÍ E SÃO JOÃO EVANGELISTA**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EM  
EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS**

**LUAMA SORAIA COELHO LINS  
MOACI ARNALDO DE SOUZA**

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES PARA A INSERÇÃO DOS PROFISSIONAIS  
DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA: BREVES  
REFLEXÕES**

**BambuÍ  
2024**

LUAMA SORAIA COELHO LINS  
MOACI ARNALDO DE SOUZA

POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES PARA A INSERÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE  
ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA: BREVES REFLEXÕES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão em Empreendedorismo e Negócios do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Bambuí e São João Evangelista.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dra. Luciana Emirena dos Santos Carneiro.

Bambuí  
2024

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO  
CAMPUS BAMBUÍ / CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 09 dias do mês de abril do ano de 2024, às 11:00 horas, sob a presidência do(a) Professor(a) Orientador(a) Luciana Emirena dos Santos Carneiro, o(as) discente(s) do Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão, ênfase Empreendedorismo e Negócios, **LUAMA SORAIA COELHO LINS, R.A 0071949** e **MOACI ARNALDO DE SOUZA, R.A nº 0071992** do IFMG – Campus (BambuÍ X São João Evangelista), defendeu(ram) o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado “Potencialidades e limitações para a inserção dos profissionais de Administração na gestão da educação básica: breves reflexões” e foi APROVADO, condicionado ao cumprimento dos procedimentos pós-defesa do TCC.

Os discentes apresentaram o trabalho com as devidas modificações em formato pdf, em 16/04/2024, estando liberados para postar o trabalho na sala de TCC da plataforma de EaD. O não cumprimento dos procedimentos pós-defesa de TCC, até a data estipulada, implica em REPROVAÇÃO.

Assinam esse documento o(a) Professor(a) Orientador(a), os demais membros da banca examinadora e os discentes:

Em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Assinatura do(a) orientador(a), membros da banca e estudante(s) pelo e-gov:

Documento assinado digitalmente  
 **LUCIANA EMIRENA DOS SANTOS CARNEIRO**  
Data: 15/04/2024 14:33:41-0300  
Verifique em <https://validar.ifmg.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
 **EMERSON SILVA SANTOS**  
Data: 15/04/2024 16:15:24-0300  
Verifique em <https://validar.ifmg.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
 **MOACI ARNALDO DE SOUZA**  
Data: 15/04/2024 14:21:08-0300  
Verifique em <https://validar.ifmg.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
 **ERIK CAMPOS DOMINK**  
Data: 15/04/2024 16:34:09-0300  
Verifique em <https://validar.ifmg.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
 **LUAMA SORAIA COELHO LINS**  
Data: 15/04/2024 14:25:39-0300  
Verifique em <https://validar.ifmg.gov.br>

## **Potencialidades e limitações para a inserção dos profissionais de Administração na gestão da educação básica: breves reflexões**

### **RESUMO**

Dados empíricos mostram que a maioria dos cargos de gestão na educação básica é ocupada por profissionais das áreas de licenciaturas e não por administradores. Nesse sentido, questiona-se: como as habilidades e competências dos profissionais de Administração podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da educação básica? Assim, o objetivo geral deste estudo foi identificar quais competências dos profissionais de Administração atendem aos requisitos da gestão da educação básica, destacando aquelas que não atendem ou precisam ser desenvolvidas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, baseada em levantamento bibliográfico e documental, que resultou na elaboração de um quadro comparativo de cenários, tomando como base nas competências dos administradores estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Administração, e nas competências gerais dos diretores escolares, constantes na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Verificou-se que todas as habilidades e competências dos administradores estão contidas nas competências demandadas pelos cargos de gestão escolar, com destaque para as competências de relacionamento interpessoal, comunicação eficaz e aprendizagem autônoma. Isto implica dizer que o perfil geral dos administradores é aderente ao que se espera de um diretor escolar, sob a perspectiva do CNE. Conquanto estes não possuam uma formação pedagógica, a falta desta não constitui um ponto negativo aos administradores, pois estes, enquanto gestores escolares, teriam uma equipe pedagógica à disposição, garantindo a construção e implementação das políticas pedagógicas e cumprimento da BNCC.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Competências dos administradores. Competências dos diretores escolares.

## ABSTRACT

Empirical data show that the majority of management positions in basic education are occupied by professionals in the areas of teaching degrees and not by administrators. In this sense, the question arises: how can the skills and competencies of Administration professionals contribute to the efficient and effective management of basic education? Thus, the general objective of this study was to identify which competencies of Administration professionals meet the requirements of basic education management, highlighting those that do not meet or need to be developed. A qualitative, descriptive research was carried out, based on a bibliographic and documentary survey, which resulted in the elaboration of a comparative table of scenarios, based on the competencies of administrators established by the National Curricular Guidelines for undergraduate courses in Administration, and the general competencies of school directors, included in the National Common Competency Matrix for School Directors. It was found that all the skills and competencies of administrators are contained in the competencies required by school management positions, with emphasis on interpersonal relationship skills, effective communication and autonomous learning. This implies that the general profile of administrators is in line with what is expected of a school director, from the perspective of the CNE. Although they do not have pedagogical training, the lack of this does not constitute a negative point for administrators, as they, as school managers, would have a pedagogical team at their disposal, ensuring the construction and implementation of pedagogical policies and compliance with the BNCC.

**Keywords:** School management. Competencies of administrators. Competences of school directors.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Competências do Profissional de Administração e sua Adequação às Demandas da Gestão Escolar .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Aproximando o conceito de gestão ao âmbito escolar .....	12
<b>2.2 Breves Considerações sobre a Gestão das Escolas Públicas Brasileiras.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 As Dimensões da Gestão Escolar: desafios no contexto contemporâneo.....</b>	<b>15</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Integrar Conhecimentos Fundamentais ao Administrador .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 Abordar Problemas e Oportunidades de Forma Sistêmica.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3 Analisar e Resolver Problemas.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4 Aplicar Técnicas Analíticas e Quantitativas na Análise de Problemas e Oportunidades .....</b>	<b>24</b>
<b>4.5 Ter Prontidão Tecnológica e Pensamento Computacional.....</b>	<b>25</b>
<b>4.6 Gerenciar Recursos .....</b>	<b>25</b>
<b>4.7 Ter Relacionamento Interpessoal.....</b>	<b>26</b>
<b>4.8 Comunicar-se de Forma Eficaz .....</b>	<b>26</b>
<b>4.9 Aprender de Forma Autônoma .....</b>	<b>26</b>
<b>4.10 Quadro Comparativo de Competências: Administrador versus Diretor Escolar ....</b>	<b>27</b>
<b>4.11 Potencialidades e limitações da inserção dos profissionais de Administração na gestão da educação básica .....</b>	<b>28</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão organizacional demanda uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de transformar recursos escassos em resultados eficazes, de modo que as organizações possam alcançar os resultados previstos em seus planejamentos.

No âmbito das competências necessárias na administração contemporânea, observa-se que além das habilidades técnicas (*hard skills*), os gestores necessitam desenvolver suas habilidades sócio comportamentais (*soft skills*), no sentido de se tornarem mais eficientes em sua atuação profissional (Sabbag, 2019).

Na área de gestão, os administradores se destacam por sua formação voltada ao desenvolvimento das habilidades essenciais para uma gestão eficaz. Esses profissionais são dotados de um conjunto de conteúdos, competências, habilidades e atitudes, que os habilita a atuar na gestão de organizações públicas e privadas, em nível local, regional, nacional ou global (BRASIL, Resolução ME/CNE/SE nº 5/2021). Contudo, empiricamente, é perceptível que na esfera pública estes profissionais têm pouco espaço para a atuação na gestão.

Em se tratando das escolas públicas, embora os seus gestores possam ser escolhidos “via nomeação pura e simples por autoridade estatal (governamental ou não); via concurso de títulos e provas; e via eleição” (Souza; Ramos, 2019, p. 136), dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2022), apontam que nas redes municipais de ensino do país 66,6% dos gestores escolares são, exclusivamente, indicados, pela gestão municipal, ao passo que, nas redes estaduais, o percentual de indicações políticas baixa para 23,3%, o que ainda é um indicador bastante expressivo. Tomando o estado da Paraíba com exemplo, e suas redes estadual e municipal, 91,4% dos gestores escolares são escolhidos exclusivamente por indicação, de acordo com dados da mesma fonte.

