

# POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA ESCOLA EM TEMPO INTEGRAL<sup>1</sup>

Autor: Romerito Valeriano da Silva<sup>2</sup>  
Co-autores: Adélia Aparecida Ferreira<sup>3</sup>  
Cássia Menezes Barros<sup>4</sup>  
João Carlos Duarte<sup>5</sup>  
Márcia Aparecida Cota Nunes<sup>6</sup>

## RESUMO

Mediante a análise das tendências e exigências de mercado o colégio em estudo desenvolveu uma forma de ampliar a permanência do aluno na escola implantando o *Projeto Escola em tempo Integral*. O projeto visa proporcionar ao aluno mais espaço, mais tempo para aprendizado e desenvolvimento da criatividade através de práticas educativas complementares de aprendizagem, além de oferecer à família a segurança e tranquilidade necessárias. No entanto, devido ao pouco tempo de implantação, não foi estabelecida uma sistematização da gestão da escola em tempo integral. Observando essa lacuna foi estabelecido, como objetivo do trabalho, a sistematização da gestão da escola em tempo integral, mapeando os processos e identificando os indicadores relacionados. As variáveis analisadas permitiram esboçar um perfil do projeto escola em tempo integral. Este perfil possibilitou comprovar as hipóteses que desencadearam esta pesquisa, pois falta uma sistematização plena dos processos de gestão do projeto em estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Educação; Escola integral.

---

<sup>1</sup> O presente trabalho é um recorte da monografia apresentada ao curso de especialização em Práticas modernas em gestão educacional da Faculdade de Maringá/ PR no ano de 2008.

<sup>2</sup> Especialista em práticas modernas em gestão educacional, professor de Geografia e mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Professor do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Endereço: Rua Alferes Joaquim Antônio, 170 A (Varginha – MG). Tel. (35) 91659838. E-mail: [romergeo@hotmail.com](mailto:romergeo@hotmail.com)

<sup>3</sup> Especialista em práticas modernas em gestão educacional e Pedagoga da Fundação São Francisco Xavier. E-mail: [8863@fsfxinterno.com.br](mailto:8863@fsfxinterno.com.br)

<sup>4</sup> Especialista em práticas modernas em gestão educacional e professora de Inglês da Fundação São Francisco Xavier. E-mail: [cassinamb@hotmail.com](mailto:cassinamb@hotmail.com)

<sup>5</sup> Especialista em práticas modernas em gestão educacional, mestre em História Social e professor de História da Fundação São Francisco Xavier. E-mail: [duarte.joao@uol.com.br](mailto:duarte.joao@uol.com.br)

<sup>6</sup> Especialista em práticas modernas em gestão educacional, mestranda em Ciência da Saúde e professora de Biologia Fundação São Francisco Xavier. E-mail: [macnunes@terra.com.br](mailto:macnunes@terra.com.br)

## Introdução

Criado por uma Usina Siderúrgica, com o objetivo de garantir ensino e educação de qualidade aos filhos de seus empregados e à nova comunidade que nascia no entorno da empresa, o Colégio<sup>7</sup> em análise iniciou suas atividades em dezembro de 1961.

A publicação da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) sinalizou mudanças profundas no sistema educacional do país, indicando uma necessidade urgente: a escola deve oferecer uma educação para a vida, no seu sentido mais amplo. A partir dessa data, iniciou-se nesse colégio uma série de esforços para atender às orientações dessa lei, incluindo mudanças no Projeto Político Pedagógico da escola, permitindo melhor ajustamento das propostas educacionais do Colégio à realidade do mundo atual.

Em 1997, o Colégio foi certificado na NBR ISO 9002, pela Det Norske Veritas-DNV, tornando-se a primeira instituição escolar do Brasil de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio a obter tal certificação. Em junho de 2002, o Colégio tornou-se a primeira instituição educacional do país a alcançar a Certificação ISO 9001 versão 2000. Mantendo sua posição de vanguarda em Gestão Educacional, em 2005, iniciou-se a primeira turma do MBA Educação, cujo objetivo visava o aprimoramento das competências da equipe da escola em Gestão Educacional.

Baseando-se em todos esses pressupostos teóricos e aproveitando a capacitação dos profissionais desenvolvida através do MBA: Educação, já citado, o Colégio em estudo desenvolveu seu PPI (Projeto Político Pedagógico Institucional) e estabeleceu a gestão de processos como instrumento administrativo. Mediante a análise das tendências e exigências de mercado, foi desenvolvida uma forma de ampliar a permanência do aluno na escola e assim foi criado o *Projeto escola em tempo integral*. Considerando que a vida atual afasta cada vez mais os pais do convívio familiar, principalmente por razões de trabalho, a escola em tempo integral visa proporcionar ao aluno mais espaço, mais tempo para aprender e criar, através

---

<sup>7</sup> O nome do colégio estudado será mantido em sigilo por segurança e para proteger a identidade dos entrevistados. Trata-se de uma escola privada mantida por uma fundação que tem como objetivos desenvolver educação, cultura e saúde na cidade sede da empresa siderúrgica. Na época do presente estudo a escola contava com um total de 1800 alunos.

de práticas educativas complementares de aprendizagem, além de oferecer à família a segurança e tranquilidade necessárias.

