

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA –
IFSP, *CAMPUS* SÃO PAULO
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM FORMAÇÃO DE
PROFESSORES – ÊNFASE MAGISTÉRIO SUPERIOR**

SONIA REGINA MEMOLI DA SILVA

**O PAPEL DO GESTOR NA DEMOCRATIZAÇÃO DAS
RELAÇÕES DE TRABALHO NA UNIDADE ESCOLAR**

SÃO PAULO
OUTUBRO/2013

SONIA REGINA MEMOLI DA SILVA

**O PAPEL DO GESTOR NA DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE
TRABALHO NA UNIDADE ESCOLAR**

Monografia apresentada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – IFSP, *Campus* São Paulo, Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Formação de Professores – Ênfase Magistério Superior, como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista.

Orientador: Prof. Me. Flavio Biasutti Valadares.

SÃO PAULO
OUTUBRO/2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de mais uma conquista.

Às colegas de grupo: Ana, Celi e Sonia que foram parceiras, cúmplices e incentivadoras.

Aos demais colegas da turma com os quais convivemos alegremente.

A todos os professores que estiveram conosco nesta trajetória.

Com gratidão a Alessandra e Luciana, grandes colaboradoras.

Em especial, ao professor Flavio Biasutti Valadares, meu orientador, a quem devo a finalização deste trabalho.

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática.” (Paulo Freire)

RESUMO

A monografia analisa o papel e a atuação dos gestores escolares de Escolas Públicas, frente aos desafios que interferem na efetiva implantação de uma gestão democrática, que venha ao encontro dos anseios da sociedade contemporânea em busca da melhoria da qualidade da educação, cumprindo seu papel socializador. Identifica uma nova concepção de gestão e reflete o caminho a ser seguido proporcionando a participação de todos os segmentos envolvidos na escola para garantir a tomada de decisão coletiva, por meio de espaços destinados à discussão com instrumentos que proporcionem a mudança de paradigmas em busca de resultados que reproduzam as necessidades coletivas. Conclui-se que, garantindo e reconhecendo esta gestão participativa consciente do grupo na tomada de decisão, o gestor fortalece a democratização das ações e legitima o compromisso e a parceria dos resultados a serem atingidos, condição fundamental para a verdadeira democracia na Escola Pública.

Palavras-chave: Gestão democrática; educação; gestão participativa.

ABSTRACT

The monograph examines the role and operation of school managers Public Schools, the Challenges that interfere with the effective implementation of democratic management, who come to meet the aspirations of contemporary society in the pursuit of improving the quality of education, fulfilling its role socialization. Identifies a new conception of management and reflects the way forward providing the participation of all segments involved in the school to ensure the collective decision-making, through spaces for discussion with instruments that provide a paradigm shift in search results that reproduce the collective needs. We conclude that, recognizing and ensuring that participatory management group conscious decision making, the manager strengthens and legitimizes actions democratization of the commitment and partnership of the results to be achieved, an essential condition for true democracy in Public School.

Keuwords: Democratic management, education, participatory management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO	10
1.1 Primórdios da Administração	10
1.2 Teorias que deram origem à Teoria Geral da Administração	12
<i>1.2.1. Abordagens clássicas</i>	13
<i>1.2.2 Abordagens contemporâneas</i>	16
<i>1.2.3. Perspectivas futuras da administração e a figura do administrador</i>	18
<i>1.2.4 Teoria neoclássica</i>	19
2 GESTÃO ESCOLAR: PANORÂMICA CONCEITUAL	20
2.1 Gestão democrática na escola	21
2.2 Liderança	23
2.3 Conselho de Escola	24
2.4 O Projeto Político-Pedagógico	25
2.5 Gestão participativa	26
3 ANÁLISE DA PERSPECTIVA GESTORA DE TRÊS ESCOLAS MUNICIPAIS	28
3.1 Caracterização das unidades de atuação dos gestores entrevistados	28
3.2 Entrevista e questionários com os gestores: uma análise na perspectiva gestora	30
3.3 Tabulação dos questionários realizados	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXO	42

INTRODUÇÃO

Nossa pesquisa teve por finalidade abordar um tema que tem sido crucial para grande parte dos gestores escolares – encontrar soluções para melhorar as relações interpessoais dos envolvidos no processo de transformação da ação educativa, buscando estreitar laços de parceria e cumplicidade e fortalecendo o coletivo.

Luckesi (2007, p. 15) indica que “uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”. Aí o gestor tem o grande desafio de conciliar todas as demandas burocráticas e pedagógicas com um fim único, o progresso do aluno.

Cabe a ele também a tarefa de influenciar através de um trabalho responsável, junto à equipe escolar, novas ideias que estabeleçam espaços próprios onde os diversos segmentos escolares possam exercer o direito de participar das decisões que lhes dizem respeito. Com certeza, este trabalho contará com muitas interferências na realização das propostas, em decorrência da rapidez das mudanças que ocorrem na sociedade, construindo e reconstruindo modelos para se chegar à realidade social.

Esta tarefa exige do gestor conhecimento da realidade de sua escola para promover um processo de mudança no qual é fundamental a habilidade em gerenciar conflitos, que podem ocorrer entre os membros da equipe, já que cada ser humano possuiu características individuais. Conflitos que podem ser ocasionados por fatores externos ou internos ao ambiente de trabalho, como salienta Dalmas:

[...] aborda a questão do clima escolar mostrando que não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses comprometem o andamento do planejamento participativo e que ao invés da construção desse clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, de aceitação mútua e interesses um pelo outro. (DALMAS, 1994, p. 47)

Na visão de Lück,

Democracia se constrói mediante articulação entre direitos e deveres. No contexto das sociedades e organizações democráticas, dado o seu caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam de forma contínua e recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa. Portanto, não são conceitos que representam condições isoladas e dissociadas. (LÜCK, 2009, p. 70).

Para Carvalho,

... à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva”, isto é, vai-se criando no interior da escola uma cultura própria orientada pela realização dos ideais da educação, que passam a fazer parte natural do modo de ser e de fazer da escola e, por isso mesmo, não precisa ser imposta de fora para dentro. A construção da consciência e responsabilidade social sobre o papel de todos na promoção da aprendizagem e formação dos alunos (inclusive deles próprios com esse fim), constitui-se, pois, em condição imprescindível para a construção de escola democrática e realização de gestão democrática. Essa condição se constrói mediante uma perspectiva proativa, empreendedora, competente e orientada por elevado espírito educacional, critérios que qualificam a participação no contexto da escola. (CARVALHO citado por LÜCK, 2009, p. 70)

Dessa maneira, assumir compromisso é tarefa essencial para a participação ativa na democracia, já que se trata de um processo de responsabilidade social, de consciência de cidadania necessária na tomada de decisão.

