



Vol. 4 nº 8 jul./dez. 2009
p. 125-135

EMPODERAMENTO FEMININO E GESTÃO ESCOLAR: UMA COMPARAÇÃO ENTRE SALVADOR E FEIRA DE SANTANA

Jaqueline Santana¹
(Universidade Estadual de Feira de Santana)

Resumo: O presente estudo teve por objeto a identificação do perfil das professoras ocupantes de cargos de gestão nas escolas públicas dos municípios de Salvador e Feira de Santana, sobretudo nos aspectos familiar, sociocultural e econômico. Para tanto, foram consideradas as dimensões históricas e políticas implícitas no referido processo. A partir da pesquisa de campo, foi possível detectar as semelhanças e diferenças entre esses perfis, no sentido de analisar o impacto do empoderamento na vida dessas gestoras.

Palavras-Chave: Gestão Escolar; Gênero; Empoderamento.

WOMEN EMPOWERMENT AND SCHOOL MANAGEMENT: A COMPARISON BETWEEN THE CITIES OF SALVADOR AND FEIRA DE SANTANA

Abstract: This article had as an objective the identification of the profile of teachers that hold management posts in the public schools in the municipalities of Salvador and Feira de Santana, specially the familiar, cultural and economic aspects. So that was considered the historic and political dimensions involved in this referred process. Through this research, it was possible to detect the similarities and differences among profiles, analyzing the impact of the empowerment in the life of these school managers.

Keywords: School Management, Gender, Empowerment.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa pretendeu analisar o perfil das professoras ocupantes de cargos de gestão nas escolas públicas dos municípios de Salvador e Feira de Santana, nos aspectos familiar, étnico-racial e acadêmico. Do mesmo modo, a intenção foi verificar as perspectivas proporcionadas pelo empoderamento na vida dessas profissionais, nos aspectos culturais e pessoais.

Para sua realização, foi escolhido, como método, o Estudo de Caso Comparativo. O estudo de caso é um tipo de análise qualitativa, definido por Yin (2001), como um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. Para ele, a preferência pelo seu uso deve ser dada quando forem estudados eventos contemporâneos, em situações onde se deseja observar diretamente os comportamentos relevantes sem manipulá-los, por meio de observação direta e entrevistas sistemáticas. Para Ludke e André (2001) os estudos de caso tendem a enfatizar a interpretação do contexto. Segundo essas autoras, esta é realizada mediante interação do pesquisador com o objeto, por meio observação das ações, percepções, comportamentos e interações entre as pessoas. Para a realização deste método, a coleta de dados deve ser realizada mediante uma visão aberta da realidade, “tentando captá-la como ela é realmente, e não como se quereria que fosse” (LUDKE; ANDRÉ, 2001, p. 22). Assim, os dados foram considerados a partir da análise dos instrumentos empregados, por meio de abordagem quantitativa e qualitativa sobre dados e falas.

Como campo, foram escolhidas oito escolas localizadas na periferia de dois municípios baianos, sendo quatro em Salvador, a capital, e quatro em Feira de Santana, seu segundo maior município, em população. Foi utilizada, como técnica, a aplicação de questionários junto aos sujeitos, as gestoras escolares.

2. A PRESENÇA FEMININA NOS CARGOS DE GESTÃO ESCOLAR E A SUA RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

As necessidades de manutenção e proteção da espécie humana são as causas para o surgimento dos primeiros grupos sociais, denominados comunidades. Segundo Tönnies (1979 *apud* Silva, 2001, p. 28) comunidade é “uma forma genuína e perdurável da convivência, convivência íntima e privada, que deve ser entendida como um organismo vivo.” Nessa perspectiva, a comunidade é uma célula na qual seus integrantes têm objetivos comuns e somam suas forças para atingirem, juntos, esses objetivos.

Com o crescimento demográfico do planeta e, conseqüentemente, o aumento do número de comunidades e de instituições formadas em seu seio, surge a sociedade civil, definida por Gramsci (1981) como o espaço onde e por meio do qual nascem e se desenvolvem os conflitos na busca pela dominação. Para este autor, tais conflitos podem ser resolvidos por meio de mediações e ou repressão exercidos pelo aparelho da sociedade política. O Estado Moderno surge, então, pela junção dessas duas esferas.

