ISSN: 2358-8829

A INDISSOCIABILIDADE ENTRE A GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA E A PRÁTICA PEDAGÓGICA: UM ESTUDO DE CASO NA E.T.I. SENADOR ARCHER

Cynthia Ferreira do Vale[1]
Maria Leide da Silva Lima[2]
Ana Amércia Lopes Araújo[3]
Atália Talita da Silva[4]
Maria de Fátima Sousa Silva[5]

INTRODUÇÃO

A ampliação da jornada escolar consolidou-se, nas últimas décadas, como uma das principais apostas das políticas educacionais brasileiras para a promoção da educação integral e da equidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prevê a ampliação progressiva do período de permanência do estudante na escola (BRASIL, 1996); o Plano Nacional de Educação 2014-2024 estabeleceu, em sua Meta 6, a oferta de educação em tempo integral em, no mínimo, metade das escolas públicas (BRASIL, 2014); e a Lei nº 14.640/2023 instituiu o Programa Escola em Tempo Integral, reafirmando o compromisso federativo com a indução dessa oferta (BRASIL, 2023). Contudo, como adverte Cavaliere (2007), mais tempo na escola não significa, por si só, mais qualidade: é necessário que o tempo ampliado venha acompanhado de uma reorganização dos espaços, dos recursos e do próprio trabalho escolar.

É nesse ponto que a gestão administrativo-financeira ganha centralidade. Uma escola que recebe os estudantes durante o dia inteiro precisa assegurar alimentação regular, ambientes limpos e seguros, mobiliário e materiais adequados, equipe completa e recursos financeiros geridos com regularidade e prestação de contas. No entanto, no

[1] Graduada em Letras. Especialista em Gestão Escolar. Mestranda PPGEEB/UFMA. Gestora Administrativa da E.T.I. Senador Archer, Codó (MA). E-mail: cynthia.vale@discente.ufma.br.
[2] Graduada em Pedagogia. Especialista em Educação Especial e Inclusiva. Gestora Pedagógica da E.T.I. Senador Archer, Codó (MA).
[3] Graduada em Ciências. Especialista em Ensino de Ciências Naturais. Professora da E.T.I. Senador Archer, Codó (MA).
[4] Licenciada em História. Professora da E.T.I. Senador Archer, Codó (MA).
[5] Professora orientadora. Doutora em Educação (UNESP). Professora Adjunta e Coordenadora do Curso de Pedagogia, CCCO/UFMA. E-mail: mfs.silva@ufma.br.

cotidiano escolar, e mesmo no imaginário docente, persiste uma separação entre o "administrativo" – associado à burocracia, aos prazos e aos números – e o "pedagógico", tomado como o domínio legítimo do ensino e da aprendizagem. Essa dicotomia, criticada pela literatura da área, fragiliza o projeto educativo, pois trata como acessórias as condições que tornam o ensino possível.

Este trabalho nasce de uma experiência vivida de dentro: foi escrito pelas gestoras e por professoras da Escola de Tempo Integral (E.T.I.) Senador Archer, escola pública localizada em Codó, no Maranhão, com orientação acadêmica. O problema que o orienta é: de que modo as decisões de ordem administrativa e financeira condicionam ou viabilizam o desenvolvimento do projeto pedagógico em uma escola em tempo integral? A relevância do estudo reside em oferecer, a partir de um caso concreto e de uma perspectiva pouco frequente na literatura, a das próprias gestoras , elementos para compreender como a organização do trabalho administrativo e o uso dos recursos da escola repercutem na experiência escolar de estudantes e profissionais.

O objetivo geral é demonstrar que a gestão administrativo-financeira constitui o pilar estruturante da escola, uma base que precisa estar sólida e bem alicerçada para que a prática pedagógica se sustente e produza resultados concretos na vida dos estudantes. Desdobram-se dele três objetivos específicos: descrever o modelo de gestão igualitária adotado pela E.T.I. Senador Archer; identificar práticas administrativo-financeiras que viabilizam ações pedagógicas do tempo integral; e analisar os efeitos percebidos dessa articulação sobre o engajamento dos estudantes, a evasão e a qualidade do ambiente escolar.