Nesse sentido, de acordo com Penin (citado por VIEIRA, 2002, p.13), “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Nesse ponto, o gestor tem que ser um agente de mudança, sujeito envolvido no desafio de coordenar um processo de transformação no interior da escola.

Com isso, para que aconteça uma gestão democrática na escola é fundamental a existência de espaços propícios para que novas relações sociais entre os diversos segmentos escolares possam acontecer, nunca esquecendo que a participação de cada pessoa é fundamental independentemente do nível hierárquico. Alonso (1988) nos indica que

repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento, que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar, é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização da democratização escolar. (ALONSO, 1988, p. 11).

Diante dessas reflexões, o gestor escolar tem que refletir as mudanças a serem implantadas para, juntamente com a sua equipe, começar um processo apoiado na participação de todos os envolvidos num caminho de desafios, mas que trará, com certeza, maior flexibilidade nas articulações que serão necessárias para se atingir os objetivos propostos.

A partir disso, Paro (1997, p. 149) explicita que “a gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social”. Em outras palavras, o grande desafio está na descentralização do poder, transformar o paradigma autoritário em democrático, delegando poderes, liberando frações de autonomia com valorização na criatividade, na transformação das relações de competência, de cooperativismo, de cidadania propriamente dita. Espera-se, assim, que essa trajetória traga confiança à equipe que, incentivada e valorizada, será aliada na condução do projeto pedagógico da escola.

Em busca desta realidade ressaltada por vários teóricos e à luz das diversas correntes, nós, gestores, sentimos a necessidade de pesquisar este tema que surge da frequente constatação de problemas no nosso ambiente de trabalho, ocasionando insatisfações que acabam interferindo na qualidade das atividades propostas em planejamento, dificultando o trabalho coletivo dos profissionais da educação, visto que o local de trabalho deve ser um ambiente onde o profissional desempenhe suas atividades com prazer, refletindo sua prática e construindo uma ação profissional através da capacitação em serviço, melhorando a qualidade de seu trabalho e aprimorando sua participação na tomada de decisões junto aos participantes da comunidade escolar.

Nesse aspecto, precisamos identificar os motivos que geram este comportamento para que possamos escolher instrumentos que melhorem esta articulação entre os envolvidos no processo de construção e solução do trabalho, isto é, delimitar a realidade. Dentro deste processo, então, o Projeto Político Pedagógico construído no coletivo deve ser o caminho para a transformação do autoritarismo em democracia participativa onde todos os seus participantes e colaboradores contribuem para a tomada de decisão.

Lück nos esclarece que

projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes. (LÜCK, 2000, p.58)

Como democratizar as relações de trabalho numa escola diante dos desafios da sociedade contemporânea para fortalecer o trabalho coletivo? Libâneo propõe que

a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no

processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2004, p.79)

Disso decorre que o gestor escolar deve ser um facilitador para que esses objetivos e metas viabilizem o trabalho coletivo na escola. Lück explica que

o gestor diante das competências de fundamentação da educação e da gestão escolar promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município (LÜCK, 2009,p.15)

Assim, inserido neste contexto, o gestor escolar deve promover ações de modo a contemplar o atendimento das necessidades da sua comunidade escolar. Dessa maneira, a escola atende aos reclames da população, a qual espera que seus filhos tenham uma educação de qualidade, que possibilite a eles atuação no mercado de trabalho com a compreensão do mundo necessária ao exercício da cidadania, a verdadeira função da escola. O gestor, nesse caso, no exercício de repensar o seu papel na sociedade, investiga o caminho para a gestão participativa, elaborando um planejamento coletivo tendo o projeto pedagógico como modelo de gestão, reorientando o seu papel na democratização escolar.

Dessa forma, para o desenvolvimento deste trabalho, aprofundamos nossos conhecimentos por meio de pesquisa bibliográfica envolvendo teóricos do assunto, dentre os quais: Chiavenato, especialista no estudo sobre administração; Alonso, Paro e Hora no estudo da gestão democrática; Libâneo e Lück que defendem a gestão participativa na escola pública; e Dalmas, no planejamento participativo.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo faz um breve histórico da Administração desde as sociedades mais primitivas; o segundo capítulo trata da Gestão Escolar com sua contextualização histórica, significado, princípios de gestão, liderança e gestão democrática participativa; no 3º, apresenta a descrição metodológica e análise de dados. Por fim, as considerações finais, referências e anexos.

1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

1.1 Primórdios da Administração

Desde os primórdios das civilizações, o homem se depara com a necessidade de organizar-se, de forma a planejar o que fazer, qual direção seguir, tendo que controlar todas as atividades a serem executadas de forma complexa, exigindo que estas tarefas sejam divididas entre os agentes executores para se atingir os resultados esperados dentro de uma entidade social, composta de pessoas e de recursos, estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum, que chamamos de organização. Essas organizações pela complexidade de interesses e situações peculiares requerem pessoas que ocupem em diversos níveis hierárquicos funções para a execução de tarefas diferentes: planejamento, organização, direção e controle. (CHIAVENATO, 2003)

Surge, assim, em tempos modernos a figura do administrador, aquele a quem é confiada a tarefa de tornar mais eficiente e eficaz as coisas feitas por meio de pessoas com melhores resultados. Chiavenato (2003) considera que todo esse processo iniciou-se quando os homens procuravam a melhor maneira de resolver seus problemas, iniciando a arte de administrar.

Destacamos que as construções erguidas no Egito atestam a existência de dirigentes capazes de planejar, organizar e controlar as execuções de obras gigantescas que perduram até os nossos tempos, indicando a importância da organização e administração pública. Outro exemplo é o caso da China que, por volta de 1100 a.C., já praticavam quatro funções da administração: planejar, organizar/assessorar, liderar e controlar.