A instituição educacional, parte da sociedade civil, segundo Gramsci (1981), seria um eficaz instrumento de manutenção hegemônica, pela ideologia. O consenso seria, para este autor, uma conseqüência da cultura, elemento difundido no seio da sociedade civil, por meio das instituições que a compõem e de uma ação articu-

lada, tomando por objeto conhecimentos, valores morais e por regras de comportamento.

Suas organizações e estabelecimentos — as escolas — são, então, elementos da superestrutura do aparelho de Estado, situados na sociedade civil, vivendo a busca da hegemonia social pela direção ideológica de interesse da classe dirigente, que se atualiza no campo da práxis. Nesse contexto, o gestor escolar assume uma postura contraditória:

Em seu papel de gerente – é assim que ele é colocado diante do Estado – sente sobre si todo o peso de constituir-se no responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola e tem consciência que poderá ser punido por qualquer irregularidade que aí se verifique (PARO, 2002, p. 134).

De acordo com Mello (1997, p. 98), a figura do diretor tem importância estratégica, por isso “as formas de escolha do profissional que vai ocupar esse posto precisam ser pensadas com extremo cuidado”. No entanto, a maioria das experiências de escolha e indicação para este cargo, no Brasil, tem sido por meio de indicação política. Para Vellanes (2004, p. 33), “indicar ou exercer o cargo de Diretor de escola passou a ser uma meta de muitos chefes locais que faziam qualquer tipo de aliança para obter esse poder de exercício ou indicação”.

Para Araújo *et al.* (2006) “a educação é considerada um campo profissional predominantemente desempenhada pelas mulheres”. Isso acontece porque elas são consideradas mais adequadas ao seu exercício, sobretudo no atendimento a crianças. Esse dado é consequência de um processo de feminilização da profissão docente, iniciado no século XIX, e originado na corrente filosófica educacional Romântica. Segundo Cotrim (1987), nesta tendência, o desenvolvimento natural da criança é considerado para a sua aprendizagem, porém, sem ser relacionado a uma perspectiva histórica, social. Nesse contexto, a criança é vista como uma flor e à professora é dada a tarefa de regá-la, com cuidados maternos, para que desabroche.

Com o aumento da oferta da educação básica para a classe popular, no século XX, houve uma redução dos salários destinados aos professores, sobretudo pela imensa ocupação destes cargos por mulheres oriundas de classe média, egressas dos cursos normais. A ocupação de uma função econômica subalterna e secundária na família e na sociedade pela mulher, à época, contribuiu de forma definitiva para esse quadro. Assim, ocorre uma grande migração dos homens, tradicionalmente considerados mantenedores das famílias, para outras áreas profissionais, em busca de melhor remuneração (LOURO, 1997). A Figura 1, exposta abaixo, mostra, claramente, essa tendência:



FIGURA 1 - Professores e professoras em exercício no Brasil, em 2003.
Fonte: Sinescalco, 2003.

Consequentemente, as mulheres também são consideradas mais aptas a ocupar os cargos de dirigentes escolares, principalmente nas primeiras séries do Ensino Fundamental. Esse dado demonstra que, pelo menos na esfera educacional, a importância da atuação feminina nos setores essenciais da sociedade tem sido reconhecida, amenizando a condição de subalternidade que têm ocupado historicamente (COSTA, 1998, p.19).

Esse reconhecimento se dá, principalmente, por considerar-se que “as mulheres são mais honestas e mais eficientes do que os homens para conduzir questões como pobreza, combate à corrupção, melhorias na educação, proteção ambiental, relações diplomáticas” (GARCIA, 2006, p. 149). Essa ideia está muito relacionada ao senso de maternidade que a mulher supostamente emprega nas relações que estabelece, sejam elas profissionais ou não.

Costa (1998, p. 89), ao se referir às mulheres ocupantes de cargos eletivos na cidade do Salvador, afirma que o “município (...) tem, para as mulheres, o mesmo sentido que o bairro, isto é, uma espécie de prolongamento do lar, onde as atividades ali realizadas e as lutas travadas se refletem nas condições de funcionamento do seu lar e no bem estar de sua família”.