No entanto, devido ao pouco tempo de implantação, não foi estabelecida uma sistematização gerencial da escola em tempo integral. Observando essa lacuna, estabelecemos como objetivo desse trabalho, sistematizar a gestão da escola em tempo integral, mapeando os processos e identificando os indicadores relacionados a esse projeto. Nesse sentido, concordamos com Gomes (2002) quando afirma que não é possível administrar algo que esteja fora de controle. Assim, o desafio do gestor educacional é o de desenvolver um sistema de controle da qualidade institucional, por meio da difusão da cultura de dados. Tal controle já existe na instituição analisada, mas não envolve o projeto escola em tempo integral. Acredita-se, portanto, que é preciso medir para controlar, controlar para gerenciar e então poderá se garantir o aprimoramento contínuo do projeto escola em tempo integral desenvolvido pela instituição em análise.

Desta forma, a pesquisa foi composta pela revisão bibliográfica, centrando-se nas temáticas que contribuíram para a compreensão e aprofundamento do tópico central deste estudo, a saber: Sistematização da Gestão na escola em tempo integral de um colégio de ensino fundamental e médio. O levantamento destas fontes envolveu bibliotecas de universidades e órgãos governamentais, bem como pesquisas em sites da web.

Para garantir um procedimento de sistematização o mais coerente possível, estabelecemos como princípio, diagnosticar a percepção a respeito do projeto escola em tempo integral de todos os envolvidos direta e indiretamente. O levantamento dessa percepção foi realizado através de entrevistas abertas de respostas livres<sup>8</sup> com o nível estratégico, entrevistas de perguntas abertas<sup>9</sup> com o nível tático e operacional do projeto escola em tempo integral, e por meio de entrevista com respostas pré-formadas<sup>10</sup> com os clientes<sup>11</sup> do projeto. Acredita-se,

---

<sup>8</sup> Entrevista na qual o entrevistador permite ou provoca liberdade de improvisação nas respostas (MORIN, 2001).

<sup>9</sup> Entrevista em que as questões são colocadas e escritas previamente e devem ser formuladas de acordo com uma ordem precisa (MORIN, 2001).

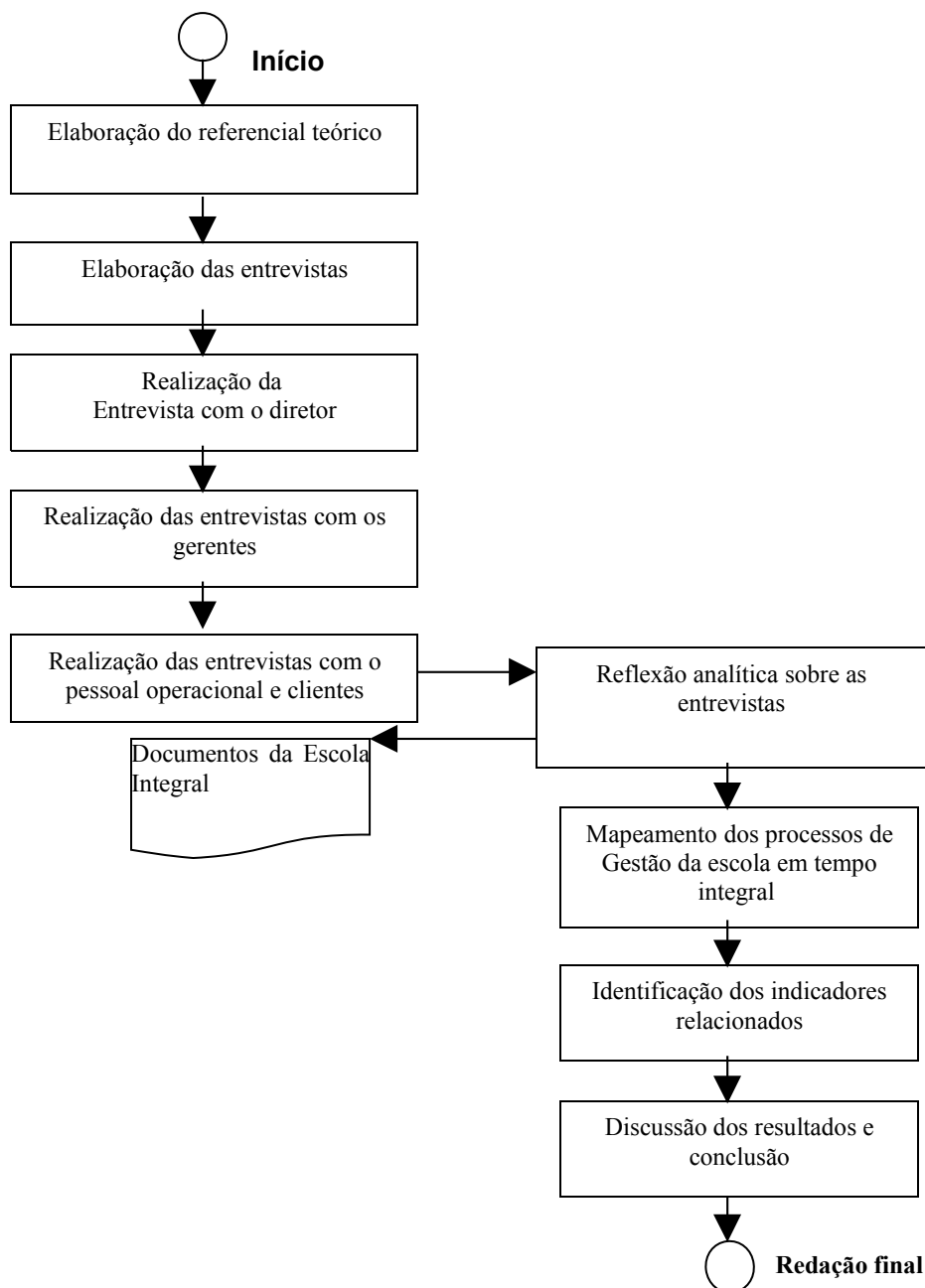
<sup>10</sup> Nesse tipo de entrevista as diversas possibilidades de respostas já foram formuladas oferecendo ao entrevistado a liberdade de escolher entre as diversas respostas (MORIN, 2001).