Tais acontecimentos denotam desde os tempos primórdios a necessidade de práticas que contribuíssem e influenciassem os antecedentes históricos da Ciência da Administração. Nesse ponto, a Filosofia influenciou a Administração, posto que o filósofo grego Sócrates (470-399a.C.) via a Administração como uma habilidade pessoal, separada do conhecimento técnico e da experiência. Platão (429-399 a.C.), filósofo grego e discípulo de Sócrates, analisou os problemas políticos e sociais estudando o desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra *A República*, segundo Chiavenato (2003, p.30), aparece a forma democrática de governo no trato da administração dos negócios públicos. Já Aristóteles (384-322 a.C.), discípulo de Platão, deu grande impulso na Filosofia, abrindo as perspectivas do atual conhecimento humano. (CHIAVENATO, 2003)

Sobre a organização do Estado, ele faz a distinção entre três formas de administração pública: A MONARQUIA ou governo de um só (que pode redundar em tirania); ARISTOCRACIA ou governo de uma elite (que pode descambar em oligarquia); DEMOCRACIA ou governo do povo (que pode degenerar em anarquia).

Além disso, citamos que duas grandes organizações contribuíram e influenciaram a Teoria da Administração: 1) A Igreja Católica Romana se destacou profundamente através de sua organização hierárquica simples e eficiente com o comando de uma só cabeça executiva – o Papa, cuja autoridade assegurou integração à organização hierárquica da igreja e experiências bem sucedidas com princípios e normas bem estruturadas; 2) As organizações militares também influenciaram o aparecimento das teorias da Administração em decorrência da escala hierárquica existente com o princípio da unidade de comando e a descentralização da execução. (CHIAVENATO, 2003)

No entanto, é a Revolução Industrial que influencia novas perspectivas com uma nova concepção de trabalho, modificando a relação entre a estrutura social e comercial, revolucionando mudanças de ordem econômica e social. Ela começou na Inglaterra sendo dividida em duas épocas distintas:

1) O primeiro período, de 1780 a 1860, chamado de Revolução do Carvão e do Ferro onde acontece a mecanização da indústria e da agricultura com a invenção da máquina de fiar, tear hidráulico, descaroçador de algodão que provocam mudanças circunstanciais na produção, substituindo o trabalho manual do homem pelo da máquina. Com a invenção da máquina a vapor ocorreram as grandes transformações nas oficinas, nos transportes, nas comunicações e na agricultura. O setor teve um grande desenvolvimento econômico nos transportes náuticos, da mesma forma que ocorreu no transporte férreo com a locomotiva a vapor e, posteriormente, com a invenção do telégrafo elétrico, aconteceu um grande impulso no desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial que, a partir de então, traria grandes mudanças no cenário mundial.

2) O segundo período ocorre entre 1860 a 1914 com a Revolução do Aço e da Eletricidade. Nesta fase, com a substituição do ferro pelo aço e do vapor pela eletricidade, acontece o crescente domínio da indústria sobre a ciência, que se amplia em diferentes segmentos, impulsionando a fabricação de automóveis, o aparecimento do avião dando origem às novas formas de organização capitalista, o chamado capitalismo financeiro proveniente de imensas acumulações de capital em decorrência da fusão de empresas, integração de vários negócios e da própria expansão, da industrialização da Europa até o Extremo Oriente. (CHIAVENATO, 2003)

Diante deste panorama, as fábricas começaram a exigir grandes contingentes de trabalhadores e, juntamente com a mecanização das atividades antes braçais, começa a ocorrer a divisão de trabalho e a simplificação das operações. Em meio a todas essas mudanças, o capitalismo se solidifica e cresce o tamanho de uma nova classe social: o proletariado, que mediante as condições de trabalho dá origem aos conflitos entre a classe operária e os patrões. Destas relações de conflito nascem as primeiras leis trabalhistas, os sindicatos e conseqüentemente ocorre o surgimento do socialismo através de Marx e Engels. Também, acontecem as primeiras experiências sobre administração de empresas consolidando a administração como área de conhecimento. (CHIAVENATO, 2003)

A partir do século XVII, diante dos fenômenos empresariais e das experiências cotidianas, surgem os Economistas Liberais que conseguem ser aceitos pela comunidade científica da época. A livre concorrência é o postulado principal do liberalismo econômico. Adam Smith (1723-1790), conforme Chiavenato (2003, p. 36), é o fundador da economia clássica, cuja ideia central é a competição. O papel econômico do governo é o de garantir a lei e a ordem, viabilizando também o princípio da especialização e o princípio da divisão de trabalho para assegurar a coordenação de esforços para construir procedimentos e processos específicos para cada operação a ser realizada.

A partir do século XIX, surgem os Pioneiros e Empreendedores que fazem a grande mudança no cenário mundial com extraordinárias inovações a um ritmo de crescimento nunca visto antes. O mundo estava mudando. Apareciam os criadores de impérios; aglomerados de empresas que se tornavam gigantes controlando todo o mercado, eliminando os intermediários, reduzindo custos, surgindo empresas integradas e multidepartamentais, exigindo a necessidade de uma administração científica que viesse a substituir o empirismo e a improvisação diante do crescimento acelerado irreversível do momento. Enfim, é o clima ideal com as condições básicas para o surgimento da Teoria da Administração. (CHIAVENATO, 2003)

1.2 Teorias que deram origem à Teoria Geral da Administração

De acordo com Nogueira (2012), o pensamento administrativo passa por uma evolução, e esta se divide em dois períodos: abordagens clássicas e abordagens contemporâneas. Aqui, destacamos as mais importantes para o contexto educacional. Na visão de Chiavenato (2003), alguns autores não se preocuparam em se alinhar dentro de uma organização comum, são mais ecléticos e absorvem os conteúdos de outras teorias

administrativas mais recentes, sendo que suas teorias foram consideradas como Teoria Neoclássica, por serem atualizadas. Assim, optamos por esclarecer as abordagens clássicas e contemporâneas, a fim de permitir a nosso leitor um entendimento mais adequado:

1.2.1. Abordagens clássicas

É no século XX que se inicia a Escola de Administração Científica através de Frederick Winslow Taylor, engenheiro americano que, em seus estudos, verificou que as empresas americanas trabalhavam com grande desperdício e com um nível de produtividade baixa. Ele preocupou-se em aumentar a eficiência da indústria por meio da construção de um modelo de administração baseado na racionalização e no controle, das atividades humanas, com aplicação de métodos e técnicas planejados e atestados, portanto, deixando o empirismo e introduzindo a aplicação de métodos científicos para analisar o trabalho e atingir as metas eficientes de produção dando grande ênfase às tarefas. Isso recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho (ORT). Chiavenato (2000, p. 7) confirma que a “Administração Científica é o nome que recebeu por causa da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial”.