Assim, é muito comum a indicação de mulheres, para o cargo de gestora escolar, oriundas da mesma comunidade em que atuam, para facilitar sua comunicação com os usuários e profissionais, o que pode consistir num grande passo para a conquista e a promoção da cidadania por essas profissionais, pois, no caso baiano, esta ocupação pode significar um incremento no processo de construção de cidadania pela via da inclusão de mulheres de classes populares e afro-descendentes. Benevides (1994, p. 9) afirma que “cidadania ativa é aquela que institui o cidadão como portador de direitos e deveres, mas, essencialmente, criador de direitos para abrir novos espaços de participação política”. Dessa forma, a participação dessas mulheres nos cargos de gestão das escolas ganha importância no cenário das lutas por conquistas sociais, no âmbito das instituições.

Esse processo possibilita o empoderamento dessas gestoras, enquanto mulheres e negras envolvidas na sociedade política. Para Costa (2007, p. 07), empoderamento é o “mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações, as comunidades, tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir e criar e gerir”.

A prática da gestão participativa pode ser uma possibilidade para a consecução dessa conquista, por promover uma real intervenção na comunidade, consequente de um trabalho escolar socialmente referenciado. Desenvolvida no interior da escola, a formação cidadã seria uma aliada do poder local, se no exercício adequado de seu papel. Por conseguinte, a participação da comunidade é fundamental na construção de uma escola autônoma e ativa, que tenha como princípios a qualidade social da educação oferecida associada ao respeito à sua própria cultura local.

Além das possibilidades de atuação local, o empoderamento dessas mulheres pode causar, também, alguns impactos na sua vida pessoal. Esses impactos, reflexo das necessidades impostas pela sociedade contemporânea a homens e mulheres, têm sido fundamentais no estabelecimento de novas formas de relação entre os gêneros e na conquista de direitos essenciais para as mulheres.

3. PERFIL DAS GESTORAS DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SALVADOR E FEIRA DE SANTANA

As gestoras entrevistadas apresentaram, no município de Salvador, faixas etárias de idade que variam entre 21 a 50 anos. Já em Feira de Santana, essas idades variam entre 41 e 60 anos. Com isso, verifica-se, no segundo, a presença de pessoas mais maduras no cargo. No que se refere ao quesito cor/raça, vemos, no geral, a predominância de pessoas negras (pretas e pardas), nos dois municípios, sendo que, em Feira de Santana, houve uma gestora que se declarou branca, conforme exposto na Figura 2:

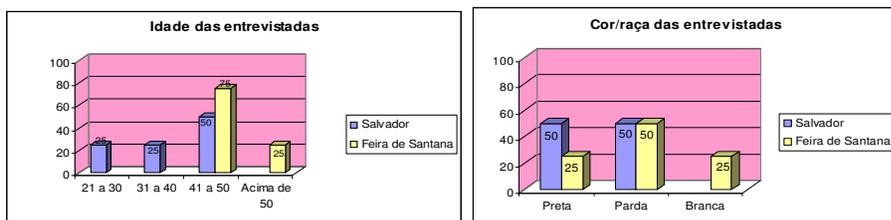


FIGURA 2 - Identidade das entrevistadas.

Fonte: Coleta de dados (2007).

Em Salvador, as gestoras pesquisadas são, em sua unanimidade, casadas, sendo que já se encontravam nesta condição antes de assumirem o cargo. Em Feira de Santana, por sua vez, a maioria se declarou divorciada, sendo que somente uma, dentre essas, declarou mudança no estado civil após a nomeação. Essa decisão, segundo a entrevistada, foi consequência da mudança da sua perspectiva de vida e rotina após a assunção do cargo de gestora. Quanto ao número de filhos, o perfil das entrevistadas declarado é diversificado, sendo que, em Salvador, a média de filhos por gestora é de dois e, em Feira de Santana, somente um.

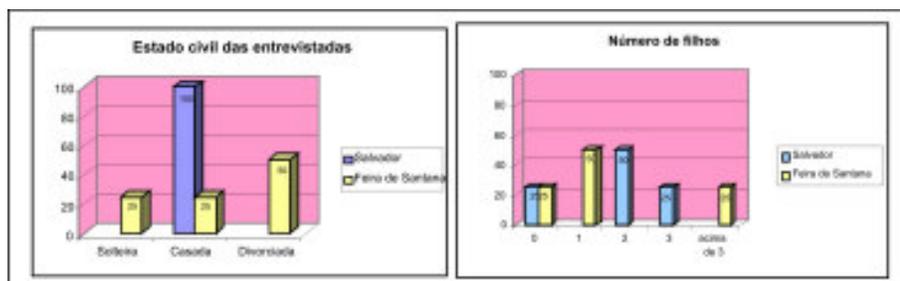


FIGURA 3 - Papel na família.
Fonte: Coleta de dados (2007).