<sup>11</sup> Entende-se como clientes aqueles responsáveis pelos alunos, tal critério foi definido em função da idade dos estudantes participantes da Escola Integral: 7 à 13 anos. Nessa idade os alunos ainda estão submetidos a vontade dos pais que formam o suporte financeiro e portanto escolhem a escola em que os filhos estudarão. Logo, torna-se interessante em função dos objetivos dessa pesquisa, conhecer as expectativas dos pais em relação a escola integral, para verificar se a escola integral tem foco no foco do cliente.

assim como Morin (2001), que cada um desses tipos de entrevistas convém de acordo com os objetivos da pesquisa e essas entrevistas podem aparecer combinadas.

De maneira a facilitar a compreensão, os procedimentos de pesquisa são apresentados em fluxograma:

**Figura 1 - Fluxograma da pesquisa**



Para garantir uma sistematização adequada aos objetivos estratégicos e às demandas dos clientes, buscamos identificar a visão do setor estratégico (diretor), do setor tático (gerentes de ensino) e do setor operacional (pedagogos e analistas

de educação) a respeito da escola em tempo integral. As entrevistas levaram a compreender se havia coerência nos discursos, objetivos e indicadores entre esses diferentes níveis administrativos, bem como elaborar um mapeamento do processo de gestão da escola em tempo integral da instituição em estudo. Posteriormente, foi feita uma pesquisa de percepção dos clientes a respeito do projeto escola em tempo integral. Da comparação das percepções do setor estratégico, tático e operacional com a percepção dos clientes, foi possível elaborar um processo de gestão coerente com as diferentes demandas e objetivos estratégicos da instituição e necessidades dos clientes.

## **1 Foco no foco do cliente**

### **1.1 – Percepção dos colaboradores em nível estratégico, tático e operacional.**

De maneira a identificar os objetivos estratégicos e conceitos norteadores do Colégio ao criar a escola em tempo integral, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o diretor dessa instituição.

Em linhas gerais, para o diretor, a escola em tempo integral, atualmente, é um complemento do Ensino Regular e é vista por ele como um apêndice, um lugar (a estrutura) que oferece ao aluno um acréscimo em sua formação social, cognitiva e afetiva.

De acordo com sua visão, os objetivos gerais do projeto são garantir formação de hábitos de estudo e atividades extras aos alunos. No entanto, aponta como principal entrave na concretização desses objetivos o fato de a escola em tempo integral não estar plenamente vinculada à Escola Regular. Nesse sentido, apresenta como uma das alternativas para resolver esse problema, fazer uma mudança no modelo do projeto escola em tempo integral, o qual poderia ser flexível para garantir o desenvolvimento do aluno, não só em um horário específico (extra-turmo), mas em todo período escolar diário. O diretor conclui afirmando que a implantação desse projeto está em fase de observação, ou seja, ainda não é um projeto final.

Visando o modelo mais próximo do ideal, o diretor defende que todos os profissionais da escola de Ensino Regular devem estar envolvidos nesse projeto, já que este visa o desenvolvimento pleno do seu aluno.

A análise dessas informações passadas pelo diretor serviu de referência aos objetivos estratégicos do projeto e direcionaram um caminho de investigação para a presente pesquisa. A partir desses elementos elencados pelo diretor, buscou-se verificar se o pessoal tático gerencia as atividades baseando-se nos mesmos pilares.

Os gerentes administrativos da escola concordam entre si e com o diretor ao definirem a Escola em tempo Integral como um lugar que garanta assistência didático-pedagógica e humanística, oferecendo atividades e cursos extra-classe no próprio ambiente escolar. Ao apresentarem a mesma visão do diretor sobre o que é uma escola em tempo integral, demonstram uma salutar coerência de conceitos, que pode indicar um caminho adequado para o desenvolvimento do projeto.

Quando lhes foi perguntado sobre o perfil que consideravam interessante para um profissional da escola em tempo integral, responderam que esses profissionais devem ter habilitação específica, serem humanistas, pacientes, dedicados, experientes, inovadores, carinhosos, exigentes, perseverantes, dentre outras características que se fazem necessárias nos procedimentos desses funcionários. Na análise dessa afirmativa foi possível apurar coerência entre os três gerentes quanto à exigência do perfil dos profissionais necessários para atuação nesse projeto.

Constatou-se, ainda, que para os gerentes, a escola em tempo integral foi criada objetivando atender à demanda que, como observado na entrevista, foi levantada informalmente. Demonstraram também que se basearam principalmente em um modelo de escola em tempo integral desenvolvido pelo Colégio Magnum, de Belo Horizonte, Minas Gerais. Ficou claro que não se fundamentaram em diferentes modelos, mas apenas nesse modelo citado.