Nesse sentido, a literatura contribui indicando que é necessário observar o perfil do profissional para ocupar a gestão de uma unidade de ensino; e ao escrever sobre esse assunto, Luck (2009) enumera um conjunto de competências necessárias ao diretor/diretora escolar para que este/a possa desenvolver seu trabalho de modo eficaz. Tais dimensões perpassam a formação docente da grande maioria dos cursos de licenciatura, envolvendo o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de ações educacionais, com vista ao atingimento de objetivos pré-estabelecidos. Para a autora, “ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos” (Luck, 2009, p. 23).

Com exceção dos cursos de Licenciatura em Pedagogia, que geralmente possuem em seus objetivos uma vertente voltada à gestão escolar, os demais cursos de licenciatura visam à formação de professores qualificados para atuarem em salas de aula, e não com gestão. Contudo, é majoritária a participação de professores licenciados ocupando o cargo de gestor/a escolar, o qual demanda pelo menos quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeiro, pessoal e relacional, de acordo com o Observatório de Educação, Ensino Médio e Gestão do Instituto Unibanco<sup>1</sup> (OEEMG).

Ainda sobre as licenciaturas, reitera-se que seu enfoque é a formação de docentes, diferentemente dos cursos de bacharelado em Administração cujo percurso formativo apresenta um conjunto de competências mínimas que os egressos do Bacharelado em Administração devem incorporar. Essas habilidades e competências são desejáveis para a ocupação de cargos de gestão, tendo em vista o desenvolvimento de um perfil baseado nas dimensões humana, tecnológica e organizacional (Resolução ME/CNE/SE nº 5, de 14 de outubro de 2021- Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração).

O escopo de competências e habilidades do administrador associado aos pilares de planejamento, organização, direção e controle promovem esse profissional a um potencial candidato para contribuir com a gestão das escolas, tornando a escola pública mais um dos espaços que esta/a profissional poderia ocupar, com vistas a contribuir para uma gestão pública eficaz. Inclusive devido aos novos desafios enfrentados pela gestão escolar, não só em termos pedagógicos, mas também em relação às normatizações para a execução de recursos públicos e aos avanços tecnológicos, sobretudo com o emprego das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no contexto educacional.

A observação sobre a baixa inserção dos profissionais de Administração nos espaços de gestão escolar nas redes de ensino público, levam à reflexão sobre a relevância desse profissional enquanto agente de transformação nos contextos educacionais. Como as habilidades e competências dos profissionais de Administração podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da educação básica? Para responder a tal questionamento, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar quais competências dos profissionais de Administração atendem aos requisitos para investidura em cargos e gestão escolar, destacando aquelas que não atendem ou precisam ser desenvolvidas. Nesse sentido, busca-se inicialmente identificar o

---

<sup>1</sup>Dimensões trazidas pelo texto “Gestão em educação: conceitos, práticas e metodologias”. Disponível em: [https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/gestao-em-educacao/?gclid=CjwKCAiAmuKbBhA2EiwAxOnt7y-xuVXH3ejrlSeatkJsGohC--4tvzUNmCtLokzttwPmpvch66Q7qBoCkl0QAvD\\_BwE](https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/gestao-em-educacao/?gclid=CjwKCAiAmuKbBhA2EiwAxOnt7y-xuVXH3ejrlSeatkJsGohC--4tvzUNmCtLokzttwPmpvch66Q7qBoCkl0QAvD_BwE). Acesso em 19 nov. 2022.

perfil dos gestores escolares da educação básica no Brasil; em seguida, compreender em que medida as competências previstas para os egressos dos cursos de Administração são aderentes àquelas demandadas pelos cargos de gestão escolar, tomando como base a análise comparativa de cenários, envolvendo, de um lado, as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Administração (DCNs), e do outro, a matriz nacional comum de competências do diretor escolar (MNCCDE).

Considerando a problemática proposta considera-se esse tipo de pesquisa como adequada por apresentar potencialidade de levantar informações que podem colaborar com a temática proposta. Além de contribuir com a produção acadêmica inserindo a perspectiva das competências do administrador no âmbito da gestão escolar pública, esse estudo fornece subsídios exploratórios para que agentes políticos possam orientar decisões acerca do perfil de gestor escolar; além de subsidiar os profissionais de Administração no sentido de desenvolver competências que potencializem o seu perfil profissional para a atuação em cargos de gestão escolar, tomando por base a análise de cenários empreendida e discutida nos resultados do estudo.

Este artigo traz, primeiramente, uma introdução, na qual é apresentada uma contextualização da pesquisa, que dão sustentação aos objetivos e justificativa da sua realização. Depois, no referencial teórico, são apresentadas as competências do profissional de administração e os principais conceitos e normativas relacionadas à questão das competências essenciais à função de gestor escolar. Na sequência, são tratados os procedimentos metodológicos, os quais são seguidos dos resultados da pesquisa, e discussão. Por fim, as considerações finais e referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Competências do profissional de administração e sua adequação às demandas da gestão escolar**

Uma das demandas sociais contemporâneas no Brasil foi a expansão do ensino superior, que em meados da primeira década do século XXI, passou a oferecer mais vagas em instituições de ensino superior (IES) públicas, em detrimento do ritmo acelerado de crescimento das IESs privadas que vinha ocorrendo desde a Reforma Universitária de 1968 (Souza, 2014). Embora o ritmo de crescimento das IESs privadas tenha diminuído a partir das

intervenções das políticas públicas do Governo Federal, elas constituem a grande maioria deste segmento no país.

De acordo com os resultados do Censo da Educação Superior 2020, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), das 2.457 IESs brasileiras naquele ano - o que inclui universidades, centros universitários, faculdades, IFs e CEFETs -, 304 (12,37%) são públicas, enquanto 2.153 (87,63%) são privadas. À época foram ofertadas 41.953 vagas de graduação (bacharelado, licenciatura e tecnológico), nas modalidades presencial e à distância. Os cursos presenciais somavam 35.837 (85,42%), dentre os quais se destacavam os de bacharelado; enquanto os à distância eram 6.116 (14,58%), sobressaindo-se entre esses os cursos tecnológicos (BRASIL, 2020).

Entre os cursos superiores com maior número de matrículas, ingressantes e concluintes, destaca-se o curso de Administração que, de acordo com o Censo 2020, desde 2011 assumiu algumas vezes a liderança em termos de número de matrículas, ingressantes e concluintes. Em 2020, o curso ficou em terceiro lugar em número de matrículas (626.813 - 7,2%), segundo lugar em número de ingressantes (281.469 - 7,5%) e terceiro lugar em número de concluintes (90.971 - 7,1%). Estes dados apontam a relevância que este curso tem para o país, tendo em vista que anualmente, dezenas de milhares de profissionais chegam ao mercado de trabalho com esta formação.

As possibilidades de carreira para o profissional formado em Administração são amplas, dadas as características do curso, normatizadas pela Resolução CNE/CES nº 5 de 14 de outubro de 2021, que “institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração” (BRASIL, 2021, p. 1), prevendo que o egresso deste curso desenvolva um conjunto de conteúdos, competências, habilidades e atitudes que o possibilite um nível de conhecimento multidisciplinar, em várias áreas, habilitando-o a atuar em organizações públicas e privadas, em nível estratégico, tático ou operacional, o que dá aos estudantes da área várias opções de caminho profissional a trilhar.

Embora a Administração seja uma profissão genérica, abrangendo um vasto campo de atuação, o elevado grau de competição profissional, que faz com que as melhores vagas sejam ocupadas por aqueles que se destacam, em virtude da sua boa formação (Oliveira, 2021). Esse aspecto considera não apenas o esforço do profissional em sua qualificação, mas também a instituição em que se deu a sua formação.

Não obstante o aumento no número de formados em Administração, pesquisa feita pelo Conselho Federal de Administração (CFA) apontou que 75,14% dos administradores declaram possuir carteira profissional assinada (CFA, 2021), o que revela a colocação da maioria dos

egressos no mercado de trabalho (Oliveira, 2021), não implicando, porém, que todo esse percentual atue como gestores, mas de certa forma possuem uma boa empregabilidade.

