



DESAFIOS DA GESTÃO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE TEMPO INTEGRAL DA REDE PÚBLICA DE FORTALEZA-CE

Bruno Carneiro de Andrade¹

Eloisa Maia Vidal²

INTRODUÇÃO

Este artigo deriva de uma dissertação de mestrado (Andrade, 2021) cujo objetivo principal consistiu em avaliar o financiamento das Escolas Municipais de Tempo Integral (EMTI) que ofertam os anos finais do ensino fundamental na rede pública de Fortaleza-CE, no período de 2017 a 2019. Para tanto, o percurso metodológico baseou-se em um estudo de casos múltiplos, o qual envolveu duas EMTI e duas escolas de tempo parcial (EMTP). A pesquisa apresentou natureza descritiva e exploratória, calcada na identificação das fontes de financiamento da rede municipal de ensino, e utilizou a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares. O intuito foi captar as percepções acerca dos desafios da gestão administrativa e financeira inerentes a uma EMTI.

A implementação das referidas escolas no município ocorreu por meio de uma parceria firmada pela Secretaria Municipal da Educação (SME) com o Instituto Natura e o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE). Esse acordo foi publicado no Diário Oficial do Município (DOM) nº 15.179, de 1º de dezembro de 2013. Com a consultoria de ambos os institutos e com o apoio do Governo do Estado do Ceará no que tange à infraestrutura, a SME iniciou a implantação das EMTI a partir do ano letivo de 2014. Atualmente, a rede conta com 35 unidades escolares que ofertam o tempo integral para cerca de 20 mil alunos matriculados nos anos finais do ensino fundamental.

De acordo com a política pública proposta pela SME, a educação integral

¹ Doutor em Educação pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professor de Língua Inglesa da Secretaria Municipal da Educação (SME), Fortaleza, CE. bruno.carneiro@aluno.uece.br

² Doutora em Educação. Professora Associada do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE. eloisamvidal@yahoo.com.br

visa à promoção do desenvolvimento pleno do alunado mediante a ampliação na oferta de atividades e de experiências. Nesse cenário, cabe ao poder público proporcionar práticas curriculares e extracurriculares que ensejem metodologias inovadoras de ensino e aprendizagem. O objetivo é promover o desenvolvimento dos estudantes de modo autônomo, solidário e alinhado às exigências do mundo contemporâneo.

No Documento Curricular Referencial de Fortaleza (DCRFor), a SME divide a atuação nessa modalidade em duas categorias: a "Educação Integral em Tempo Integral" e a "Educação Integral na Escola de Tempo Integral" (Nascimento, 2024). Essa categorização alinha-se ao pensamento de Cavaliere (2009), que propõe a jornada escolar ampliada em dois modelos: a "escola de tempo integral" e o "aluno em tempo integral".

No que tange à gestão escolar, o modelo das EMTI de Fortaleza busca pautar e realizar os processos da escola sob um novo prisma, com o uso otimizado dos espaços escolares, do tempo pedagógico e das relações estabelecidas na comunidade escolar (Fortaleza, 2023). Em consonância com esse pensamento e com o modelo de gestão concebido pelo ICE, cabe ao gestor coordenar os diferentes setores da instituição de modo a integrar os resultados gerados coletivamente. Além disso, esse profissional atua como formador da própria equipe, motivando a continuidade do projeto e servindo como modelo de conduta e de trabalho (ICE, 2015).

RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

No estudo conduzido por Andrade (2021), realizaram-se entrevistas com dois diretores de EMTI (doravante denominados Gestor A e Gestor B), os quais relataram o cotidiano no exercício de suas funções. A análise de conteúdo (Bardin, 2004; Minayo; Gomes, 2015) foi aplicada ao material coletado, pois, segundo as autoras referenciadas, trata-se de uma técnica híbrida capaz de mediar as discussões entre diferentes paradigmas e métodos.

Nesse contexto metodológico, as inferências apresentaram um papel

relevante, uma vez que representaram as opiniões implícitas dos sujeitos da pesquisa e trouxeram consigo significados que contribuíram fortemente para o processo de investigação. Ademais, optou-se por utilizar a análise categorial ou temática, visto que, de acordo com Bardin (2004), esse tipo de análise funciona por meio de operações de desmembramento do texto em unidades e categorias, segundo reagrupamentos analógicos. Na etapa de categorização, utilizou-se a abordagem indutiva baseada nos dados colhidos nas entrevistas, sem partir de uma lista predefinida de temas.

Como resultado da categorização, duas dificuldades sobressaíram nas entrevistas com os gestores: a escassez de recursos financeiros e a carência de recursos humanos. Acerca do primeiro tópico, o Gestor A afirmou:

É esse desafio de estar administrando essas verbas, até porque a gente não tem um calendário fixo para estar planejando e dividindo entre verbas federais e municipais, certo? Onde eu poderia estar destinando a algumas ações ali para aquela verba federal e o complemento para municipal.