Metodologicamente, a pesquisa é qualitativa e descritiva, combinando relato de experiência e estudo de caso. O referencial teórico dialoga com Paro (2015; 2016), que compreende a administração como mediação para a realização de fins educativos; com Lück (2009), e sua perspectiva de gestão integrada e participativa; com Libâneo (2004), para quem a organização escolar condiciona as práticas de ensino; e com Freire (1996), cuja ética pedagógica fundamenta a transparência como ato educativo. Os resultados indicam que a articulação entre gestão administrativa e prática pedagógica produz impactos diretos no engajamento dos estudantes, na redução da evasão e na qualidade do ambiente escolar, o que permite concluir que integrar essas dimensões com intencionalidade é condição para uma educação integral de qualidade.

ISSN: 2358-8829

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e natureza descritiva (GIL, 2008), desenvolvida na modalidade de relato de experiência articulado a um estudo de caso. O relato de experiência é compreendido, conforme Daltro e Faria (2019), como uma narrativa científica que sistematiza vivências situadas e as submete à reflexão crítica e ao diálogo com a teoria. O estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, sobretudo quando os limites entre fenômeno e contexto não são nitidamente definidos (YIN, 2015), como ocorre na relação entre administração e pedagogia no interior da escola.

O caso investigado é a E.T.I. Senador Archer, escola pública municipal situada em Codó, Maranhão, que atende 198 estudantes de ensino fundamental II em regime de tempo integral desde 2025. Os sujeitos do estudo são as duas gestoras – uma administrativo-financeira e outra pedagógica, e duas professoras da unidade, que assinam este texto na condição simultânea de pesquisadoras e participantes da experiência relatada.

A produção dos dados combinou três fontes: a análise documental de registros institucionais, como o projeto político-pedagógico, atas de reuniões, planejamentos e prestações de contas da unidade; a observação participante do cotidiano escolar, registrada em diário de campo; e a reflexão coletiva entre as autoras, mediada pela professora orientadora, para sistematização e problematização das vivências. O material foi examinado por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), com a construção de categorias analíticas a partir das recorrências observadas: condições materiais e funcionais do tempo integral; planejamento financeiro e transparência; gestão igualitária; efeitos sobre engajamento, evasão e ambiente escolar; e tensões e limites da gestão.

Quanto aos aspectos éticos, trata-se de pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente da prática profissional, sem identificação de estudantes, responsáveis ou demais sujeitos, hipótese em que a Resolução CNS nº 510/2016 dispensa o registro e a avaliação pelo sistema CEP/Conep (BRASIL, 2016). Não foram utilizadas imagens de estudantes. Reconhece-se, como limitação, o fato de as autoras estarem implicadas no objeto estudado e de o caso ser único, o que impede generalizações estatísticas; procurou-se mitigar o risco de

parcialidade por meio da triangulação com fontes documentais e da interlocução com a orientadora, que não integra o cotidiano da escola.

REFERENCIAL TEÓRICO

O ponto de partida teórico é a compreensão de administração escolar formulada por Paro (2016). Para o autor, administrar é utilizar racionalmente recursos para a realização de fins determinados; na escola, esses fins são educativos, e a administração é, portanto, mediação para a educação, e não um fim em si mesma. Disso decorre que a administração escolar não pode ser transposta mecanicamente do modelo empresarial, pois seus meios – a forma de organizar, decidir, distribuir tarefas e usar recursos – precisam ser coerentes com o objetivo de formar sujeitos autônomos. Em obra dedicada ao diretor escolar, Paro (2015) questiona a lógica gerencialista e discute alternativas que transcendam a concentração da direção nas mãos de um único indivíduo, argumento que sustenta, no caso estudado, a opção por uma gestão partilhada.

Lück (2009) contribui ao tratar a gestão escolar como um conjunto de dimensões – entre elas a gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão pedagógica e a gestão administrativa – que somente produzem resultados educacionais quando atuam de modo articulado. Em sua perspectiva, a fragmentação dessas dimensões empobrece a ação do gestor e enfraquece a escola como organização orientada à aprendizagem. A autora reforça, ainda, que a participação da comunidade escolar não se limita à consulta pontual, exigindo compartilhamento de informações, corresponsabilidade e acompanhamento sistemático dos processos e dos resultados.