Segundo Souza, Ferrugini e Zambalde (2017 *apud* Oliveira, 2021, p. 10), a administração “abrange diversos campos do conhecimento que vão desde conhecimentos básicos a conhecimentos especializados sobre processos e estratégias gerenciais complexas”. As diretrizes curriculares nacionais (DCN) estabelecem as competências essenciais aos estudantes de graduação em administração. A Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 valerá até este ano de 2024, pois recentemente foi publicada a Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, cujas diretrizes devem entrar em vigor em até 3 anos após sua publicação (Brasil, 2021). Segundo é apresentado na literatura vigente, as competências são entendidas pela diretriz legal como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com o estabelecido na nova resolução:

Art. 2o O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdo (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global. Parágrafo Único. O conjunto de conteúdo, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas (Brasil, 2021).

A partir do embasamento legal, o administrador deve, muito mais que absorver conhecimentos técnico-científicos; necessita desenvolver algumas competências gerais, as quais são estabelecidas pelo artigo 3º da mesma Resolução. Essas competências podem ser verificadas no Quadro 1.

**Quadro 1:** Competências esperadas do egresso do curso de graduação em Administração, segundo as DCNs 2021, estabelecidas pela Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021.

DCN - 2021
<p>I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso;</p> <p>II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a inter-relação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira);</p> <p>III - analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;</p> <p>IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada</p>

como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;

V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;

VI - gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;

VII - ter relacionamento interpessoal - Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;

VIII - comunicar-se de forma eficaz - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;

IX - aprender de forma autônoma - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base em Brasil (2021).

Para uma melhor compreensão do conceito de competência, termo originado do latim *competere*, o qual passou a ser bastante discutido a partir da década de 1970, Fleury e Fleury (2001, p. 184) o definem como sendo uma aptidão “subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. A partir de uma leitura de Sabbag (2018), Oliveira (2021, p.4) identifica que o autor compreende o termo como uma “junção de crenças, conhecimentos, habilidades, atitudes, sensibilidades e estilos, defendendo que esses saberes são autênticos e pertencentes a um sujeito, não sendo possível ter outra pessoa exatamente com os mesmos traços de habilidade”.

Dessa forma reitera-se a competência como aquela representada pela habilidade de uma pessoa transformar o seu conhecimento em uma atitude concreta frente a um determinado contexto situacional, é o que a diferencia das demais, fazendo-a singular para lidar com determinadas demandas, profissionais ou não. Oliveira (2021) traz um exemplo didático que ilustra bem esse argumento: “pode-se ensinar uma receita de bolo para duas pessoas, a mesma receita será feita de formas diferentes, assim o bolo conterá os mesmos ingredientes e a mesma forma de se fazer, mas terá saberes e características únicas” (Oliveira, 2021, p. 5). Essas diferenças se dão exatamente pelas competências de cada indivíduo que aprendeu e fez o bolo.

Além dos conhecimentos formais que devem ser adquiridos pelo egresso do curso de Administração, a norma estabelece que este profissional, que pode atuar na área pública ou

privada, instrumentalize o conhecimento adquirido, de forma pragmática, em seus campos de atuação. Então, pode-se considerar que a formação generalista do administrador o habilita para atuar em qualquer tipo de organização, com potencial de conduzi-la para o cumprimento das suas metas e objetivos planejados.

No âmbito escolar, no qual o gestor necessita, além de atingir resultados, se relacionar diretamente com os vários atores da comunidade escolar (professores, estudantes, pais de estudantes, instituições diversas etc.) é bastante razoável afirmar que as aptidões técnicas aprendidas no curso de Administração (*hard skills*), a partir do conhecimento das ferramentas e indicadores de gestão, dos fundamentos de planejamento e controle etc., conquanto não sejam suficientes, são muito importantes para um processo de gestão eficaz. Além disso, como previsto nas DCNs, os egressos do curso de Administração têm potencial para desenvolver *soft skills* que os auxiliem na gestão de situações complexas de relacionamento inter e intrapessoal, além de institucional, no sentido de elevar as possibilidades de sucesso dos propósitos organizacionais.

### 2.1.1 Aproximando o conceito de gestão ao âmbito escolar

Chiavenato (2004) conceitua gestão como “a maneira de governar organizações ou parte delas”. Peali e Medeiros (2010 *apud* Oliveira *et al.*, 2018) colaboram afirmando que “a gestão é compreendida como um processo que envolve várias ações, que faz parte do espaço no qual se propõe a ação”. Ferreira (2003) corrobora dizendo que “gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel”.

Desse modo, gerir corresponde ao processo relacionado à tomada de decisões que resulta em ações que viabilizem a melhoria nas empresas/organizações/instituições. Assim, cinco processos principais estão interligados: planejamento, organização, direção, execução e controle” (Maximiano, 2004). De modo geral, pode-se dizer que gestão é o conjunto de atividades e princípios que mobiliza os recursos necessários para que uma organização alcance os seus objetivos, com o máximo de eficiência possível, considerando os cenários complexos e a escassez destes recursos.

De acordo com Luck (2009, p. 1), no campo educacional, “gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigmas no encaminhamento de questões desta área”. Por sua vez, Oliveira *et al.* (2021) asseveram que a gestão escolar tem origem nos princípios gerais da administração empresarial. Seus processos

e funções administrativas em geral, têm as mesmas características em todos os tipos de organizações, cujas aplicações influenciam também as atividades da gestão escolar. "O sistema de gestão escolar utiliza as ferramentas da administração empresarial na gestão escolar: no planejamento, desenvolvimento, coordenação, controle e valorização, articulado por competência, em todos os sistemas e subsistemas das atividades desenvolvidas na escola" (Oliveira *et al.*, 2018, p. 12).

Trazendo para o debate uma definição mais institucional, o Ministério da Educação (Brasil, 2006) entende por gestão da educação o processo político-legal administrativo contextualizado, onde a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada (Roldão; Ranoff, 2021). Tal prática educacional atende a critérios institucionais e segue objetivos pré-estabelecidos, a partir da missão e visão.

As definições ora apresentadas evidenciam uma proximidade entre a gestão escolar e a gestão empresarial, tendo em vista que os princípios norteadores desta são amplamente utilizados naquela, principalmente no contexto contemporâneo da administração pública enquanto ideologia e corpo teórico de base reformista, que adota largamente as prescrições da gestão privada nas instituições governamentais. Contudo, a gestão escolar possui especificidades, diante da natureza jurídico-institucional e social das escolas. Diante disto, a próxima seção aborda as dimensões da gestão escolar, a partir de uma discussão do cenário contemporâneo.

## **2.2 Breves considerações sobre a gestão das escolas públicas brasileiras**

Comumente, a gestão de hospitais é realizada por médicos, assim como a gestão de escolas, geralmente é feita por professores, profissionais que possuem licenciaturas nas mais diversas áreas, mas nem sempre passaram por uma formação que os auxiliasse a desenvolver competências gerenciais suficientes para lidar com os desafios da gestão escolar.

A escolha de gestores escolares pela modalidade de nomeação pode se basear em critérios de qualificação prévia com experiência, razões político-clientelistas, ou na combinação desses dois aspectos, reforçando as marcas do clientelismo, que acompanha a administração pública brasileira desde a época colonial; e reduzindo as potencialidades de gestão democrática nos termos do que rege a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/1996), por promover a prática do favoritismo, da troca de favores, da marginalização das oposições, a diminuição da participação e a aplicação de práticas mais autoritárias (Souza; Ramos, 2019; Paro, 2003).

A seleção de gestores por meio de concurso de provas e títulos, geralmente é feita por processo seletivo simplificado, regulamentado por um edital, que traz os requisitos do certame. Como exemplo, temos os editais de prefeituras paraibanas, como Caiçara, Lagoa de Dentro, Mari e Sapé, que realizaram seleções para o cargo de diretores escolares em 2022 ou 2023. Observou-se que os critérios de seleção são diversos, dependendo das secretarias de educação de cada município, podendo o/a candidato/a pertencer ou não ao quadro efetivo daquela secretaria; contudo, possuir algum tempo de experiência na docência (entre 1 e dois anos) e ser formado/a em Pedagogia ou outra licenciatura, são condições convergentes e eliminatórias nos quatro editais acessados.