Taylor preconizava a divisão de trabalho com objetivo de máxima produção a mínimo custo. Sua obra pode ser definida em dois períodos. 1) O primeiro período é quando publica seu livro *Shop, Management* (1903), enfatizando as técnicas de racionalização do trabalho operário por meio do Estudo de Tempos e Movimentos (*Motion time Study*). Com isso, formulou princípios e estabeleceu processos padronizados que permitissem controle para que as normas selecionadas cientificamente pudessem ser executadas e cumpridas entre os operários. 2) O segundo período tem como referência a publicação de seu livro *The Principles of Scientific Management* (1911) que eram os Princípios de Administração que deveriam ser aplicados em todas as situações para analisar o trabalho e conseqüentemente conduzir a uma finalização eficiente das tarefas de produção.

Nesse sentido, Chiavenato (2000) indica que

... a reelaboração da tarefa para fazer com que os movimentos sejam mais simples e rápidos o desenvolvimento de padrões mais eficientes de movimento para os trabalhadores fazendo-os produzirem mais rapidamente, porém com menor fadiga; o estabelecimento de padrões para que certas tarefas usadas como base para a de escalas de pagamento e como critérios de avaliação dos trabalhadores; e por fim o desenvolvimento de uma descrição completa de tarefas para ajudar no processo de recrutamento e seleção,

orientação e treinamento de novos trabalhadores. (CHIAVENATO, 2000, p. 7)

É importante citarmos que Taylor teve muitos seguidores como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros, tendo sido um grande revolucionador de sua época no mundo industrial e administrativo. A motivação humana, então, em sua visão, baseia-se na concepção do *'homo economicus'*, comportamento este que o homem tem como motivação única a concentração na busca do dinheiro e nas recompensas salariais e materiais do trabalho.

Concomitante à Administração Científica de Taylor que enfatiza as tarefas realizadas pelo operário, desponta na Europa a Teoria Clássica da Administração criada por Henry Fayol (1841-1925), nascido em Constantinopla e falecido em Paris, formou-se em Engenharia de Minas e trabalhou em uma empresa de mineração onde fez carreira. Escreveu o livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916, onde desponta com sua Teoria da Administração, na qual o conceito de administração prevê os procedimentos básicos universais em qualquer tipo de organização ou empresa. São funções básicas da administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Com isso, retire que a Teoria Clássica da Administração enfatiza o pensamento administrativo com uma estrutura normativa e prescritiva para aumentar a eficiência das diferentes partes que constituem a organização e o inter-relacionamento entre as partes; embora o aumento da eficiência da empresa seja tanto a finalidade da Administração Clássica quanto da Administração Científica, a diferença entre elas está na ênfase nas tarefas que a Administração Científica se foca e na estrutura, base da Administração Clássica.

Assim, a eficiência da Organização depende intimamente da interação que ocorre entre os níveis de autoridade e a departamentação dos mesmos. Nesta interação, a eficiência da organização dependerá da coordenação que irá garantir a harmonia entre as partes desta divisão. Para a efetiva eficiência deste processo, existem órgãos de linha (autoridade linear) e órgãos de *staff* (autoridade de *staff* para a prestação de serviços e consultoria).

Na Administração, a Teoria Clássica se fundamenta em princípios gerais que são 14 para Fayol e que servem como receitas para a atuação do administrador:

- 1- Divisão do trabalho. Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
- 2- Autoridade e responsabilidade. Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.

- 3- Disciplina. Depende de obediência, aplicação energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
- 4- Unidade de comando. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
- 5- Unidade de direção. Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
- 6- Subordinação dos interesses individuais aos gerais. Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
- 7- Remuneração do pessoal. Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
- 8- Centralização. Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
- 9- Cadeia escalar. É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
- 10- Ordem. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
- 11- Equidade. Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
- 12- Estabilidade do pessoal. A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
- 13- Iniciativa. A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
- 14- Espírito de equipe. A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 83).

Outro ponto refere-se à Teoria da Burocracia, criada por Emil Maximilian Weber, nascido em Erfurt, Alemanha em 21 de abril de 1864 (1864-1920). Era sociólogo e considerado o fundador da Teoria da Burocracia que nasceu da adversidade entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, onde a organização geral não era visualizada. Nasce, então, a Burocracia para criar uma organização humana baseada na racionalidade adequando os meios aos fins para se atingir metas com mais eficiência, isto é, uma forma de organização que se baseia na racionalidade, na adequação dos meios aos fins pretendidos.

Para Chiavenato (2000, p.14), “o termo burocracia não é aquele atribuído pejorativamente pela sociedade, mas o de atender efetivamente à organização formal dentro dos padrões de racionalidade e eficiência. Burocracia é a organização eficiente por excelência”. Em outros termos, a burocracia está presente na Sociedade Moderna, ainda que não com a previsibilidade que Weber a definiu, e ocorre com consequências imprevistas em função da variação do comportamento humano. Em sua obra, observamos que a grande ênfase está no processo de autoridade subordinação pela impessoalidade, sendo as pessoas colocadas sempre em segundo plano.

Weber identificou três tipos de sociedade, com três tipos de autoridade motivados por mudanças religiosas ocorridas inicialmente em países protestantes:

- 1 - sociedade tradicional com características patriarcais e patrimonialistas onde a autoridade provem da tradição de agir e do status conferido pela herança;
- 2 - sociedade carismática constituída por grupos revolucionários, políticos aonde a autoridade vinha do carisma, devoção, heroísmo através da retórica;
- 3 - sociedade burocrática com normas impessoais e racionalista onde a autoridade advém do conjunto de preceitos e normas dos *quais* deriva o comando.

Conforme Chiavenato (2000, p. 15), “a burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam”. Para Weber, existem sete princípios para a Burocracia:

- 1 - Formalização de regras por escrito;
- 2 - Divisão de trabalho;
- 3 - Hierarquia: comando da chefia;
- 4 - Impessoalidade;
- 5- Competência técnica: o funcionário é escolhido de acordo com sua capacidade;
- 6 - Separação entre proprietário e administração;
- 7 - Profissionalização do funcionário para se atingir a máxima eficiência.

A Teoria das Relações Humanas surgiu com a experiência de Hawthorne, onde o homem social atinge uma nova concepção de natureza humana. Sua postura moral influenciava as atitudes das pessoas ou grupos de maneira formal e informal, dando grande importância à comunicação como meio efetivo de relacionamento entre as pessoas, bem como em seu desempenho. Essa teoria dá ênfase nas pessoas a fim de corrigir a desumanização dos trabalhadores que acontecia até então. Na realidade, é a primeira abordagem que enfatiza os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador.