Segundo os gerentes, para iniciar o projeto em 2006, o colégio sentiu a necessidade de ter uma equipe de pedagogos, professores e ajudantes do próprio educandário, já que os mesmos, na concepção dos gerentes, eram conhecedores da filosofia da escola. Apuramos que, apesar de os gerentes reconhecerem a necessidade de preparação específica dos profissionais que trabalhariam nesse projeto, esses funcionários operacionais demonstraram, em suas entrevistas, que serão detalhadas à frente, que não participaram de preparação específica e nem realizaram estudos de campo referentes a modelos de escola em tempo integral já implantados.

Ainda de acordo com os gerentes administrativos, o colégio tem tido um retorno positivo com a escola em tempo integral. No entanto, eles demonstraram basear-se em indicadores diferentes para chegar à conclusão de que o projeto se desenvolve bem. Verificamos, portanto, a não percepção dos mesmos indicadores e também não constatamos documentos relativos a esses. Essa é uma lacuna que aponta para a necessidade de sistematização do processo, partindo-se do estabelecimento e divulgação de indicadores comuns como demonstrado na literatura referente à prática moderna de gestão educacional.

A mesma entrevista realizada com os gerentes foi feita com o pessoal operacional: professores atuantes no projeto escola em tempo integral, responsáveis pelo dia-a-dia dos alunos, seus ajudantes e pedagogos.

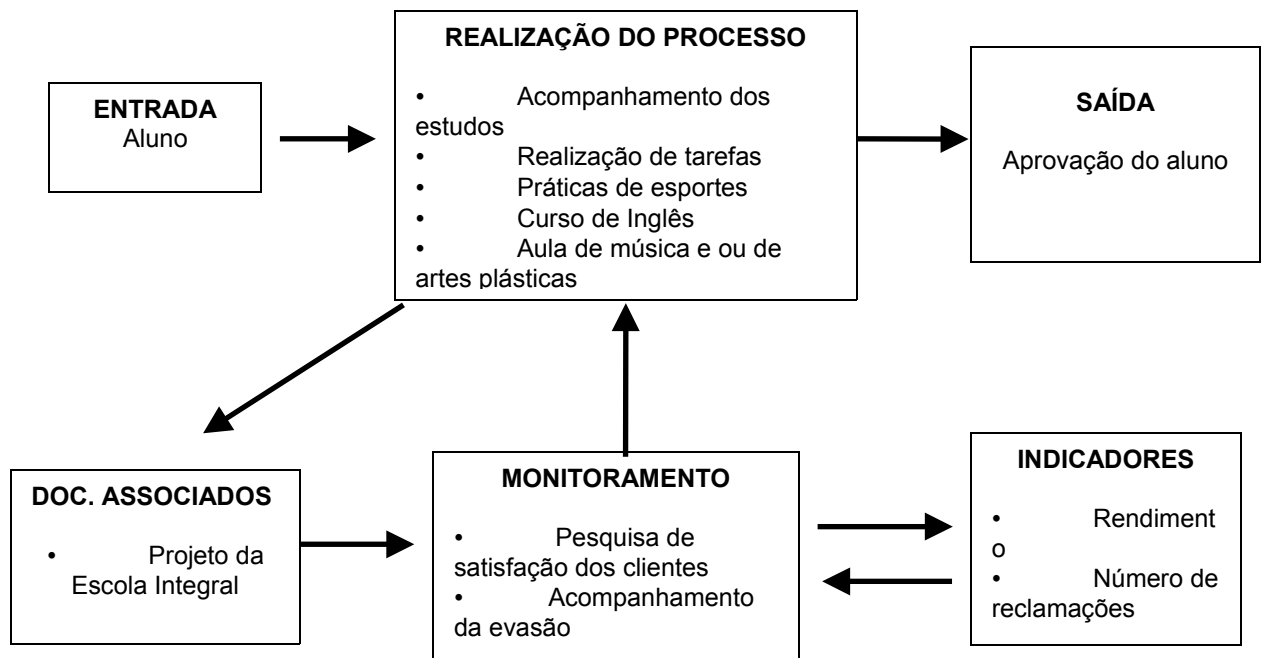
Na mesma linha de raciocínio dos gerentes administrativos e do diretor, o setor operacional do colégio define a escola em tempo integral como um espaço de permanência do aluno com acompanhamento pedagógico, atividades extra-classe e humanização da educação. O mesmo pode-se dizer em relação aos objetivos, pois todos os setores (estratégico, tático e operacional) visam o desenvolvimento do aluno como um ser integral e de habilidades específicas e cognitivas, criação de hábitos de estudo, atendendo à demanda e acompanhando tendências da nova educação. Isso foi um aspecto positivo verificado nas entrevistas, pois demonstra que o setor operacional comunga das mesmas idéias do setor tático e estratégico, apesar do projeto ainda não se apresentar sistematizado.

Apesar de o projeto não ter uma fundamentação teórica clara registrada em documentos e nem de os indicadores serem sistematizados, os entrevistados do nível operacional concordam com os entrevistados do nível tático, ao considerarem que os resultados têm sido satisfatórios. Os funcionários da área operacional salientaram a falta de uma capacitação específica para o trabalho com a escola em tempo integral e o não convite para que participassem das visitas técnicas que foram realizadas em outras escolas que adotam o regime semelhante. Houve apenas a visita do setor administrativo à escola de Belo Horizonte, já citada anteriormente.