Dentre as etapas de seleção observadas nos editais de seleção dos municípios supramencionados estão a prova de títulos, a prova escrita, a análise de plano de gestão, a participação e aprovação em curso específico e entrevista. Já no tocante às atribuições profissionais, nem todos os editais elencam quais sejam, porém, os editais de Lagoa de Dentro e Sapé trazem um rol de atividades a serem desenvolvidas, as quais estão muito mais ligadas às funções administrativas, o que é evidenciado por verbos de ação, como gerenciar, administrar, avaliar, coordenar, desenvolver, assegurar, zelar, acompanhar, representar, convocar, manter, dentre outros.

Em relação ao provimento de cargo de gestão escolar por eleição direta, Patriota (2009) esclarece que existe um entendimento do Superior Tribunal Federal (STF) de que essa modalidade é incabível, uma vez que esse cargo é de livre nomeação do executivo, sendo a eleição uma forma de reduzir a autonomia e independência do gestor municipal para atuar sobre as instituições escolares. Por outro lado, Souza e Ramos (2019) consideram esta a forma mais adequada de escolha da gestão escolar, por envolver no processo os atores da comunidade escolar (pais, alunos, funcionários), os quais poderão mudar o cenário caso a gestão não seja efetiva, ao passo que na modalidade de indicação essa decisão fica a cargo dos grupos políticos, e na modalidade de concurso, existe um engessamento administrativo maior para ocorrer uma alteração no quadro.

No caso do modelo de indicação dos gestores, observa-se cenários nos quais as escolas se transformam em objeto de disputa política, ou, na palavra dos autores supramencionados, num “currel eleitoral”, em que os cargos de confiança, como são chamados, representam lideranças políticas que serão utilizadas para a captação de votos nas campanhas políticas.

Em se tratando do perfil dos gestores escolares brasileiro, o censo da educação básica de 2022 aponta que 88,4% destes possuem nível superior, sendo que 80,4% são formados

em algum curso de licenciatura, com predominância do curso de Pedagogia (56,8%), e quase 82% não possuem formação continuada em gestão escolar. Delimitando ao cargo de diretor/a escolar, são mais de 82% com curso de licenciatura, e essa concentração ocorre mais nos níveis municipal e estadual (84,3% e 91,5%, respectivamente). Já no âmbito das escolas federais e privadas as licenciaturas são as formações principais de 42% e 70,2% dos seus diretores, respectivamente (INEP, 2022).

As constatações acima ratificam a baixa inserção de profissionais de Administração nos cargos de gestão escolar, em detrimento dos profissionais com formação em licenciaturas, demonstrando uma resposta pouco dinâmica às transformações constantes pelas quais a educação básica vem passando, demandando novos perfis de gestores escolares.

### **2.3 As dimensões da gestão escolar: desafios no contexto contemporâneo**

Diante de contextos educacionais cada vez mais complexos, os gestores escolares têm se demonstrado como elementos-chave para a execução de uma política educacional efetiva, considerando que a gestão escolar é:

Um mecanismo que visa assegurar aspectos democráticos, garantindo qualidade e efetividade a partir da participação de todos os membros que compõem a comunidade escolar, dentre os quais se destacam professores, alunos, técnicos administrativos, pais e representantes da comunidade civil (Moura; Bispo, 2021, p. 138).

Essa é uma das diversas interpretações acerca dessa função que envolve um conjunto amplo de atribuições, tais como: orientar professores, coordenar a construção e atualização do Projeto Político Pedagógico, analisar os resultados de aprendizagem dos estudantes e liderar a elaboração de caminhos de melhoria, garantir espaços de participação da comunidade escolar, administrar finanças, recursos humanos, dentre outras (OEEMG, 2022).

Para atender aos objetivos de promoção aos direitos à educação, ao desenvolvimento integral dos estudantes (em termos socioculturais e econômicos), de valorização da diversidade da comunidade escolar e da promoção da equidade de suas aprendizagens, a gestão escolar compreende a um conjunto de recursos e pessoas que, tomando o estudante como ponto central do processo educacional, identificam, adquirem, mobilizam, coordenam e utilizam diversos recursos “para o desenvolvimento integral do estudante na escola, dando igual atenção às dimensões pedagógica e administrativa de cada instituição, sempre sob uma perspectiva democrática” (OEEMG, 2022).

Moura e Bispo (2021) entendem a gestão escolar como um fenômeno dinâmico, uma prática social, que envolve a interação de atores humanos e não humanos, interligados a uma estrutura sociomaterial que envolve as práticas pedagógica, de apoio administrativo e de interesse social. Nesse mesmo sentido, Santos (2019, p. 70) adverte que “uma visão limitada de gestão escolar que não considera as especificidades da variedade de grupos sociais existentes na escola, compromete a qualidade da educação).

Ao estudar a influência do gestor educacional na garantia de uma educação de qualidade, Amorim e Rezende (2020, p. 225) verificaram que não existem instrumentos que possam aferir esse fenômeno de modo direto, mas destacam “a relevância das atribuições do gestor no espaço escolar como sujeito que irá fomentar a gestão democrática e de certa forma garantir que todos os partícipes do ambiente escolar sejam ativos e participativos”.

Não se pode olvidar da importância do diretor como sujeito que garante a participação de todos os envolvidos no processo educacional e da sociedade que está inserida no ambiente escolar. Ele é o incentivador da participação dessas pessoas e gere de forma que todos possam participar ativamente, quer seja através da construção do Projeto Político Pedagógico da escola, quer seja pela gestão de recursos humanos e materiais que estão ao seu dispor (Amorim; Rezende, 2020, p. 225).

A perspectiva de gestão democrática viabiliza meios para a participação social, fazendo com que a gestão não fique restrita à figura do/a diretor/a, mas que seja construída conjuntamente com os diversos atores envolvidos nesse ecossistema educacional. E isso não se dá apenas no âmbito da participação regular, mas também na criação de “condições de intervenção, para que todos/as os/as interessados/as possam assumir responsabilidades na efetivação das mudanças necessárias na escola” (Santos, 2019, p. 73). Alguns dos instrumentos de gestão participativa de que as escolas públicas, especialmente as de ensino básico (educação infantil, ensino fundamental e médio) dispõem são:

(A) eleição para o cargo de diretor(a) escolar; (b) conselhos de escola compostos por pais, alunos, professores, servidores, moradores e o(a) diretor(a) escolar; (c) grêmios estudantis como representação política dos alunos; (d) promoção da autonomia administrativa, financeira e pedagógica da escola (Vargas; Junquino, 2013 *apud* Moura; Bispo, 2021, p. 138)

Para Oliveira, Olivera e Gurgel (s. d., p. 6) a gestão democrática é um processo histórico baseado na “participação de todos os envolvidos, tanto individual como coletivamente para os direitos e deveres necessários para o bem comum, e o sentido social na concretização de causas coletivas”. Trata-se de um “processo de aprendizado e de luta política que [...] busca a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado, [...] do repensar

das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais (Silva, 2009, p. 275, *grifo nosso*). É um dos princípios consagrados pela Lei nº 9.394/1996 (LDB) na orientação do ensino brasileiro.

Mesmo considerando um cenário democrático, é imperativo destacar o papel da liderança entre aqueles que ocupam cargos de gestão, para que a mobilização dos diversos recursos possa acontecer de forma mais eficiente. Especialmente, quando se trata da mobilização, orientação, convencimento das pessoas que formam a comunidade escolar.

A partir de vários marcos legais que iniciam com a Constituição Federal de 1988, passando pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), o Plano Nacional de Educação (PNE/2014), até a Resolução CNE/CP nº 2/2019, que prevê as diretrizes curriculares nacionais para a formação inicial de professores para a educação básica, a gestão escolar vem se destacando enquanto instrumento imprescindível para o alcance dos objetivos educacionais, e colocada enquanto saber a ser incorporado pelos estudantes de licenciaturas.

Nesse ínterim, em 2021, o Conselho Nacional de Educação aprovou a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (MNCCDE), a qual, sob diversas críticas, parametriza essa função com a implementação de alguns recursos gerenciais, no sentido de atender aos requisitos de gestão democrática trazidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O documento elenca vinte e sete competências, sendo dez gerais e dezessete específicas, que “norteiam a formação, a seleção e a avaliação dos diretores escolares em todas as redes de ensino do país” (Botelho; Silva, 2022, p. 13). Essas competências são elencadas nos Quadros 2 e 3.