Libâneo (2004) aporta a noção de que a estrutura e a cultura organizacional da escola não são pano de fundo neutro, mas condicionam as práticas de ensino. A distribuição de funções, o funcionamento da direção, da coordenação pedagógica e dos serviços de apoio, as rotinas e os modos de tomar decisões configuram o ambiente no qual professores ensinam e estudantes aprendem. Em uma concepção democrático-participativa, a organização escolar valoriza a construção coletiva de objetivos e a responsabilização compartilhada, sem abrir mão de rotinas claras e de procedimentos administrativos formalizados.

Freire (1996) permite compreender a dimensão ética dessa discussão. Ao afirmar que a prática educativa se realiza também pelo testemunho e pela coerência entre o que se

diz e o que se faz, o autor oferece o fundamento para tratar a transparência na gestão dos recursos públicos como ato educativo: quando a escola presta contas, explica suas escolhas e admite limites, ensina, na prática, o que significa responsabilidade coletiva e respeito ao bem comum.

No campo específico da educação integral e do tempo ampliado, Cavaliere (2007) sustenta que a ampliação do tempo escolar só se converte em ganho de qualidade quando acompanhada de mudanças institucionais que assegurem condições adequadas de espaço, de organização do trabalho docente e de recursos. Moll (2012) destaca que a educação integral demanda a reinvenção de tempos e espaços educativos e a articulação de diferentes agentes, o que amplia a complexidade da gestão. Dourado (2007), por sua vez, lembra que a qualidade da educação básica depende de fatores intraescolares, entre os quais a gestão, articulados a condicionantes de financiamento e de políticas públicas.

À luz desses autores, este trabalho adota como conceito operacional a expressão gestão igualitária: um arranjo em que duas gestoras, com atribuições distintas – uma administrativo-financeira e outra pedagógica –, atuam com igual status institucional, compartilham informações e decisões e assumem, conjuntamente, a responsabilidade pelo sucesso educativo dos estudantes. Trata-se de uma construção das autoras a partir da prática, que dialoga com a crítica de Paro (2015) à concentração da direção e com a defesa de Lück (2009) de uma gestão integrada e participativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os achados foram sistematizados em cinco categorias analíticas, apresentadas a seguir de forma descritiva e interpretativa, em diálogo com o referencial teórico.

1. Condições materiais e funcionais como pré-requisito do tempo pedagógico ampliado

O primeiro achado é que a qualidade do tempo integral depende de condições cotidianas que a gestão administrativa precisa garantir antes de qualquer planejamento de aula. Em uma jornada ampliada, a alimentação servida em horários regulares, a limpeza e a manutenção dos ambientes, a organização dos espaços de convivência e de estudo, a disponibilidade de materiais e a composição da equipe deixam de ser detalhes operacionais e passam a integrar o próprio currículo vivido. As autoras registram que, quando algum desses elementos falha, o tempo estendido se converte em tempo de espera:

o estudante permanece na escola, mas as atividades planejadas são interrompidas, adiadas ou empobrecidas. Esse dado converge com a advertência de Cavaliere (2007) de que o tempo ampliado, sem reorganização institucional, não produz qualidade, e com a tese de Libâneo (2004) de que a estrutura organizacional condiciona a prática de ensino.

Nessa perspectiva, a gestão administrativa exerce uma função que pode ser descrita como preparatória e sustentadora: antecipa demandas, organiza o calendário de aquisições e manutenções, acompanha a frequência e a disponibilidade dos profissionais e responde aos imprevistos da rotina. Essa função é pedagógica em seus efeitos, ainda que administrativa em sua natureza, o que confirma a concepção de Paro (2016) de que a administração é mediação para fins educativos.