Percebeu-se aí uma falha no projeto, tendo em vista que o setor operacional é o que atua diretamente com os alunos e suas necessidades. Nesse cenário, tornou-se necessária a adaptação desses funcionários às situações e acontecimentos que foram surgindo no desenrolar do projeto. Dessa forma, constatou-se uma insegurança, por parte do setor operacional, diante do desconhecido.

As entrevistas demonstraram que tanto os gerentes quanto o setor operacional conhecem as necessidades e características primordiais do perfil dos profissionais dessa área. Evidenciaram ainda que todos envolvidos nesse projeto apresentam-se dispostos e conscientes de que o seu papel e atuação nesse projeto se fazem relevantes, apesar de ter ficado mais evidente e urgente a necessidade de sistematização da escola em tempo integral. A partir dessas entrevistas elaborou-se um mapeamento do processo de gestão na visão dos administradores do projeto:

**Figura 2 – Mapa do processo de gestão atual**



## 1.2 – Percepção dos clientes

Como assinalado anteriormente, neste trabalho colocou-se como objetivo sistematizar a escola em tempo integral na instituição analisada. Para auxiliar na concretização desse objetivo foi estabelecido como procedimento complementar fazer uma pesquisa de percepção com os pais dos alunos do projeto em estudo. Foram enviados 60 formulários de entrevistas para todos os responsáveis pelos alunos, entretanto, recebemos apenas 32 respostas o que perfaz um total de 53,5% dos pais entrevistados. Por ser mais da metade do público alvo, representava uma amostra suficiente para a análise que pretendíamos fazer. É importante esclarecer

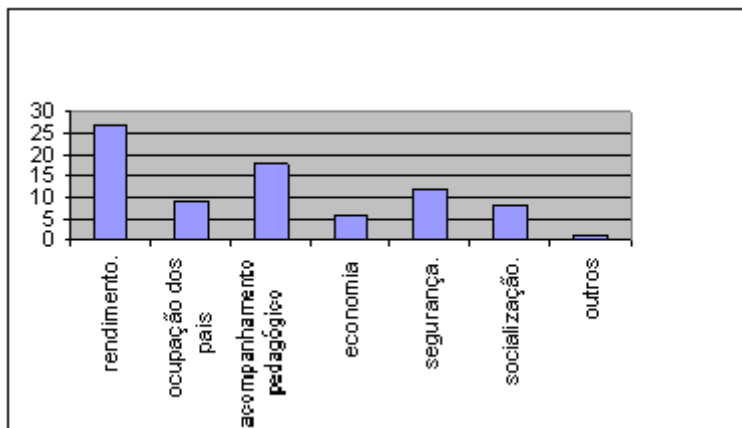


que as pesquisas foram realizadas em níveis diferentes de ensino (Educação Infantil e Ensino Fundamental I e II), no entanto não foi constatada variação considerável nas respostas, o que permite discutir as respostas dos diferentes níveis de forma conjunta.

### 1.2.1 – Por que matriculou seu filho na escola em tempo integral?

Foi possível perceber que os pais na maior parte das vezes escolheram mais de uma resposta e todas essas respostas foram consideradas durante a compilação dos dados. Em relação a esse item, de acordo com as entrevistas realizadas, pudemos perceber que os pais matricularam seus filhos na escola em tempo integral com o objetivo principal de que esses melhorassem seus resultados escolares. Identificamos ainda que uma parte considerável dos pais esperava que seus filhos tivessem um melhor acompanhamento pedagógico e que tivessem acesso a um ambiente de convivência social com melhor segurança. Fica ainda evidente no gráfico 01 que alguns responsáveis desejavam uma melhor socialização dos filhos e uma redução das despesas com a criança.

**Gráfico 1 – Por que matriculou seu filho na escola em tempo Integral?**



Ao analisar o projeto de criação da escola em tempo integral constatou-se que os gestores do colégio objetivavam, com a escola em tempo integral, oferecer um espaço, numa casa de educação, para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à demanda atual e possibilitar ao aluno ser o produtor de

seu saber. Para chegar a esse objetivo geral, os gestores colocam no projeto os seguintes objetivos específicos:

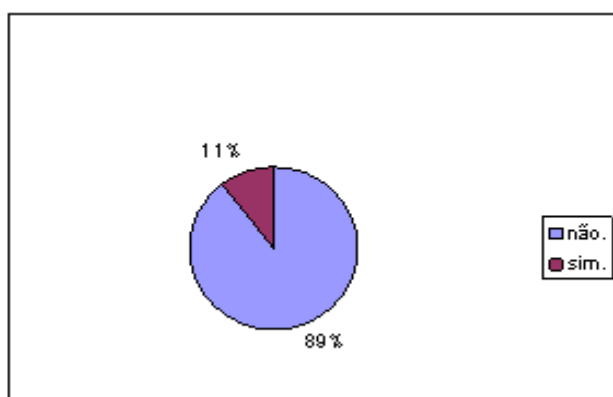
- Proporcionar ao educando uma educação em todos os níveis.
- Permitir um acompanhamento das atividades curriculares (tarefas, trabalhos, atividades de fixação) por especialistas da escola.
- Oferecer atividades complementares: artes plásticas, artes cênicas, música, esportes, Língua Inglesa, lazer e atividades culturais, além de tempo livre para brincar e interagir com os colegas, nos diversos espaços da escola.