**Quadro 2:** Competências gerais do diretor escolar, com base na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional;
2. Configurar a cultura organizacional com a equipe;
3. Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais indispensáveis;
4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar;
5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola;
6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros;
7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola;
8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade;
9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação;
10. Agir e incentivar pessoal coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base no Instituto Unibanco (2021).

O Quadro 2 demonstra a versatilidade demandada do perfil profissional do gestor escolar, à luz do que reza o Conselho Nacional de Educação. E, conforme pode ser observado, embora o objetivo maior seja a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, para ser gestor escolar não basta se destacar em termos pedagógicos, mas possuir conhecimentos multidisciplinares, os quais envolvem o desenvolvimento de equipes, a gestão de recursos, a configuração da cultura organizacional, a coordenação de ações etc.; conhecimentos bastantes familiares aos egressos dos cursos de Administração. O Quadro 3 apresenta as competências específicas de cada dimensão da gestão escolar, corroborando com a ideia de multidisciplinaridade aqui levantada.

**Quadro 3:** Matriz de competências do Diretor Escolar

<b>Dimensão</b>	<b>Competências específicas</b>	<b>Descrição</b>
Político-institucional	1. Liderar a gestão da escola; 2. engajar a comunidade; 3. implementar e coordenar a gestão democrática na escola; 4. responsabilizar-se pela organização escolar; 5. desenvolver visão sistêmica e estratégica.	Envolve os aspectos diretamente relacionados à liderança da gestão escolar, promovendo o engajamento da comunidade, sempre atuando sob uma ótica democrática e assumindo plena responsabilidade pela escola, bem como desenvolver um olhar sistêmico e estratégico para o cotidiano, de modo que a instituição cumpra sua função social.
Pedagógica	1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem; 2. conduzir o planejamento pedagógico; 3. apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem; 4. coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação; 5. promover clima propício ao desenvolvimento educacional.	Dimensão diretamente relacionada ao compromisso com o ensino e a aprendizagem, inclui conduzir o planejamento pedagógico, garantir apoio e formação a educadores e coordenar a gestão curricular e os métodos de avaliação, além de promover um ambiente escolar que propicie o desenvolvimento educacional, que seja acolhedor e ajude a formar estudantes com comportamentos responsáveis e solidários.
Administrativo-financeira	1. Coordenar as atividades administrativas; 2. zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos; 3. coordenar as equipes de trabalho; 4. gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola.	Relacionada às questões legais e administrativas da instituição, essa dimensão envolve o trabalho com as documentações oficiais, o zelo pelo patrimônio, a coordenação das equipes de trabalho, e a gestão dos recursos financeiros da escola.
Pessoal e relacional	1. Cuidar e apoiar as pessoas; 2. comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional; 3. saber comunicar-se e lidar com conflitos.	Trata especificamente do relacionamento entre os membros da comunidade escolar, promovendo respeito e confiança por meio de comportamentos éticos, atitudes democráticas e o comprometimento com o próprio desenvolvimento profissional. Desenvolver

		habilidades de comunicação e compreensão de todos os lados para a resolução de conflitos também faz parte dessa dimensão.
--	--	---

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base na MNCCDE (2021).

O Quadro 3 sintetiza as competências demandadas ao perfil de diretor/a escolar, dentro das quatro dimensões classificadas pela MNCCDE (2021), quais sejam, a político-institucional, a pedagógica, a administrativo-financeira, e a pessoal e relacional, apresentando uma breve descrição para cada dimensão tratada. Verifica-se que o papel da gestão escolar é complexo e perpassa os limites da organização escolar, indo além dos aspectos da gestão financeira e pedagógica. Envolve as relações com a comunidade escolar interna e externa, e é totalmente afetada por fatores tecnológicos, demográficos, culturais, econômicos, ecológicos, políticos, sociais e legais.

Contudo, as dimensões da gestão escolar apresentadas pela MNCCDE costumam ser divididas em duas grandes áreas: a administrativa e a pedagógica (Bezerra, 2022), as quais são indissociáveis para uma gestão escolar efetiva, sobretudo no âmbito público, de modo que o fazer pedagógico e administrativo do gestor são interdependentes.

A esse respeito, Moura e Bispo (2021, p. 139) tecem uma crítica à “busca pelo desempenho, transparência e *accountability*, que são mensurados a partir de indicadores de desempenho”. Os autores desaprovam a aproximação da gestão escolar com os preceitos da Administração, argumentando que se visto por esse lado, a gestão escolar pode deixar de contemplar fatores não mensuráveis, por serem sociais e não obedecerem a padrões específicos. Percebe-se um incômodo na aproximação dos conceitos “convencionais” de Administração ao contexto escolar, numa tentativa de considerá-la uma organização nos moldes daquela ciência.

Buscando a eficiência e eficácia dos recursos na perspectiva dos objetivos organizacionais e do processo de racionalização, faz-se necessário conhecimentos na área de Administração, tendo em vista que a maior autonomia das escolas públicas para a execução de seus recursos materiais e financeiros, gera em contrapartida, uma responsabilização e o manuseio de um ferramental para a devida prestação de contas destes, de modo a garantir uma execução orçamentária proba.

Sobre o repasse de recursos financeiros para a escola, Bezerra (2022) destaca que estes podem variar em função do planejamento orçamentário estadual, do Plano Plurianual (PPP) e do Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE) de cada estado, obedecendo a

uma programação financeira em cada ano, que toma por base as receitas arrecadadas pelos estados e municípios.

Justificando a relação estreita entre o pedagógico e o administrativo de uma escola, Bezerra (2022), corrobora as ideias de Martins (2001), segundo quem “o patrimônio material bem formado e bem gerido é condição para o desenvolvimento do processo pedagógico com qualidade (Martins, 2001, p. 23 *apud* Bezerra, 2022, P. 806). Por assim dizer, o processo de ensino e aprendizagem depende de uma boa gestão administrativa.

Outra abordagem presente no aspecto administrativo da escola e de relevância imensurável é a gestão de pessoas, uma vez que a escola é uma organização e como tal, é formada por pessoas de quem depende para poder se perpetuar (Chiavenato, 2002). O ambiente escolar é um coletivo heterogêneo de pessoas com conhecimentos, competências, habilidades, anseios, necessidades diferentes, e para que suas energias possam colaborar para a realização dos propósitos educacionais, é necessário que o gestor desenvolva conceitos e estratégias para identificar e desenvolver o potencial de cada indivíduo.

Alguns tópicos relevantes para a gestão de pessoas no ambiente escolar, em termos contemporâneos são: motivação, trabalho em equipe, comunicação interpessoal, capacitação profissional (Bezerra, 2022, p. 807). Esses temas são cotidianos na formação e atuação do profissional de Administração, e fundamentais para orientar as relações de trabalho.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A execução do trabalho científico demanda a sistematização de métodos que permitam a verificabilidade do conhecimento produzido, possibilitando a diferenciação deste em relação a outros tipos de conhecimento, como o empírico. O método pode ser compreendido como o percurso trilhado para a chegada ao destino traçado anteriormente. E nesse sentido, o método científico é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir esse conhecimento” (Gil, 2008, p. 8).

Quanto aos fins, este estudo pode ser classificado como descritivo, o qual se caracteriza por ter “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2008, p. 28).

As técnicas de investigação utilizadas neste estudo envolvem o levantamento bibliográfico e documental, os quais foram realizados “a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2008, p. 50). Para a realização do levantamento bibliográfico foram pesquisados periódicos disponibilizados em meio

eletrônico, utilizando-se de palavras-chave, como: gestão da educação básica; administradores na educação básica; gestão escolar; atribuições do gestor escolar, dentre outras; a fim de identificar o perfil dos gestores escolares da educação básica no Brasil e as principais competências esperadas destes profissionais.

Já na pesquisa documental, foram analisadas legislações que permitissem levantar as principais competências do profissional de Administração, com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, com o intuito de compreender como as habilidades e competências dos profissionais de Administração podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da educação básica. Assim, o presente estudo caracteriza-se pelo levantamento bibliográfico e documental, qualitativo descritivo.

A análise dos dados segue uma abordagem qualitativa, ou seja, trabalha com informações não quantificáveis (Menegati; Ramos, 2021, p. 433). A partir dos estudos realizados, foi possível elaborar um quadro comparativo, baseado na análise de cenários, em que foram levadas em consideração as competências previstas pelas DCNs (2021) para os egressos dos cursos de Administração, e as competências estabelecidas pela Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021), no sentido de identificar seus pontos de convergência e divergência.