2. Planejamento financeiro participativo e transparência como ato educativo

A segunda categoria diz respeito ao modo como os recursos públicos recebidos pela unidade escolar, a exemplo dos repasses do Programa Dinheiro Direto na Escola (BRASIL, 2009), são planejados, aplicados e comunicados. Na E.T.I. Senador Archer, a definição das prioridades de aplicação parte das necessidades levantadas pela equipe pedagógica e pelo cotidiano da escola, e não apenas de uma leitura estritamente contábil. A gestora administrativo-financeira informa à comunidade escolar as possibilidades e os limites legais de cada fonte de recurso, o que permite que professores e demais profissionais compreendam por que determinadas demandas podem ser atendidas de imediato e outras precisam aguardar.

A prestação de contas, nesse contexto, deixa de ser mera exigência burocrática e passa a operar como prática formativa. Ao tornar visíveis as escolhas e suas razões, a escola aproxima-se do que Freire (1996) chama de coerência entre discurso e prática e fortalece a confiança entre os segmentos escolares. Em consonância com Lück (2009), verifica-se que a participação efetiva requer informação: não há corresponsabilidade quando os sujeitos desconhecem as condições concretas nas quais as decisões são tomadas.

3. A gestão igualitária como arranjo de corresponsabilidade

A terceira categoria refere-se ao modo de organização da equipe gestora. A E.T.I. Senador Archer opera com duas gestoras de funções distintas, uma administrativo-financeira e outra pedagógica, que se reconhecem em posição de igualdade e atuam com a consciência de que suas dimensões são complementares e convergem para um mesmo propósito: o sucesso educativo dos estudantes. Na prática, isso se traduz em decisões

compartilhadas sobre o uso do espaço, do tempo e dos recursos, no planejamento conjunto de ações que envolvem simultaneamente demandas pedagógicas e administrativas e na presença de ambas nos momentos de diálogo com professores, estudantes e famílias.

O arranjo evita duas distorções recorrentes. A primeira é o isolamento do gestor administrativo em uma lógica exclusivamente contábil, alheia ao projeto pedagógico. A segunda é a idealização do gestor pedagógico como aquele que "cuida do que importa", deixando a cargo de terceiros as condições materiais que viabilizam esse cuidado. Ao dividir funções sem hierarquizar sentidos, a gestão igualitária materializa, no plano organizacional, o que Lück (2009) propõe como articulação das dimensões da gestão e o que Paro (2015) sugere ao problematizar a concentração da direção em uma única pessoa.

4. Efeitos percebidos no engajamento, na evasão e no ambiente escolar

A quarta categoria reúne os efeitos que as autoras associam à articulação entre gestão administrativa e prática pedagógica. Quanto ao engajamento, observa-se maior participação dos estudantes nas atividades quando os materiais estão disponíveis, os espaços estão preparados e a rotina de alimentação e de deslocamentos entre atividades funciona com regularidade, pois o estudante percebe que a escola o espera e organiza-se para recebê-lo. Quanto à evasão, os registros e a percepção das gestoras indicam redução das saídas e do abandono ao longo do período acompanhado, o que se relaciona ao fortalecimento do vínculo entre estudantes, famílias e escola. No que tange ao ambiente escolar, relatam-se maior cuidado com o patrimônio, clima de convivência mais acolhedor e sentimento de pertencimento, aspectos que se retroalimentam: um espaço bem cuidado tende a ser mais valorizado e, por isso, mais bem preservado.

É prudente, contudo, observar que tais efeitos não podem ser atribuídos exclusivamente à gestão. A permanência e o engajamento dos estudantes decorrem de múltiplos fatores, como a qualidade das aulas, o trabalho docente, as condições socioeconômicas das famílias e as políticas de assistência estudantil. O que o caso permite sustentar é que a gestão administrativo-financeira, quando articulada de forma intencional à prática pedagógica, contribui de modo relevante para criar as condições nas quais esses demais fatores podem operar, o que converge com a compreensão de Dourado (2007) de que a qualidade educacional resulta da combinação de dimensões intra e extraescolares.