Seu surgimento dá-se a partir da década de 30 e os seus principais enfoques são: a organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmicas de grupo. De acordo com Mayo, a motivação é o fator que atendia às expectativas grupais (integração social) através da produção dos trabalhadores por normas sociais. Para Chiavenato (2003, p.20), “o conteúdo da Administração na Teoria das Relações Humanas deve buscar os melhores resultados por meio de condições que permitam a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais”.

1.2.2 Abordagens contemporâneas

Surge na década de 50, do século XX, a Teoria dos Sistemas e Tecnologia que tem como foco a análise ambiental, tratando as organizações como sistemas abertos e interagindo

com o ambiente que, por sua vez, proporciona o intercâmbio de recursos de ordem pessoal, financeira, tecnológica, material e informativa. A valorização do empregado está no cargo que ocupa e a função que desempenha nesta prestação de serviços que produz. O conteúdo da Administração na Teoria dos Sistemas e Tecnologia se manifesta na ênfase na tecnologia aplicada na atividade organizacional.

De acordo com Chiavenato (2000), “a Teoria da Contingência foi um passo além da Teoria dos Sistemas” onde as circunstâncias ambientais e tecnológicas influem terminantemente nas organizações. Aparecem as diferenças individuais a serem respeitadas e valorizadas, canalizando-se e aproveitando-se das habilidades desarmonizando o comportamento humano. A teoria enfatiza as pessoas e suas atividades nas organizações.

A partir dos anos 90, a tecnologia da informação se impõe às organizações de forma a preencher lacunas significativas temporais e espaciais. Os conflitos ecoam, existe a necessidade de administrá-los e surgem intervenções inovadoras nas organizações como a gestão da qualidade total onde a abordagem administrativa visa à satisfação dos consumidores em que técnicas e ferramentas são empregadas para atingir a qualidade em bens de serviço.

Com as organizações inteligentes, as empresas ficam mais flexíveis, colocando-se à frente das mudanças, proporcionando ao trabalhador a oportunidade de aprender coisas novas e procurar soluções criativas para a organização. Assim, na reengenharia, as empresas chegam à conclusão de que precisam reinventar-se para melhorar o seu desempenho, começando do zero, reconstruindo novos caminhos para melhorar seu desempenho e elevando a qualidade de seus produtos, a fim de satisfazer o mercado consumidor. Com isso, revisa seu modo de negociar.

Com todas essas mudanças, cada teoria contribuiu para aperfeiçoar as necessidades dos tempos, adequando as organizações a um tipo de administração capaz de acumular experiências que contribuíram para o desenvolvimento da TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO. Nas palavras de Chiavenato,

A TGA estuda a Administração das organizações e empresas do ponto de vista de interação e da interdependência entre as seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade [...] a adequação e a integração entre essas seis variáveis constituem o desafio fundamental da Administração. (CHIAVENATO, 2003, p.12).

1.2.3. Perspectivas futuras da administração e a figura do administrador

Como as mudanças estão ocorrendo cada vez mais rapidamente, fazendo com que as organizações se tornem mais complexas e globalizadas e, portanto, as pessoas necessitem cada vez mais de especializações para garantir a sua intervenção, é vital e indispensável dentro das organizações acontecerem a mediação na melhoria da qualidade de vida para solucionar os problemas que cada vez serão mais complexos e interdependentes.

Na concepção de Chiavenato (2003, p.10), “a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz”. A partir disso, verificamos que, com o crescimento das organizações, existe um aumento de sua complexidade, a concorrência que rege os mercados e negócios está pondo em risco a estabilidade que está sendo influenciada pela introdução cada vez maior pela tecnologia que causa impactos com novos procedimentos sobre a estrutura e o comportamento numa economia global e acirrada, deixando a organização mais visível e percebida pela opinião pública.

Tal situação precisará de um Administrador capaz de planejar o futuro com organização, agrupamento com logística nas atividades para direcionar os diversos escalões, controlando a execução das atividades para corrigir e atingir os objetivos propostos e pré-estabelecidos. Segundo Chiavenato,

... o sucesso do administrador depende, mais de seu desempenho e da maneira como lida com as pessoas e situações, do que de seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza: uma delas é a capacidade que tem de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. (CHIAVENATO, 2003, p. 10)

Para Katz (in. Chiavenato, 2003, p.3), existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais. Por habilidades técnicas, entendemos ser o manuseio de coisas físicas utilizando conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para realizar tarefas por meio da experiência profissional. Por habilidades humanas entende-se o relacionamento pessoal, através da liderança em trabalhar com pessoas através de comunicação motivando-as, compreendendo suas atitudes. Por habilidades conceituais entende-se que seja a capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos, definindo situações organizacionais, complexas, diagnosticadas propondo soluções e inovações para a organização. Chiavenato explica que

... o administrador deverá ter habilidades conceituais, habilidades humanas, habilidades técnicas para atingir o conhecimento na perspectiva que é o saber fazer e a atitude de saber fazer acontecer, de modo a garantir o seu sucesso profissional capaz de inovar e renovar continuamente a organização (competências pessoais do administrador). (CHIAVENATO, 2000, p. 22)

1.2.4 Teoria neoclássica

Surgiu com o crescimento exagerado das empresas. Consiste num aprimoramento de todas as teorias anteriores, eliminando exageros com grande embasamento nas Teorias Clássicas. Enquanto a Teoria Científica enfatizava os métodos e a racionalização do trabalho, a Teoria Clássica dava ênfase aos princípios gerais da Administração e a Teoria Neoclássica considera os meios na busca de eficiência, mas enfatizava os fins e os resultados na busca da eficácia. Há um forte deslocamento para os objetivos e resultados. (CHIAVENATO, 2003, p. 153)

Todo o processo administrativo é constituído de: planejamento, onde se deve formular objetivos e os meios para alcançá-los; organização, através da divisão de trabalho, alocando os recursos necessários para a coordenação das atividades e realização do que foi planejado; direção que trata da designação de pessoas, para fazer as coisas andarem e acontecerem. Está relacionada à ação. A direção refere-se às relações interpessoais dos administradores através da habilidade de liderança, motivação sobre seus subordinados; controle definindo padrões; desempenho, monitorando atividades e corrigindo os desvios.

Para a Teoria Neoclássica, a Administração é uma técnica social básica, focaliza fatores de descentralização, bem com as vantagens e as desvantagens que a centralização proporciona, enfatiza as funções do administrador que são o planejamento, a organização, a direção e o controle.