As comparações permitiram refletir sobre as potencialidades e limitações da inserção dos profissionais de Administração na gestão da educação básica”, com base na relevância dos tópicos e possibilidade de desenvolver um raciocínio lógico indutivo, a partir do qual “a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade” (Gil, 2008, p. 10).

No tópico seguinte o quadro comparativo é apresentado, e são levantadas as discussões acerca dos cenários observados.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Como visto no referencial teórico, as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração (DCNs), em 2021, elencou um conjunto de nove competências que devem ser desenvolvidas pelos egressos dos cursos de Administração no Brasil. No mesmo ano, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, um conjunto de dez *hard e soft skills* desejáveis aos profissionais que ocupam cargos de gestão escolar, na função de diretor/a.

Certamente, por trás destas parametrizações, repousam interesses de grupos sociais e políticos diversos, os quais não compõem o objeto deste estudo. Contudo, para entender como o perfil do administrador pode ser interessante para o perfil requerido dos diretores escolares, faz-se *mister* comparar esses dois cenários, de modo a compreender melhor como eles se relacionam. Esses dois cenários são apresentados pelo Quadro 4.

**Quadro 4:** Análise de Cenários: competências dos administradores *versus* competências dos diretores escolares

Competências dos administradores (DCNs, 2021)	Competências dos diretores escolares (MNCCDE, 2021)
<p>I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais [...].</p> <p>II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a inter-relação entre as partes e os impactos ao longo do tempo [...].</p> <p>III - analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;</p> <p>IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, [...]. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial [...].</p> <p>V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades [...].</p> <p>VI - gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;</p> <p>VII - ter relacionamento interpessoal;</p> <p>VIII - comunicar-se de forma eficaz;</p> <p>IX - aprender de forma autônoma.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional;</li> <li>2. Configurar a cultura organizacional com a equipe;</li> <li>3. Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais indispensáveis;</li> <li>4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar;</li> <li>5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola;</li> <li>6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros;</li> <li>7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola;</li> <li>8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade;</li> <li>9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação;</li> <li>10. Agir e incentivar pessoal coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas.</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base em Brasil (2021) e MNCCDE (2021).

A partir do quadro acima, verifica-se algumas relações entre as competências constantes nas duas colunas, sobre as quais trataremos a seguir.

#### 4.1 Integrar conhecimentos fundamentais ao administrador

A primeira competência dos administradores, apresentada pelas DCNs, aponta para a generalidade deste profissional, que deve atuar em várias frentes, com suas habilidades técnicas (*hard skills*), mas também com as habilidades sócio-emocionais (*soft skills*), com vistas à tradução dos conhecimentos e habilidades em atitudes que promovam a sustentabilidade organizacional. Os conhecimentos destacados como fundamentais são relevantes para diversas competências requeridas do gestor escolar.

Conhecer de Economia, Finanças e Contabilidade é indispensável para coordenar a organização escolar na dimensão administrativo-financeira, e realizar a gestão dos recursos materiais e financeiros (competências 1 e 6 - MNCCDE). Os conhecimentos em Marketing, comportamento humano e organizacional são relevantes para coordenar a organização escolar nas dimensões pessoal e relacional, configurar a cultura organizacional com a equipe; valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar; realizar a gestão de pessoas; buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola; agir e incentivar pessoal coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas (competências 1, 2, 4, 6, 7, 10 - MNCCDE).

As ciências sociais e humanas ainda podem colaborar para Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pessoal e relacional; valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar; integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade; exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação; além de agir e incentivar pessoal coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas (competências 1, 4, 8, 9, 10 - MNCCDE).

Como visto, esta competência é bastante ampla e se relaciona diretamente com oito das competências requeridas para a ocupação da função de diretor escolar. Por outro lado, os profissionais que ocupam esse posto, predominantemente egressos de cursos de licenciatura, só tem acesso aos conhecimentos das áreas supramencionadas, se cursarem pós-graduações que contemplem tais competências. Por outro lado, essa competência do administrador não alcança diretamente as competências 3 e 5 dos diretores, as quais tratam de elementos mais pedagógicos. Mas vale destacar que, uma vez coordenando adequadamente a sua equipe pedagógica, o administrador poderá obter resultados pedagógicos eficazes, já que, de acordo com Amorim e Rezende (2020), o diretor escolar é o responsável por incentivar a participação das pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.

## **4.2 Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica**

Esta competência prevê uma capacidade do profissional de Administração em considerar os *stakeholders* da organização (partes interessadas, interna e externamente) para o embasamento de uma futura tomada de decisão acerca de problemas ou oportunidades. Trata-se de uma competência ampla por envolver as dimensões humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira. Deste modo, ela vai ter uma relação direta com as competências 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 10 da MNCCDE.

Aqui, merece destaque a relação com a competência número 3, da MNCCDE (Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais indispensáveis), a qual se enquadra nas dimensões política, legal e ética, e como tal, não pode ser relegada a segundo plano pelo administrador que assuma um cargo de gestão escolar, uma vez que os resultados pedagógicos constituem o cerne da escola, como aponta a OEEMG (2022).

## **4.3 Analisar e resolver problemas**

Embora possam ser identificadas várias relações, o elo mais forte dessa competência dos administradores é com a nona competência dos diretores escolares (exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação). A empatia tem a ver com a capacidade de se colocar no lugar do outro, evitar fazer ao outro aquilo que não gostaria que lhe fosse feito; é uma questão ética.

É esperado que os profissionais egressos de cursos de licenciatura desenvolvam um perfil sensível à situação do outro, de modo a incluir o outro no momento de tomar decisões relativas a um problema. Porém, as técnicas para diagnóstico e possíveis prognósticos desses problemas, talvez não lhes sejam familiares, dentre outros motivos, pela falta de formação específica para tal finalidade.

## **4.4 Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades**

A análise de dados é uma das competências mais importantes para os paradigmas contemporâneos da gestão. Este já é um componente inserido na matriz curricular de vários cursos de Administração do país, como na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) e na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Possuir um banco de

dados confiável é importante especialmente para a organização administrativo-financeira; realizar a gestão de pessoas e recursos materiais e financeiros; e buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola (competências 1, 6 e 7 da MNCCDE).

As licenciaturas em Pedagogia e nas disciplinas da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) geralmente não possuem disciplinas que trabalhem a temática dos dados para fins de gestão. Isso demonstra mais uma potencialidade dos administradores, no registro e tratamento de dados confiáveis para a tomada de decisões acertadas.

#### **4.5 Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional**

As TICs são verdadeiras aliadas do processo de gestão, e estão diretamente relacionadas à formação dos administradores, não só enquanto componente curricular, mas como ferramentas pragmáticas para a atuação no campo profissional. Na gestão escolar, são necessárias especialmente nas competências 1, 5, 6, 7 e 8, da MNCCDE. E esse ainda é um gargalo do modelo de gestão escolar atual, como foi descortinado no período pandêmico da COVID-19, em que professores e gestores, além dos estudantes, tiveram muita dificuldade para se adequarem ao contexto de ensino remoto, dentre outros motivos, por falta de traquejo tecnológico.

#### **4.6 Gerenciar recursos**

A organização, entendida como gerenciamento de recursos, é uma das funções inatas do administrador. Assim como em outras organizações, a escola possui recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e relacionais, por vezes, escassos, precisando de uma gestão eficiente para que os objetivos possam ser atingidos com o menor dispêndio de recursos, de modo que estes possam ser otimizados. Esta competência tem uma relação mais estreita com as competências número 1, 2, 4, 6, 10 da MNCCDE.

É possível que os diretores escolares com formação nas diferentes áreas de licenciaturas tenham competência prática para gerir, mas os conhecimentos, habilidades e atitudes para esta função estão na essência do curso de Administração, o que habilita este profissional para gerir organizações dos mais diversos ramos de atividade e porte, o que inclui as escolas.