Quanto à experiência profissional dos sujeitos, foi detectado que as gestoras foram admitidas no serviço público, como docentes, há mais de dez anos, nos dois municípios, sendo que há predominância de pessoas mais experientes, com mais de quinze anos de serviço. A média de tempo de serviço no cargo de gestora escolar declarado pela maioria, ou seja, menos de dez anos, revela que essas profissionais exerceram um bom tempo na regência de classe antes de assumir cargo administrativo na unidade, conforme visto na Figura 4:

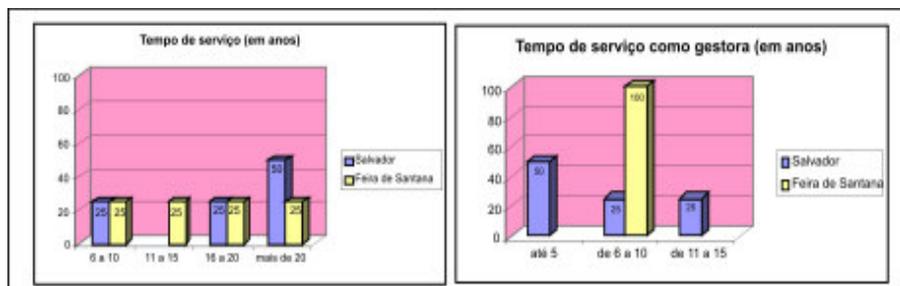


FIGURA 4 - Tempo de serviço (em anos).
Fonte: Coleta de dados (2007).

Um dado detectado na pesquisa é o nível de formação das gestoras, nos dois municípios. Em Salvador, todas as entrevistadas ingressaram na carreira com o curso de Magistério. Segundo suas declarações, a partir das demandas da profissão docente, cursaram Licenciatura Plena e, depois pós-graduação *lato sensu*. Essa última formação, inclusive, foi conquistada, por todas, após serem nomeadas para o cargo de gestora, sendo que duas delas tiveram financiamento institucional para tal.

Em Feira de Santana, a maioria ingressou na carreira também com o curso de Magistério, e depois cursaram Licenciatura Plena. Dentre elas, somente uma já tem completo o curso de pós-graduação *lato sensu*, financiado por recursos institucionais. A diferença entre esse município e Salvador é que todas as entrevistadas conquistaram sua última formação após a nomeação para o cargo de gestora, buscando “melhorar a atuação profissional e o desempenho da escola”.

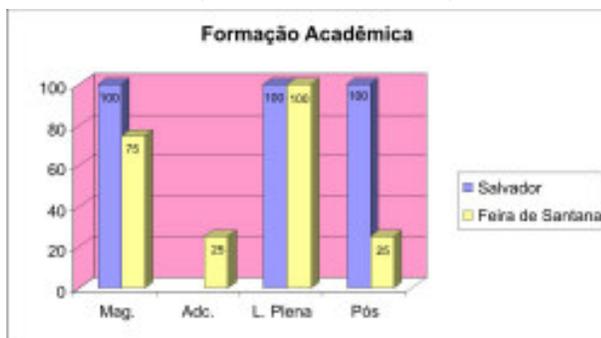


FIGURA 5 - Formação acadêmica das entrevistadas (cumulativa).
Fonte: Coleta de dados (2007).

Quanto ao aspecto socioeconômico, a pesquisa revelou que a renda familiar das gestoras dos dois municípios antes da nomeação para o cargo era igual, sendo que aquelas com maior tempo de serviço e melhor qualificação percebem melhor remuneração. Quando inquiridas acerca do impacto socioeconômico sofrido em sua renda familiar após a nomeação para o cargo, é visível no município de Salvador ganhos reais na remuneração, enquanto que em Feira de Santana isso não ocorreu, de acordo com dados explicitados na Figura 6:

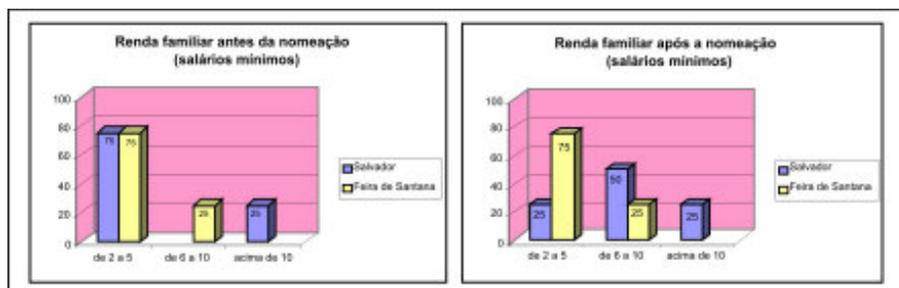


FIGURA 6 - Renda familiar das gestoras (em salários mínimos).