5. Tensões e limites da gestão no cotidiano do tempo integral

A quinta categoria trata das dificuldades que atravessam a experiência. A dependência de repasses com prazos e regras próprios, a exigência de comprovação

documental, a necessidade de conciliar demandas urgentes com a lentidão de processos administrativos e a sobrecarga de trabalho das duas gestoras são tensões constantes. Há ainda o risco de a rotina administrativa absorver o tempo que deveria ser dedicado ao acompanhamento pedagógico, e vice-versa. As autoras reconhecem, ademais, que a igualdade entre as gestoras exige diálogo permanente e disposição para o dissenso, pois a divisão de funções, se mal conduzida, pode reproduzir a fragmentação que pretende superar.

Esses limites reforçam que a integração entre as dimensões da gestão não é um estado alcançado de uma vez, mas uma construção contínua, que depende de intencionalidade, de formação e de condições institucionais. Sem investimento em formação dos gestores em matéria de gestão financeira e de planejamento, sem suporte das redes de ensino e sem uma cultura de participação, o risco é que o modelo se sustente apenas na disposição individual das pessoas, o que o torna frágil.

Em síntese, os resultados indicam que a indissociabilidade entre gestão administrativo-financeira e prática pedagógica se manifesta em quatro movimentos: a garantia das condições materiais que tornam o tempo ampliado efetivamente educativo; a transparência na aplicação dos recursos como prática formativa; a corresponsabilidade entre as gestoras como princípio organizacional; e a atenção às tensões cotidianas como parte do trabalho de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou demonstrar que a gestão administrativo-financeira é o pilar estruturante de uma escola em tempo integral e que sua solidez é condição para que a prática pedagógica se sustente e produza resultados concretos na vida dos estudantes. A experiência da E.T.I. Senador Archer mostra que decisões aparentemente técnicas – como a organização de aquisições, a manutenção dos espaços, o planejamento do uso dos recursos e a prestação de contas – repercutem diretamente na qualidade do tempo vivido pelos estudantes e pelos profissionais, confirmando a concepção de administração como mediação para a educação (PARO, 2016) e a tese de que a organização escolar condiciona as práticas de ensino (LIBÂNEO, 2004).

O modelo de gestão igualitária, conduzido por duas gestoras com funções distintas e complementares, revelou-se um caminho promissor para superar a dicotomia entre o

administrativo e o pedagógico, pois desloca a responsabilidade pelo sucesso educativo de uma figura individual para um arranjo compartilhado e transparente, em sintonia com as perspectivas de Lück (2009) e Freire (1996). Os efeitos percebidos no engajamento, na redução da evasão e na qualidade do ambiente escolar sugerem que integrar essas dimensões com intencionalidade é condição para uma educação integral de qualidade.

Entre as contribuições do trabalho estão a sistematização de uma experiência de gestão a partir do olhar de quem a conduz e a proposição da gestão igualitária como categoria a ser debatida no campo. Reconhecem-se, entretanto, os limites de um estudo de caso único, realizado por sujeitos implicados no objeto. Recomenda-se, por isso, o desenvolvimento de novas pesquisas que incluam a escuta de estudantes, famílias e demais profissionais, o acompanhamento de indicadores de frequência, permanência e aprendizagem ao longo do tempo e a comparação com outras escolas em tempo integral, bem como estudos sobre a formação de gestores para o exercício articulado das dimensões administrativa, financeira e pedagógica. Do ponto de vista da aplicação empírica, espera-se que o relato subsidie redes de ensino e equipes gestoras interessadas em fortalecer a integração entre essas dimensões, reconhecendo que cuidar das condições materiais e financeiras da escola é, também, uma forma de cuidar da aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Escola em Tempo Integral; Gestão Democrática; Prática Pedagógica; Gestão Igualitária.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jun. 2009.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. **Lei nº 14.640, de 31 de julho de 2023**. Institui o Programa Escola em Tempo Integral. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 ago. 2023.

CAVALIERE, Ana Maria. Tempo de escola e qualidade na educação pública. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 1015-1035, out. 2007.

DALTRO, Marcus Roberto; FARIA, Anna Amélia de. Relato de experiência: uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 223-237, 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MOLL, Jaqueline (org.). **Caminhos da educação integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.