#### **4.7 Ter relacionamento interpessoal**

Esta competência do administrador vai se relacionar com todas as competências requeridas pela MNCCDE, pois todas as atividades da gestão escolar envolvem pessoas. Mas sobressai a competência 9 dos diretores, que se refere à empatia, ao diálogo, à mediação de conflitos e à cooperação. Sem um bom relacionamento interpessoal, a gestão de qualquer organização se torna inviável, principalmente na escola, onde estão envolvidos tantos atores sociais.

Não parece pertinente atribuir essa competência como sendo exclusiva dos administradores, pois se trata de uma *soft skill* que não tem vínculo específico com a área de formação profissional. Entretanto, é importante mencionar que a coordenação também é uma das funções administrativas, e tem a ver diretamente com a capacidade de liderar e motivar pessoas, logo, desde a sua formação, esse profissional é preparado para lidar com o desafio promover o desenvolvimento das pessoas, engajando-as nas posições mais adequadas para a obtenção dos melhores resultados.

#### **4.8 Comunicar-se de forma eficaz**

Essa é outra competência do administrador que pode ser comum a outros profissionais, ou seja, não tem relação direta com a área de formação. Ela vai se relacionar diretamente com todas as competências da MNCCDE, o que implica dizer que o/a diretor/a escolar deve ter uma comunicação objetiva e clara com a comunidade escolar, adequando seu discurso a cada público com que interagir, para que esse processo comunicativo seja efetivo.

O profissional de Administração é formado para despertar a consciência de que ele é um elo entre os vários setores, cargos e funções de uma organização. Logo, deve ter a sensibilidade de adequar seu discurso para os diversos receptores da mensagem que ele pretende passar.

#### **4.9 Aprender de forma autônoma**

A proatividade é um dos comportamentos mais requisitados dos profissionais, atualmente, não apenas dos administradores. Porém, estes profissionais possuem uma formação voltada para o empreendedorismo, que impulsiona atitudes proativas, de tomada de iniciativa, de busca por inovações etc. E, como a educação é uma área bastante dinâmica e

complexa, essa capacidade de aprendizado autônomo é uma necessidade significativa, em todas as competências requisitadas do/a diretor/a escolar, sobretudo, na de coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeiro, e pessoal e relacional, considerando a dinamicidade e complexidade que envolvem tais dimensões.

Para lidar com os desafios das inúmeras demandas diárias, o/a diretor/a escolar precisa estar atento a dispositivos legais, tecnológicos, institucionais, dentre outros, que estão em constante atualização, fator que requer desses profissionais uma adaptabilidade constante, o que não é possível sem a disponibilidade para o aprendizado contínuo e autônomo, tendo em vista que cada pessoa é responsável pela sua trajetória profissional.

#### 4.10 Quadro Comparativo de Competências: Administrador *versus* Diretor Escolar

**Quadro 5** – Quadro comparativo dos cenários de competências analisados

Competência da DCN de Administração 2021	Competências da MNCCDE 2021									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador	X	X		X		X	X	X	X	X
II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica	X	X	X	X		X	X	X	X	X
III - analisar e resolver problemas									X	
IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades	X					X	X			
V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional	X				X	X	X	X		
VI - gerenciar recursos	X	X		X	X					X
VII - ter relacionamento interpessoal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
VIII - comunicar-se de forma eficaz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IX - aprender de forma autônoma	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

A sistematização do conteúdo apresentou uma análise de duas primeiras categorias supramencionadas, quais sejam: perfil do profissional de Administração e habilidades demandadas pelo cargo de gestão escolar. A partir dos quadros elaborados, foi possível

verificar que o profissional de Administração possui um rol de conhecimentos multidisciplinares, que vai além de gerir recursos, incluindo a capacidade de aprender continuamente, de enxergar cenários de forma sistêmica, de integrar as tecnologias ao seu cotidiano profissional, bem como, de buscar formas inovadoras de aplicar o seu conhecimento aos casos concretos.

Por outro lado, o cargo de gestão escolar demanda um profissional que possua habilidades político-institucionais, pedagógicas, administrativo-financeiras, pessoal e relacional. Ou seja, para ocupar tal cargo, é necessário ao profissional desenvolver um perfil multidisciplinar que perpassa as competências pedagógicas e coloque a escola como um ente, social, político e cultural, dentro de um sistema pluridimensional, de influências intercambiáveis interna e externamente. Isso faz com que os administradores apresentem grandes potenciais em seu perfil profissional para ocuparem tais cargos; porém, pode-se observar a necessidade de desenvolver outras competências para que possam atuar de forma mais eficaz nos cargos de gestão escolar.

#### **4.11 Potencialidades e limitações da inserção dos profissionais de Administração na gestão da educação básica**

O Quadro 6 traz a terceira categoria de análise do trabalho, aderência do perfil do profissional de Administração às exigências do cargo de gestor escolar, a qual toma por base as duas categorias iniciais, discutidas no referencial teórico. Aqui são abordados os pontos fortes e fracos da formação dos profissionais de Administração em relação ao perfil demandado pelo cargo de gestor escolar.

**Quadro 6:** Aderência das competências do profissional de Administração às demandas do cargo de gestor escolar

<b>Competência do Administrador</b>	<b>Aderente ao cargo de gestor escolar?</b>	<b>Dimensão/ões específica/a da gestão escolar com maior relação</b>
Integrar conhecimentos fundamentais ao administrador	Sim	Político institucional Administrativo-financeira
Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica	Sim	Político institucional Pedagógica Administrativo-financeira Pessoal e relacional

Analisar e resolver problemas	Sim	Político institucional Pedagógica Administrativo-financeira Pessoal e relacional
Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades	Sim	Político institucional Pedagógica Administrativo-financeira
Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional	Sim	Pedagógica Administrativo-financeira Pessoal e relacional
Gerenciar recursos	Sim	Administrativo-financeira
Ter relacionamento interpessoal	Sim	Pessoal e relacional
Comunicar-se de forma eficaz	Sim	Político institucional Pedagógica Administrativo-financeira Pessoal e relacional
Aprender de forma autônoma	Sim	Político institucional Pedagógica

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

A análise do Quadro 6 demonstra que todas as competências previstas pelas DCNs para o perfil do administrador são aderentes ao perfil solicitado para o cargo de gestor escolar, com base no que diz a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Verifica-se que algumas competências envolvem fortemente todas as dimensões específicas da gestão escolar, enquanto outras, estão mais presentes em uma ou algumas daquelas. Isso leva a inferir que o profissional de administração, de fato, possui um grande potencial para a ocupação de cargos de gestão escolar, podendo contribuir efetivamente para a execução das políticas educacionais brasileiras.

Olhando de um outro prisma, na dimensão pedagógica da gestão escolar, seria interessante ao profissional de Administração um maior conhecimento sobre os métodos de ensino, aprendizagem e avaliação, assim como das políticas educacionais do país, como a própria LDB e suas orientações sobre currículo e desenvolvimento educacional, os programas e projetos educacionais aplicáveis à situação em que for inserido etc. Contudo, vale ressaltar que o gestor coordena o planejamento, execução e avaliação pedagógica da escola, mas sempre ao lado dos professores e coordenadores pedagógicos, de modo que a falta de uma formação pedagógica específica não compromete em grande medida o seu desempenho de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os profissionais de Administração têm uma formação voltada ao desenvolvimento de competências técnicas (*hard skills*) e socioemocionais (*soft skills*) que os habilita atuar eficazmente, na gestão dos mais diversos contextos organizacionais, com o intuito de elevar os seus resultados. Dito isso, esta pesquisa uniu esforços no sentido de responder ao questionamento em torno de como as habilidades e competências destes profissionais podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da educação básica, possibilitando tecer algumas considerações relevantes para o momento.

Inicialmente, verificou-se que o profissional de Administração tem uma formação ampla e todas as habilidades previstas em seu perfil de formação são, em maior ou menor medida, necessárias a um ocupante de cargo de gestão escolar. Por outro lado, pode-se afirmar que o cargo em tela demanda profissionais que consigam enxergar não somente o aspecto pedagógico do processo educacional, mas que tenham capacidade de perceber e introjetar outras competências, buscando tornar o processo de gestão efetivo.

É importante perceber que o perfil do administrador contempla todas as dimensões específicas da gestão escolar. Isso quer dizer que a contribuição do profissional de Administração na gestão escolar inclui a busca de ideias inovadoras para a obtenção de resultados cada vez mais satisfatórios, unindo tecnologia, inovação e pessoas, em um processo de interação e qualificação continuada.