2 GESTÃO ESCOLAR: PANORÂMICA CONCEITUAL

Podemos dizer que na história da Administração cada teoria representou um momento da sociedade, uma necessidade de adequação para atender às demandas de cada época e suas organizações e que, a partir do século XX, a velocidade das mudanças exigiu alterações radicais de postura, de valorização e de participação na condução dos objetivos comuns a todos os envolvidos na ação. Surge então, o termo **gestão** para satisfazer a uma necessidade radical de mudança de postura e de perfil do administrador, frente às novas exigências das organizações cada vez mais complexas diante das grandes transformações sociais, científicas e tecnológicas ocorridas em tempo recorde. Como nos aponta Andrade,

a expressão gestão escolar em substituição à administração escolar não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade (ANDRADE, 2004, p.17).

Segundo Lück (2006, p. 99),

a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica.

A gestão é prevista no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal, de 1988:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;**
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) (grifo nosso)

Evidentemente, tais transformações mudaram principalmente o panorama das instituições escolares públicas no Brasil que tiveram que se adequar aos novos tempos, às novas demandas do mercado surgindo, portanto, a figura do gestor escolar. Tal fato se efetiva com a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, em seus artigos 14 e 15, que apresentam as seguintes determinações:

Artigo 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos de escolares ou equivalentes.

Artigo 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas às normas de direito financeiro público.

Abre-se, com esta legislação, um precedente único na história da educação brasileira, na qual é o dirigente escolar que deverá adquirir um novo perfil, com formação e conhecimentos específicos que nortearam o caminho para uma gestão democrática, buscando orientações transformadoras, reeducando educadores e gestores para que caminhem juntos para novas formas de participação na escola pública, com intervenções através de participação ativa e cidadã de toda a comunidade escolar.

Romão e Padilha (2001) salientam que

a gestão democrática não é processo simples de curtíssimo prazo, mas também não é processo tão complexo ou irrealizável, de prazo interminável. Significa dizer que ela se constituirá numa ação, numa prática a ser construída na escola. Ela acontecerá se associada à elaboração do projeto político-pedagógico da escola, à implantação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciem a gestão escolar como um todo e à medida que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público. (ROMÃO e PADILHA, 2001, p.96)

2.1 Gestão democrática na escola

Podemos entender como gestão democrática a ação que garanta mecanismos e condições, para que espaços de participação, partilhamento e descentralização do poder ocorram, ou seja, como coloca Paro (1996, p. 149), “a gestão escolar precisa ser entendida no

âmbito da sociedade política comprometida com a transformação social”. Dessa maneira, a gestão escolar tem que ser vista como instrumento de seu dinamismo visando a condições de possibilidade de uma práxis administrativa voltada para a democracia.

Assim, na gestão democrática, a participação de cada indivíduo é fundamental e o reconhecimento de suas ideias e sua contribuição deve ser independente do nível hierárquico que ocupa. A gestão é eficaz quando reconhece, valoriza, estimula e acredita nos parceiros da execução, ou como diz Gandiw (1994, p.24), “participação é construção em conjunto”.

Segundo Hora indica que

a escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais. (HORA, 2012, p.32).

A Gestão Democrática de Escola precisa estar em sintonia direta com a missão da escola, afinal, a missão se realiza e se concretiza através das pessoas, em seu trabalho coletivo visando ao destino que se deseja construir e realizar para se chegar ao capital intelectual, razão maior do investimento nas pessoas, formando uma cultura democrática e impulsionadora. Paro ratifica que,

se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata. (PARO, 2000, p.78)

Gadotti considera duas razões para justificar a implantação da gestão democrática na escola:

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. (GADOTTI, 2001, p. 46)

Na gestão democrática, a atuação consciente dos envolvidos é fundamental bem como os conflitos, que através de discussões conduzidas promoverá um coletivo articulado, coeso e responsável em mobilizar o grupo para a solução dos problemas existentes no cotidiano. Essas

soluções construídas coletivamente irão promover autoestima dos participantes e conseqüentemente os farão sentir-se motivados a continuar na busca do êxito da organização a qual pertence. Em outros termos, o gestor escolar, quando muda seu estilo de gestão, democratizando as relações entre seus pares, promove mudanças no interior da escola que automaticamente se refletem na melhoria do ensino. (GADOTTI, 2001)

Por meio da comunicação, então, que os elos da atividade administrativa se envolvem, proporcionando informação que alimentará a compreensão, gerando atitudes que promovam a motivação que engrenará a cooperação necessária ao desempenho do trabalho em equipe, onde os resultados entre as pessoas e o seu desempenho são fundamentais. Em outras palavras, a comunicação deve ser uma competência que o gestor precisa exercer, a fim de construir um relacionamento interpessoal com o grupo que ultrapasse os problemas da comunicação humana, fortalecendo o seu relacionamento construído na confiança e na franqueza junto ao grupo que deve liderar. (GADOTTI, 2001)

2.2 Liderança

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo. (CHIAVENATO, 2000, p. 144)

Para o administrador liderar, precisa conhecer a natureza humana (o homem social) e saber conduzir as pessoas. Enfim, liderança é a capacidade de influenciar para realizações entre os grupos sociais, proporcionando relacionamentos que satisfaçam as necessidades e garantam equilíbrio nas soluções dos problemas.

Conforme definido por Lück (2008),

alguns elementos emergem como características comuns de atuações de liderança efetiva e que, portanto, compõem o seu significado:

- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos. (LÜCK, 2008, p.75).

Para Chiavenato (2000, p. 314), “a liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais”. Nessa perspectiva, diante do grande número de pesquisas

sobre liderança chegou-se à divisão em três grupos de teorias sobre a liderança com características próprias:

- 1- Teorias de traços de personalidade onde o líder é aquele que possui alguns traços marcantes de personalidade distinguindo-o de outras pessoas e que o farão influenciar o comportamento de muitos adeptos;
- 2- Teorias sobre estilos de liderança que são maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder:
 - a) - liderança autocrática: “O líder é duro e impositivo”;
 - b) - liderança liberal (laissez-faire) onde o líder deixa todos à vontade com liberdade total nas decisões do grupo ou decisões individuais, com participação mínima do líder;
 - c) - liderança democrática onde o líder é atuante, consultivo e orientador, objetivo e claro. Sua postura é de igualdade perante o grupo onde participa das decisões tomadas em grupo, embora as tarefas sejam realizadas pelos subordinados;
- 3- Teorias Situacionais de liderança onde há a adequação ao comportamento do líder às circunstâncias da situação. (CHIAVENATO, 2000, p. 316)

Assim, cabe ao gestor escolar liderar com competência, sendo sua função primordial manter a escola com atividades onde a participação e produção sejam efetivamente uma prioridade de trabalho, empreendendo, delegando tarefas de forma harmoniosa em que a participação ocorra para efetivamente atingir a qualidade de ensino necessária para a obtenção da verdadeira cidadania.