Nesta mesma linha, o Gestor B acrescentou:

O principal desafio de um gestor de ETI, é você conseguir conciliar as diversas atribuições da função tais como acompanhar a questão administrativa, fiscal, burocrática da escola, de governança, aliado ao que é o objetivo principal da escola, que é promover a formação de seus alunos. Então, eu acho que o maior desafio é conseguir se dividir com todas essas atribuições e consegui fazer um bom trabalho dentro de um contexto de recursos financeiros escassos, onde muitas vezes há disciplina para se fazer certas escolhas, há certas prioridades que ele precisa fazer para poder manter o bom funcionamento da escola.

Na visão dos gestores consultados, a oferta de educação integral não se refletiu em um incremento nos recursos financeiros transferidos para as escolas por parte do poder público federal e municipal, o que afeta diretamente o funcionamento dessa modalidade. Tais percepções alinham-se aos achados de pesquisas sobre a implementação de projetos de educação em tempo integral desenvolvidos em diferentes regiões brasileiras (Santos, 2014; Soares, 2017).

No que tange à escassez de recursos humanos, o Gestor A destacou:

Há falta de recursos humanos para dar conta das atribuições, no caso, a



questão do almoço, a limpeza dos banheiros, certo? Onde os meninos também utilizam para a sua higiene pessoal, alguns tomam um banho. E também estar monitorando os espaços, o nosso espaço é bem grande e com tanta gente, temos dificuldade em relação à limpeza, por questão do número de funcionários para atender a toda essa demanda e também a gente sabe que não pode deixar o aluno sozinho, precisa ter sempre um responsável para estar verificando, orientando[...].

Esse relato vai ao encontro dos achados de Gomes (2016) a respeito da implementação das ETI na rede municipal de Goiânia. Segundo a pesquisadora, observou-se um descompasso entre o discurso oficial e a realidade das escolas, sobretudo em quatro eixos fundamentais: financiamento, gestão, infraestrutura e exercício da docência. Percebe-se, portanto, que a ampliação do tempo de permanência dos estudantes na instituição não veio acompanhada, na maioria dos casos, de um incremento correspondente na equipe de trabalho engajada nessa modalidade de ensino.

CONSIDERAÇÕES

À guisa de conclusão, reafirmam-se os achados de Andrade (2021) no que tange à carência de fontes estáveis de financiamento que assegurem a manutenção e a expansão das EMTI no âmbito do município de Fortaleza. A referida política demanda a existência de um ambiente de colaboração entre os agentes governamentais (União, Estado e Município), associado a um contexto macroeconômico favorável que permita ao poder público arrecadar tributos suficientes para fomentar investimentos contínuos em educação.

Sem essas condições, o conjunto de gestores escolares – e não apenas os das EMTI – seguirá enfrentando escassez e imprevisibilidade na disponibilização de recursos públicos, bem como um contingente humano insuficiente para garantir o bom funcionamento das unidades. Consequentemente, haverá o aumento contínuo da carga de trabalho para as equipes engajadas nas escolas públicas brasileiras.



REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Bruno Carneiro de. **Financiamento das escolas de tempo integral na rede municipal de Fortaleza-CE**. 2021. 185 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: <http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=103311>. Acesso em: 2 dez. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, Secretaria de Educação Básica, 2018.
- CAVALIERE, A. M. V.. Escolas de tempo integral *versus* alunos em tempo integral. **Em Aberto**, Brasília, v. 22, n. 80, p. 51-63, abr. 2009. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2418/2157>. Acesso em: 23 dez. 2025.
- FORTALEZA. Secretaria Municipal da Educação. **Orientações da sistemática de avaliação da aprendizagem da rede municipal**. Fortaleza: SME, 2023.
- GOMES, M. P. **Prescrito e o vivido**: estudo da política de ampliação da jornada escolar em escolas de tempo integral da rede municipal de educação de Goiânia. 2016. 384 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.
- INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO (ICE). **Introdução às bases teóricas e metodologias**: do modelo escola da escolha. Recife: Editora ICE, 2015.
- MINAYO, M. C. de S.; GOMES, S. F. D. R. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- NASCIMENTO, C. H. M. de H. (org.). **Documento Curricular Referencial de Fortaleza**: incluir, educar e transformar. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2024. v. 8.
- OLIVEIRA, S. T. de; MAGALHÃES JUNIOR, A. G. A Escola Estadual de Educação Profissional no Ceará: desvendando a forma de articulação integral. **Conhecer**: debate entre o público e o privado, [S. l.], v. 5, n. 15, p. 86-106, 2015.
- SANTOS, A. R. dos. **O programa Mais Educação, uma proposta de educação em tempo integral?**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.



SOARES, N. F. **O Projeto Escola de Tempo Integral da rede estadual do Pará na perspectiva do financiamento.** 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.