Outro ponto que vale a pena destacar é que o profissional de Administração entende as organizações como sistemas abertos. Desse modo, ao planejar os resultados internos, ele também se preocupa com os impactos externos, assim como, com as interferências positivas e negativas (oportunidades e ameaças) que o macroambiente pode trazer, possibilitando impulsionar ou retrainar as estratégias pensadas.

É certo que uma formação pedagógica que possibilitasse ao profissional de Administração um maior conhecimento sobre os métodos de ensino, aprendizagem e avaliação, assim como das políticas educacionais do País, como a própria LDB e suas orientações sobre currículo e desenvolvimento educacional, os programas e projetos educacionais aplicáveis à situação em que for inserido etc., somaria-lhe um diferencial competitivo e lhe permitiria conhecer mais a fundo a área educacional em que iria atuar. Nesse sentido, sugere-se ao Conselho Federal de Administração (CFA) o debate acerca da possibilidade de inclusão, no âmbito dos cursos de graduação em Administração, disciplina voltada para o desenvolvimento

de conhecimentos na área de gestão escolar, como uma opção para os estudantes que desejam ingressar nesse segmento.

Do mesmo modo, sugere-se ao Conselho Nacional de Educação (CNE) uma mobilização no sentido de propor a formação em nível de especialização em gestão pública como requisito para a ocupação de cargos de gestão escolar, considerando a necessidade de estes desenvolverem cada vez mais competências para uma gestão eficiente e eficaz, que se utilizem das técnicas e ferramentas da Administração como meios para o alcance de seus objetivos pretendidos.

Vale ressaltar que esta pesquisa é um estudo inicial da temática, e que, pela insuficiência de tempo para construção de um instrumento metodológico eficaz para um maior aprofundamento, não foi possível realizar um estudo que incluísse a consulta de pessoas. Mas, a título de sugestões, futuras pesquisas podem verificar se os profissionais de Administração possuem interesse em ter uma maior atuação na área educacional; ou se os gestores educacionais concordam que tais profissionais teriam potencial para ocuparem os seus cargos; ou ainda, verificar como o poder público pode alargar a participação dos profissionais de Administração em cargos de gestão escolar.

Noutra perspectiva, além de contribuir com novas perspectivas acerca do tema discutido, essa pesquisa deixa espaço para uma continuidade em que o foco seja a percepção dos administradores, com registro no órgão de classe, às oportunidades de carreira, para a sua categoria profissional, na gestão da educação Básica. Além disso, o estudo colabora com a literatura ao fornecer uma reflexão sobre as competências essenciais à aderência do perfil do profissional de Administração às exigências do cargo de gestor escolar.

## REFERÊNCIAS

- ANGELIM, Maria do Socorro Ferreira Soares.; PORDEUS, Marcel Pereira. A Gestão Escolar Democrática e sua Importância no Mundo. **Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE**. São Paulo, v.7.n.9. set. 2021. ISSN - 2675 – 3375.
- BEZERRA, DAIANE ARAUJO AVELINO. Gestor escolar: atribuições, exigências e desafios da dimensão administrativa. **Studies in Education Sciences**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 799-811, abr./jun., 2022. DOI: 10.54019/sesv3n2-022.
- BRASIL, INEP. **Censo da educação superior 2020: principais resultados**. Brasília, 2020. \_\_\_\_\_. Resolução nº 4 de 14 de outubro de 2021, **institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração**. Brasília, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna das organizações**. 3. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v°5, nº especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em 14 de out. 2021.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO UNIBANCO. CNE aprova matriz para diretores. **Aprendizagem em foco**, n. 61, mai. 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2021/05/boletim-61-matriz-cne-2.pdf> . Acesso em 12 fev. 2023.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2004.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10 ed. São Paulo: Hucitec, 2007.
- MELO, M. R. de.; SILVA, P. O. M.; ANDRADE, A. L. de.; MOURA, R. L. de. Barreiras, Adaptabilidade, Empregabilidade e Satisfação: Percepções de Carreira de Formandos em Administração. **Revista de Administração Contemporânea** v. 25, n. 6, e-190124, 2021, doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190124.por| e-ISSN 1982-7849.
- MENEGAT, Jardelino; RAMOS, Roberto Carlos. Introdução à metodologia da pesquisa científica. *In*: MOREIRA, Lúcia Vaz de Campos; MENEGAT, Jardilino. **Métodos e técnicas de pesquisas científicas**. São Paulo: Editora Dialética, 2021. E-book: 1 MB; EPUB.
- MOURA, Elton Oliveira de; BISPO, Marcelo de Souza. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 96, p.135-163, 2021. DOI: 0.1590/1984-92302021v28n9606PT.

NUNES, Luiza Anicimária de Menezes. **O Administrador Escolar como Articulador da Formação Continuada Escolar como Articulador da Formação Continuada dos Professores**. Trabalho de conclusão de Curso (Graduação Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Luís Gomes - RN, 2021.

OLIVEIRA, Tatiane de. **O Mercado de Trabalho para o Administrador**: estudo com acadêmicos e egressos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí/MS. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus Naviraí - CPNV, 2021.

OLIVEIRA, Eliane da Luz Braga; DE OLIVEIRA, Ildenea Musse; GURGEL, Joana D.'Arc Barreto. **Gestão empresarial no contexto da gestão escolar**. Disponível em: [https://sguweb.unicentro.br/app/webroot/arquivos/atsubmissao/TCC\\_FINAL-7.pdf](https://sguweb.unicentro.br/app/webroot/arquivos/atsubmissao/TCC_FINAL-7.pdf). Acesso em: 18 Nov. 2022.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 11, n.1, p. 20-31, jan.-jun., 2020.

ROLDÃO, Clarice Teixeira.; HANOFF, Mirozete Iolanda Volpato. Administração ou Gestão Escolar: aproximações e distanciamentos. **Revista do curso de Graduação em Pedagogia - UNESC**, V. 5, N.1, 2021.

SANTOS, Eduardo Leite Oliveira dos.; SILVA, Jardiel Marcos Santos da. Gestão Escolar: da formação pedagógica às práticas Administrativas dos gestores escolares. **III Coletânea de Artigos Científicos da Editora Performance: Novos Paradigmas da Educação**. Arapiraca/AL: Performance, 2020. p. 55. ISBN: 978-65-87637-80-8. DOI: 1029327/526667.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em Gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SANTOS, Êmerson Silva. **Lgbtfofia na educação e a atuação da gestão escolar**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2019.

SILVA, Carlos Alberto.; OLIVEIRA, Fábio Freire de.; COSTA, Maria Erlândia da.; COSTA NETO, Pedro Alves. Gestão Democrática e o Perfil do Gestor Escolar da Rede Municipal de Ensino de Jardim, Ceará. **V Jornada Científica PRODER**. Universidade Federal do Cariri - UFCA, 2020.

SILVA, Marta Leandro da. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 273-275, jan./jun. 2009.

SOUZA, M. A. de. **Impactos da política de expansão da educação superior instituída a partir do governo Lula sobre as condições do trabalho docente na UEPB**. 2014. 66f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014. [Monografia].

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS**

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO

CAMPUS BAMBUÍ / CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA


**TERMO DE APROVAÇÃO PARA DEPÓSITO**


Eu, Prof.(a) Luciana Emirena dos Santos Carneiro, registro a minha **aprovação** para o depósito do texto final do(as) discente(s) **Luama Soraia Coelho Lins e Moaci Arnaldo de Souza** referente ao trabalho intitulado “**Potencialidades e limitações para a inserção dos profissionais de Administração na gestão da educação básica: breves reflexões**”, da forma apresentada em 09/04/2024.


O(s)/A(s) estudantes assume(m) o compromisso de depositar o trabalho no Repositório do IFMG, seguindo as regras vigentes para esse procedimento, anexado a esse termo um comprovante de que o trâmite de depósito do trabalho foi devidamente finalizado.

Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Assinatura do/a orientador/a e estudante(s) pelo e-gov:

Documento assinado digitalmente  
 **MOACI ARNALDO DE SOUZA**  
Data: 19/04/2024 23:39:42-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
 **LUAMA SORAIA COELHO LINS**  
Data: 20/04/2024 08:42:00-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
 **LUCIANA EMIRENA DOS SANTOS CARNEIRO**  
Data: 20/04/2024 10:45:05-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>