2.3 Conselho de Escola

O Conselho de Escola constitui-se de membros participantes com a tarefa de corresponsáveis pelo enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro da instituição escolar. Está fundamentado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/ 96, Art. 14, Inciso II, que estabelece os princípios de educação democrática dentre os quais informa da importância de participação das comunidades em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo.

Este é um colegiado formado por todos os segmentos de comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção, funcionários. Todos que trabalham, estudam, possuem filhos na escola, líderes de comunidade têm direito a voz, sendo que os votos são prerrogativas dos eleitos.

Sua formação e atribuições são guiadas por um Regimento Comum podendo cada escola, se assim o quiser, definir um Regimento Interno em consonância com a legislação em vigor. Também, as funções dos Conselhos de Escola são: consultivos, deliberativos,

normativos e fiscais. De outra maneira, muitos acreditam que os Conselhos são a única possibilidade de democratização da gestão pública. De fato, a função básica do Conselho Escolar é democratizar na escola as relações de poder. Os participantes do colegiado não podem perder de vista que a democracia implica compreender as necessidades coletivas, evitando ações de interesses individuais de pessoas, grupos.

Assim, o redimensionamento nos processos de democratização nas escolas através da mudança de procedimentos na tomada de decisão é o principal elemento de democratização do espaço escolar. Para tanto, espera-se que, em função da descentralização do poder, aconteça uma renovação na escola, eliminando-se a diferença entre dirigentes e dirigidos na tomada de decisão. Nesta premissa, entende-se que se atinja uma concepção de educação que vise não apenas à integração do educando na sociedade, mas favoreça a formação do cidadão pleno, aquele que é o agente transformador do processo sócio-político-cultural-educativo.

2.4 O Projeto Político Pedagógico

No sentido etimológico, o termo projeto vem do latim *projectu*, que significa lançar para adiante. Quando construímos os projetos em nossas escolas, planejamos o que iremos fazer, adiante. Pensamos naquilo que será possível realizar. Segundo Gadotti, todo projeto pedagógico é necessariamente político:

Um projeto político-pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta esse instituído com o instituinte. Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. “O projeto pedagógico da escola, é por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola”. (GADOTTI, 2001, p.34)

Não existe política sem articulação, portanto não existe projeto político-pedagógico sem articulação de propostas e ações, delimitadas, planejadas, executadas com a finalidade de suprir as necessidades da escola e estabelecer parâmetros para o futuro. Tem que haver compromissos sócio-políticos com interesses coletivos, como nos aponta Veiga (2001), “a elaboração do projeto pedagógico tem a ver com o trabalho da escola como um todo e com a participação da sala de aula, considerando o contexto social e a preservação de uma visão da totalidade”. Logo, o projeto pedagógico busca a organização global da escola.

Este deve ser feito com competência e liderança, pois ele é o marco da diversidade entre o passado e o futuro, com o objetivo de descentralizar e democratizar o processo educacional implicando a compreensão em profundidade dos problemas evidenciados no fazer pedagógico para se atingir as mudanças educacionais, necessárias onde o currículo é voltado para as mudanças que se exigem para criar ou modificar a realidade social.

Segundo Freitas (2000, p. 3, citado por Hora, 2012, p. 53),

a Constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas e imprimir-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre a educação, é possível inferir que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam-se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática. (FREITAS, 2000, p. 3, citado por Hora, 2012, p. 53)

As reuniões e as discussões entre os profissionais da educação em torno do projeto pedagógico estimula o desejo entre os sujeitos de um aprofundamento de conhecimentos. O ambiente de trabalho deverá ser amigável e solidário para que se propicie a prática da participação coletiva, como nos indica Veiga,

é preciso tempo para que os estudantes aprofundem seus conhecimentos sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo. Preciso tempo para acompanhar e avaliar o projeto político pedagógico em ação. É preciso tempo para os estudantes se organizarem e criarem seus espaços para além da sala de aula. (VEIGA, 2001, p.30)

2.5 Gestão participativa

Uma escola é democrática no momento em que seus participantes se encontram coletivamente organizados e compromissados com o intuito de promover uma educação de qualidade para todos os educandos. Nesse sentido, o gestor tem por competência primordial promover a aproximação entre escola, pais e comunidade, estabelecendo um ambiente escolar propício e participativo, para que se possa levar o aluno a vivenciar a cidadania com educação de qualidade, inserida no contexto atual, sempre visualizando o futuro. Lück nos indica que,

no contexto das sociedades e organizações democráticas, dado o seu caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam de forma contínua e recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta flexível e criativa. Portanto não são conceitos que representam condições isoladas e dissociadas. Não se trata, portanto de um sentido normativo e imperativo de direitos e deveres e sim de um sentido

interativo pelo qual se transformam continuamente e são superados por estágios sucessivos de complexidade que vão tornando mais amplas, complexas e significativas as funções sociais do grupo, ao mesmo tempo em que seus membros ao desenvolvendo a consciência do processo como um todo e de seus múltiplos desdobramentos. (LÜCK, 2009, p.70)

Dessa maneira, a gestão participativa é criada com estruturas e processos democráticos através dos quais a vida escolar se realiza e juntamente com a construção de um currículo crítico e criativo oferecendo experiências democráticas ao educando, sendo tudo isso alicerçado em procedimentos educacionais que propiciem o exercício da verdadeira cidadania com autonomia, descentralização das decisões e participação dos envolvidos de diferentes segmentos de uma instituição na construção de um planejamento participativo que é um processo político.

Nessa perspectiva, Libâneo atesta que

a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2004, p. 79)

3 ANÁLISE DA PERSPECTIVA GESTORA DE TRÊS ESCOLAS MUNICIPAIS

Iniciamos o processo de pesquisa fazendo o cadastramento junto a Plataforma Brasil que é a Base Nacional e Unificada de Registros de Pesquisa envolvendo seres humanos. Recebemos no CAAE o nº 057. 55712. 7. 0000. 5473 e o processo foi acompanhado pelo relator desde a sua submissão até a aprovação em 08/11/2012 sob o parecer nº141.706.