Quando se comparou o resultado da percepção dos pais com os objetivos da escola em tempo integral, constatamos que as expectativas desses coincidem com os objetivos da escola. Neste sentido, percebe-se que mesmo não tendo sido feita uma pesquisa de mercado anterior ao projeto, como apresentado pelos gerentes envolvidos, tal projeto atende à demanda dos clientes.

#### *1.2.2 – Necessidades especiais e a escola em tempo integral*

Tendo a intenção de verificar a real demanda dos pais em relação aos serviços oferecidos na escola em tempo integral, inserimos na entrevista uma pergunta que visava averiguar a demanda por serviços especiais. Dentro deste contexto, quando perguntado aos pais se seus filhos, matriculados na escola em tempo integral, possuíam necessidades especiais, a maioria absoluta afirmou que não, como pode ser confirmado na análise do gráfico seguinte.

**Gráfico 2– O seu filho apresenta necessidades especiais?**



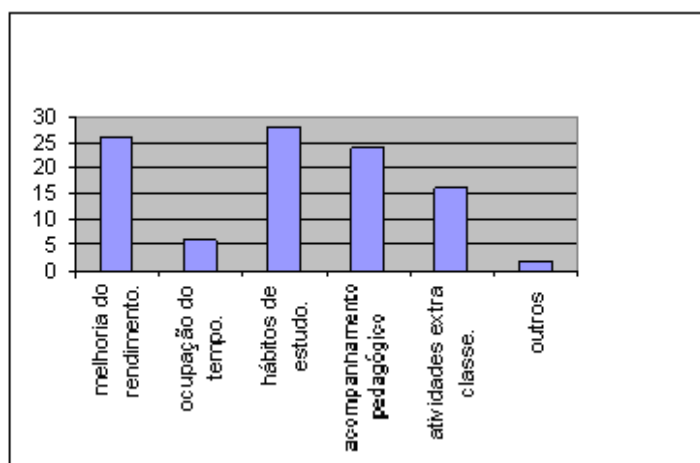
A interpretação desse gráfico permite afirmar que apenas 11% dos alunos da escola em tempo integral têm necessidades especiais, o que demonstra, ainda de

acordo com as percepções dos pais, a não necessidade de contratar profissionais especializados como psicólogos e psicopedagogos, devendo-se centralizar as atividades no acompanhamento pedagógico. Torna-se importante ponderar que o tipo de pergunta pode ter comprometido uma resposta que reflita a realidade, pois esse é um assunto que as pessoas não se sentem à vontade para falar, bem como a falta de diagnóstico de problemas de aprendizagem leva muitos responsáveis a não reconhecerem as necessidades especiais.

### 1.2.3 – Expectativas dos clientes

No decorrer da elaboração da entrevista, decidimos por colocar mais uma pergunta: “O que os pais esperam da escola em tempo integral?”. Ao colocar essa pergunta, que comparada à primeira parece repetitiva, objetivou-se examinar se os pais confirmariam as respostas apresentadas na primeira questão tendo também em consideração, que nem sempre o motivo que leva uma pessoa a matricular seu filho em um curso reflete suas reais expectativas em relação a tal curso. Mais uma vez os pais dos alunos escolheram mais de uma resposta e todas foram consideradas na compilação dos dados. Ao analisar o gráfico referente a essa pergunta, algumas variáveis ficam evidentes:

**Gráfico 3– O que os pais esperam da escola em tempo Integral?**



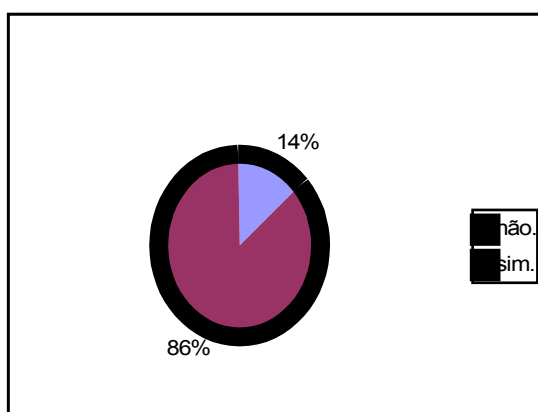
Os resultados demonstram que a maioria dos clientes espera que os filhos desenvolvam hábitos de estudo, além de desejarem uma melhoria no rendimento através de um acompanhamento pedagógico mais intenso. De maneira menos significativa foram apontadas expectativas em relação à ocupação do tempo e o

desenvolvimento de atividades extra-classe pelos alunos. Esses resultados demonstram que os pais, em uma percepção pragmática, estão mais preocupados com a melhoria das notas dos alunos do que com a ocupação do tempo dos mesmos.