Fonte: Coleta de dados (2007).

A contribuição na renda familiar antes da nomeação para o cargo evidencia a tendência do empoderamento financeiro lograda pelas mulheres nos últimos anos, que as tem colocado como principal contribuinte para a renda familiar, no caso de Salvador. Após a nomeação, as gestoras de Salvador passaram a contribuir mais na renda familiar. Já no município de Feira de Santana, esse quadro não se modifica, conforme pode ser visualizado na Figura 7:

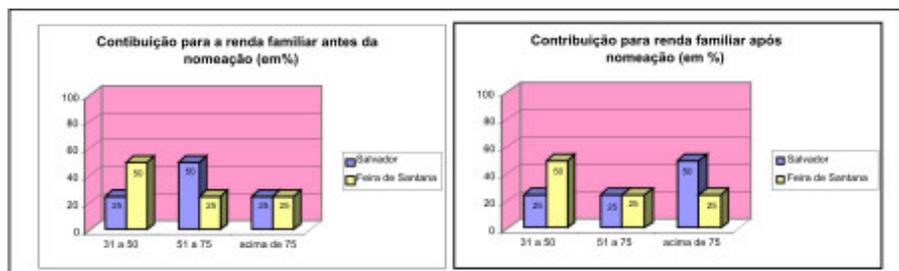


FIGURA 7 - Contribuição para a renda familiar (em %).

Fonte: Coleta de dados (2007).

A atuação local, outra possibilidade da nomeação para o cargo de gestora escolar, mostrou-se equilibrado nos dois municípios estudados, conforme Figura 8:

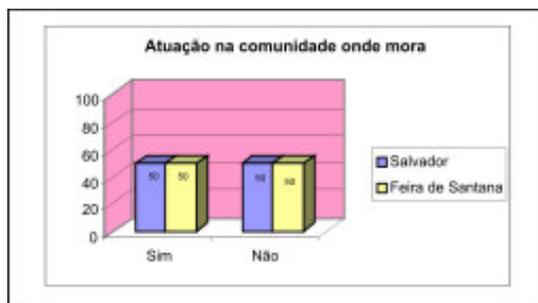


FIGURA 8 - Local de atuação das entrevistadas.
Fonte: Coleta de dados (2007).

Em Salvador, uma das gestoras justificou sua atuação fora da comunidade na qual reside explicitando a falta de vagas em escolas próximas à sua residência, desde o seu ingresso no serviço municipal. A outra alegou mudança de residência e problemas de saúde, já que, por mais de dezesseis anos havia servido, como docente e depois gestora, numa mesma unidade, localizada em seu antigo bairro.

No município de Feira de Santana, uma das gestoras, moradora do centro, trabalha numa escola localizada em um distrito, enquanto a outra demonstrou claramente sua aversão ao fato de trabalhar e residir no mesmo bairro. Para ela, isso “não seria algo positivo para a sua função”.

Ficou claro, a partir da análise de postura durante a entrevista, que essa gestora posiciona-se, junto à comunidade, como uma representante do Estado, no exercício da função gerencial. Ela acredita que a aproximação com a comunidade do entorno da escola prejudica o exercício da função gerencial, pela vinculação cultural. Esse posicionamento é característico em servidores públicos agraciados com nomeação política, segundo Paro (2003). Segundo este autor, há três formas para escolha do grupo gestor das escolas públicas: nomeação, concurso e eleição.

A nomeação é assim chamada por consistir numa expressão da vontade do agente da autoridade do Estado. Pode acontecer por meio de observação de qualificação mínima exigida, por razões político-clientelistas ou pela combinação desses critérios. A realização de concurso assegura o cumprimento do princípio de Moralidade na escolha de servidores e tem como principal característica a consideração dos atributos técnicos e acadêmicos dos concorrentes. No entanto, a não legitimação, por parte da comunidade usuária e do corpo técnico, pode acarretar rejeições. A eleição é a terceira forma apontada pelo autor. Nela, a comunidade pode manifestar seus anseios de forma ampla, legitimando expressamente sua vontade, nos casos onde é realizada por meio de voto universal.