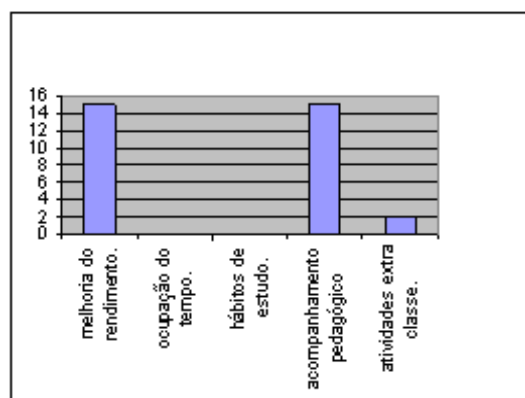
#### 1.2.4 – As expectativas dos clientes estão sendo atendidas

Quando o presente trabalho se propôs a sistematizar a escola em tempo integral partimos do princípio de que a gestão atual atende às demandas dos clientes. Para conferir se tal constatação preliminar se confirmava, buscamos identificar se os pais percebiam a melhoria em alguma de suas expectativas em relação à escola em tempo integral, o que fica evidenciado nos gráficos abaixo:

**Gráfico 4– Houve melhoria em algum item?**



**Gráfico 5 – Qual item mais melhorou?**



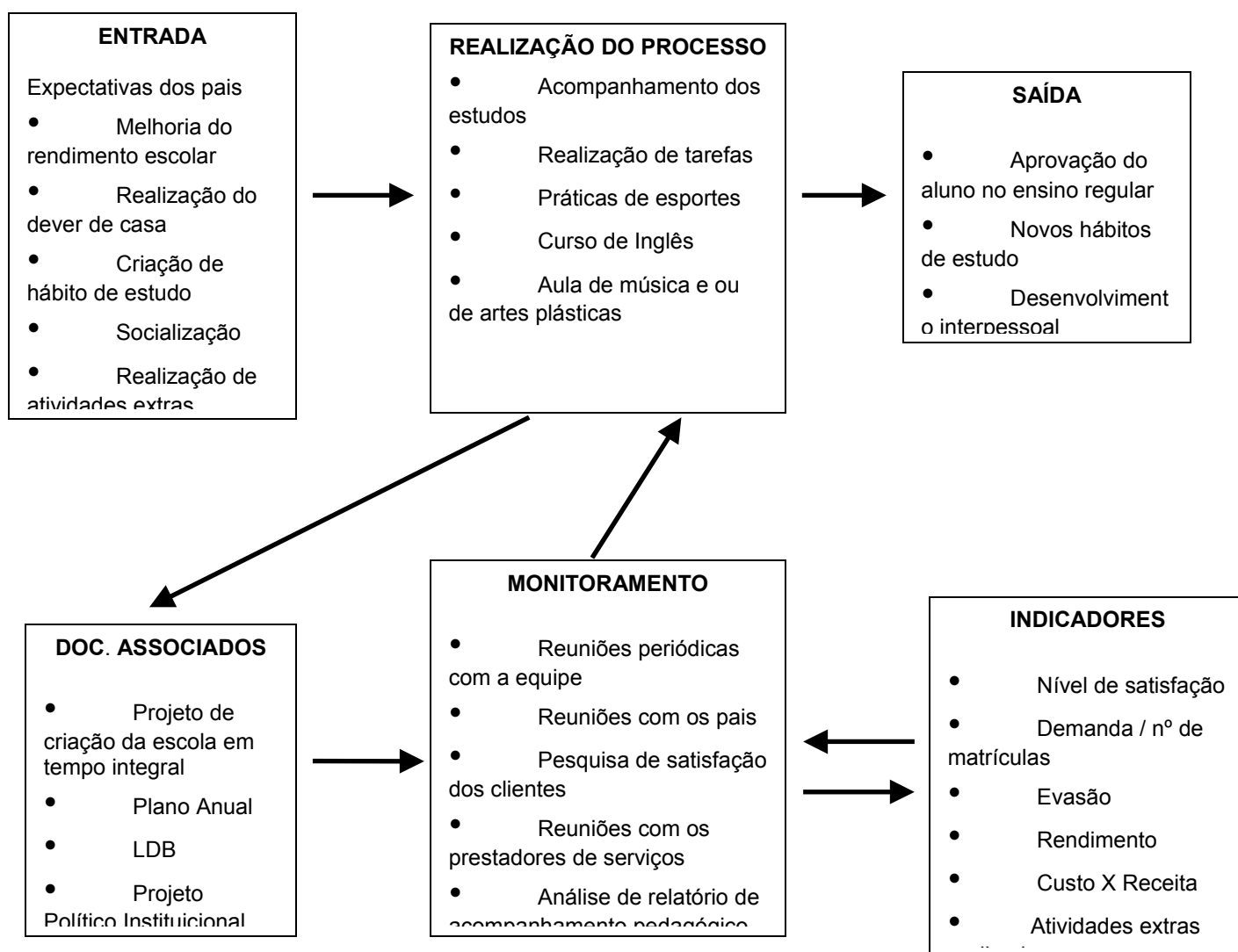
A análise desses resultados confirma que os pais estão satisfeitos com o projeto de escola em tempo integral, na medida em que, para 96% deles houve melhoria de algum dos itens elencados como sendo suas expectativas em relação à escola em tempo integral.

O gráfico 5 indica, ainda, que os itens considerados como os que mais melhoraram (rendimento e acompanhamento pedagógico) são ao mesmo tempo os de maior expectativa dos pais e os principais objetivos do projeto de criação da escola em tempo integral. Dentro desse contexto, pode-se afirmar que, mesmo sem percorrer os caminhos adequados (pesquisa de mercado), a instituição responsável pelo projeto conseguiu obter os resultados esperados

pelos clientes. Isso permite ressaltar que, embora não tendo sido eficiente<sup>12</sup>, tal projeto foi eficaz, o que endossa ainda mais a proposta de sistematização aqui apresentada, pois assim, o projeto escola em tempo integral, atingirá a plena efetividade, pilar de uma prática moderna de gestão educacional.

Ao comparar a demanda dos clientes com os objetivos estratégicos da instituição, relacionando-os com as visões do pessoal tático-operacional e com estudos sobre gestão educacional desenvolvidos por Braga e Monteiro (2005), Colombo (2004) e Gomes (2003), foi possível elaborar uma alternativa de gestão para a escola em tempo integral que se apresenta a seguir:

**Figura 3 – Mapa do processo de gestão proposto**



<sup>12</sup> Entende-se, neste projeto, que ser eficaz é conseguir os resultados por meio de caminhos alternativos. Ser eficiente é conseguir os resultados através do caminho planejado. A soma dos dois (eficiência e eficácia) resulta na Efetividade, que deve ser o ideal para o desenvolvimento do trabalho de qualquer empresa.

Ao desenvolver a pesquisa junto aos envolvidos no projeto escola em tempo integral (gestores, funcionários e pais de alunos) identificamos cinco origens para os serviços desse projeto: melhoria do rendimento escolar, realização do dever de casa, criação de hábito de estudo, socialização e realização de atividades extras. A constatação destas variáveis contribuiu para esclarecer a posição da escola em tempo integral dentro do macro-processo da unidade de negócio representada pela instituição em estudo. De forma a facilitar a análise crítica, descrevemos criticamente cada um dos micro-processos em seqüência.

Entendendo a melhoria dos resultados como uma entrada referimo-nos ao macro-processo básico do colégio, que é o ensino – aprendizagem. Consideramos que neste aspecto parte das saídas propostas atende aos requisitos das entradas de acordo com as expectativas dos pais demonstradas na pesquisa.

As reuniões propostas como atividades de monitoramento visam atender aos princípios pedagógicos de uma educação participativa. Entretanto os profissionais envolvidos com essas reuniões devem ter treinamentos específicos para lidar com os imprevistos e questionamentos freqüentes neste tipo de reunião garantindo assim, o seu melhor aproveitamento.

Acreditamos que, utilizando os instrumentos de controle propostos somados aos indicadores, os gerentes poderão garantir a qualidade do projeto através de um monitoramento e reflexão constantes sobre os resultados alcançados, o que leva à criação de alternativas para a melhoria da atividade fim, bem como, o desenvolvimento de ações preventivas.

## **Reflexões Finais**

As variáveis analisadas permitiram esboçar um perfil da escola em tempo integral. Este perfil possibilitou comprovar as hipóteses que desencadearam esta pesquisa, pois, como o esperado, falta uma sistematização plena dos processos de gestão da escola em tempo integral. Isto fica flagrante quando, na análise das entrevistas com pessoal tático, observamos que existem divergências entre os gestores sobre quais são os indicadores do projeto escola em tempo integral.

A análise desse perfil indica que persistem lacunas e inconsistências em relação aos processos de gestão da escola em tempo integral. No entanto, os pais estão satisfeitos com esse modelo e as expectativas dos mesmos correspondem aos objetivos iniciais do projeto.

Ao comparar o projeto de escola em tempo integral do colégio estudado com parâmetros externos apresentados em trabalhos como os de Cavaliere (1996) e Guimarães (1992), percebemos que é coerente com modelos de países desenvolvidos e distancia dos modelos das escolas públicas brasileiras apresentados por Costa (1991) e Maurício (1999). Isso é um sinal de avanço, pois demonstra que o projeto segue, mesmo que aparentemente de forma não intencional, o caminho dos países que estão em patamar de excelência em educação.

Essa análise nos permitiu constatar que o conceito e as práticas de excelência em gestão podem ser aplicadas a qualquer tipo ou tamanho de organização. É possível sistematizar a escola em tempo integral e por isso sugerimos um modelo de gestão de processos. Em síntese, a escola vive um ambiente com variáveis internas e externas que permitem gerenciar pessoas, processos e recursos.

Dada a relevância da temática, objeto de estudo da presente pesquisa, torna-se importante destacar que em nenhum momento pretendeu-se esgotar as possibilidades de estudo deste assunto, mas apenas abrir novos horizontes de análise que servirão de base para pesquisas futuras.

## **Bibliografia**

BRAGA, Ryon e MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para as instituições de ensino**. São Paulo: Hooper, 2005.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educacional Nacional. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

CAVALIERI, Ana Maria. **A escola de educação integral: em direção a uma educação escolar multidimensional**. Rio de Janeiro, 1996. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro: 1996.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão Educacional – uma nova visão**. São Paulo: Artmed, 2004.

COSTA, Marly Abreu. **Qualidade de ensino: a escola pública de tempo integral em questão**. Rio de Janeiro, 1991. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 1991.

GOMES, Débora Dias. **MBA Educação: a escola que aprende**. Rio de Janeiro: OR Produtor Editorial Independente, 2003.

GUIMARÃES, Miriam Reis. **A escola de horário integral: um projeto de escola crítica em construção**. Rio de Janeiro, 1992. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 1992.

MAURÍCIO, Lúcia Velloso . Literatura e Representações da Escola Pública de Horário Integral. In: FÁVERO, M. L., BRITTO, J. (orgs.). **Permanência do horário integral nas escolas públicas do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/MEC/INEP, 1999.

MORIN, Edgar. Da entrevista no rádio e na televisão. In: SILVA, Juremir Machado da e CLOTET, Joaquim. **As duas Globalizações: complexidade e comunicação uma pedagogia do presente**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001. p.61-80.