Atualmente, os dois municípios realizam consultas à comunidade, por meio de eleição, antes de nomear os gestores das escolas. É também exigida, em ambas as cidades, aos concorrentes ao pleito, formação específica em curso oferecido pela Secretaria. No caso de Salvador, essa capacitação é realizada de forma

terceirizada, por meio de contratos firmados com universidades. Em Feira de Santana, ela é realizada pelos técnicos lotados no próprio órgão central.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, verificamos que, nas escolas estudadas, os cargos de gestora escolar são ocupados, na sua maioria, por mulheres maduras, com muitos anos de magistério e negras. Também foi detectado um número maior de mulheres casadas, com filhos. A preocupação com a formação acadêmica nestes sujeitos evidencia que, ao ser empoderadas, essas professoras reconheceram a necessidade de capacitação para o cargo, não só pelo aspecto financeiro, mas também pela possibilidade de melhoria na qualidade do serviço prestado.

A representação econômica dessas gestoras junto à renda familiar, nos dois municípios, mostra a atual capacidade feminina de suprir a maior parte das necessidades materiais da família, ao contrário da tradicional dependência em relação à figura masculina. No entanto, o crescimento do nível econômico percebido nos seus vencimentos mostrou-se mais relacionado com a formação acadêmica (progressão vertical) do que com a própria nomeação no cargo. Esse é um dado fundamental, que denuncia a motivação para assumir funções administrativas desvinculadas de fatores financeiros. Assim, verifica-se a importância exercida pela presença feminina nos cargos decisórios da educação básica, principalmente pela sua capacidade de comunicação e integração com a comunidade do entorno.

Dessa forma, podemos concluir que o empoderamento consequente da nomeação de mulheres para os cargos de gestão de escolas públicas municipais tem promovido diversos e fundamentais impactos na vida profissional e pessoal dessas professoras. Destacamos, principalmente, a possibilidade de incluir estas profissionais nas decisões políticas das camadas mais populares da sociedade, por meio da gestão colegiada, produzindo, portanto, a construção de projetos legítimos, sobretudo quando isso ocorre na própria comunidade em que estas vivem.

5. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Tânia *et. al.* Diferenciais de gênero no trabalho docente e repercussões sobre a saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**. Vol.11. Nº 4. Rio de Janeiro, Oct./Dec., 2006.
- BENEVIDES, Maria Vitória. **A cidadania ativa**. São Paulo: Ática, 1994.
- COSTA, Ana Alice. **As donas do Poder**. Mulher e política na Bahia. Salvador: Coleção Baianas/ NEIM/FFCH/UFBA - Assembleia Legislativa, 1998.

- **Gênero, poder e empoderamento das mulheres.** Disponível em: <www.agende.org.br/docs/File/dados_pesquisas/feminismo/Empoderamento%20-%20Ana%20Alice.pdf> . Acesso em: 15 jun. 2007.
- COTRIM, G. **Educação para uma escola democrática:** História e Filosofia da Educação. São Paulo: Cortez, 1987.
- GARCIA, Antonia. **Mulheres da Cidade de Oxum.** Salvador: EDUFBA, 2006.
- GIL, Antonio. Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o Estado Moderno.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.
- LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação:** uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2001.
- MELLO, Guiomar. **Cidadania e competitividade:** desafios educacionais do terceiro milênio. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- PARO, Vitor. **Administração escolar:** introdução crítica. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.
- SILVA, R. B. **Educação comunitária além do Estado e do mercado:** a experiência da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade - CNEC (1985-1998). 2001. 190 f. Tese. (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.
- SINISCALCO, Maria Teresa. **Perfil estatístico da profissão docente.** São Paulo: Moderna, 2003.
- VELLANES, P. T. **O Colégio Estadual Presidente Humberto de Alencar Castelo Branco na Memória Social dos Moradores de Periperi.** 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Departamento de Educação da Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2004.
- YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookmam, 2001.

NOTAS

1 Docente da Universidade Estadual de Feira de Santana. Departamento de Educação, Área de Política Educacional. E-mail: jaquelinecrystal@yahoo.com.br.

Recebido em: 31/07/2009.

Aprovado para publicação em: 20/11/2009.