Na pesquisa, utilizamos informações fazendo uso de coletas quantitativo-qualitativas em que tivemos como objetivo identificar junto aos gestores escolhidos a sua relação com a gestão democrática, levantando quais os desafios e compromissos que agregam no sentido de definir ações nas quais seu Colegiado participe na tomada de decisões.

Nesta parceria, identificamos quais as influências que ocorrem na postura, na conduta e direcionamento do grupo e como se estabeleceram novas relações para fortalecer e promover a melhoria da qualidade da educação em busca de autonomia para favorecer a construção de uma nova cidadania e legitimar o sistema escolar na socialização das atividades e objetivando melhores resultados.

Com a pesquisa, relacionamos a prática efetiva dos gestores em ação, por meio das respostas dos questionamentos levantados. Após a tabulação, obtivemos subsídios para traçar um paralelo entre os referenciais teóricos e a prática para constatar a relação existente entre eles no cotidiano escolar.

Assim, nossos dados estão organizados em três situações: 3.1- Histórico das Unidades onde os três gestores da Rede Municipal atuam; 3.2 - Entrevista e questionários com estes gestores; e 3.3 - Análise documental.

3.1 Caracterização das unidades de atuação dos gestores entrevistados

ESCOLA 1 - A unidade escolar visitada é uma Escola Municipal de Educação Fundamental com boa estrutura física, totalmente reformada e atendendo em 2 turnos de alunos do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental I e II. O 1º turno funciona das 7h às 12h com alunos do ciclo Fundamental II e o 2º turno funciona das 13h30 às 18h30 com alunos do ciclo Fundamental I. São cerca de 620 alunos, distribuídos em 10 salas, no 1º turno, e 7 salas no 2º turno. Trabalham nesta Unidade um Diretor, um Assistente de Direção e dois Coordenadores Pedagógicos; cinco Agentes de Apoio; três Auxiliares Técnicos Educacionais e uma Secretária. É uma escola totalmente plana que facilita a locomoção bem como o atendimento as pessoas com necessidades especiais. A escola encontra-se inserida em região bastante

comercial, portanto com poucas residências no entorno, próxima ao centro, com uma grande clientela estrangeira constituída basicamente de origem boliviana. Existe o compromisso de proporcionar diversidade e parcerias de atividades pertinentes aos conteúdos propostos visando a oferecer maiores oportunidades aos educandos. A escola possui sala de leitura, sala de informática, quadras para atividades físicas, refeitório e um parque infantil para as primeiras séries do Ciclo I. O gestor é Mestre em Educação, 44 anos, 22 anos de trabalho em educação, sendo 13 anos na Rede Municipal de São Paulo.

ESCOLA 2 – A unidade visitada é uma Escola de Educação Infantil que atende a crianças na faixa etária de 4 a 5 anos. Localiza-se numa região da cidade com poucas residências nas vizinhanças, ocupando um terreno de aproximadamente de 15000m². Esse espaço é bastante arborizado e com uma organização favorável ao bem estar dos educandos. A escola possui 08 salas de aula, brinquedoteca, sala de informática, sala de vídeo, sala de artes, campo gramado para futebol, refeitório e palco para apresentações. Atende a 350 alunos em 2 turnos com permanência de 6 horas cada, sendo o 1º turno das 7h às 13h e o 2º turno das 13h às 19h. O prédio escolar é totalmente térreo beneficiando pessoas com necessidades especiais. Trata-se de prédio antigo, provavelmente dos anos 40, porém não havendo registros exatos. Todos os serviços de limpeza são terceirizados, sendo 04 funcionários para limpeza e 03 para a cozinha. A escola conta com 30 docentes, 04 agentes escolares, 04 ATEs e 02 vigias. O trio gestor é composto de 1 Diretor, 1 Coordenador Pedagógico e 1 Assistente de Diretor. A maioria dos funcionários trabalha nesta escola há mais de 10 anos e demonstram gostar muito da escola. A clientela é caracterizada por famílias de renda média – baixa, sendo 30% da clientela composta por alunos de origem estrangeira, em sua grande maioria bolivianos, alguns argentinos e paraguaios. A diretora está na Unidade desde 2004, a Assistente de Diretor está no cargo desde 2008 e a Coordenadora Pedagógica está há quase um ano trabalhando nesta Unidade. Percebe-se que existe bastante harmonia entre os funcionários e professores bem como com a comunidade a que atendem. A gestora é Pedagoga, tem 48 anos, 29 anos de trabalho em educação na Rede de Municipal de São Paulo.

ESCOLA 3 – A unidade visitada é uma Escola de Educação Infantil que atende a crianças na faixa etária de 4 a 5 anos. Localiza-se numa região onde existem muitas residências, próximo a praças e comércio. É uma escola de porte pequeno, possuindo 3 salas de aulas onde são atendidos 150 alunos em 2 turnos de 6 horas cada. Possui 22 funcionários, sendo 10 professores. A limpeza é terceirizada com 04 funcionários. A Unidade Escolar é dirigida por uma gestora, Mestre em Educação, 54 anos, 35 anos de trabalho em Educação,

sendo 31 anos na Rede Municipal de São Paulo. Já ocupou cargos de Supervisão Escolar, Coordenadora Pedagógica e Docência no Ensino Superior.

3.2 Entrevista e questionários com os gestores: uma análise na perspectiva gestora

Foram elaboradas três perguntas para a reflexão da prática dos gestores:

Questão 1: Hoje, o papel do gestor exige uma constante reflexão de sua prática. Para você, a construção de uma gestão onde todos os envolvidos no processo educativo participem da tomada de decisão é tarefa: fácil ou difícil; justifique.

Gestor 1 - A construção de uma gestão onde todos os envolvidos no processo educativo participem da tomada de decisão é tarefa difícil. Ele relata que promover e exercer a democracia não é uma tarefa fácil, sobretudo na educação, em que as relações de poder na escola preservam características medievais. A lógica organizacional na educação facilita a estrutura de um poder vertical, sendo que os alunos são o elo mais frágil dessa cadeia.

Gestor 2 - A construção de uma gestão onde todos os envolvidos no processo educativo participem da tomada de decisão é tarefa difícil. Em primeiro lugar porque os princípios formativos da equipe e do próprio gestor foram frutos de uma educação autoritária e preconceituosa dificultando a prática da democracia, tornando-se necessário reaprendê-la. Os gestores devem estar conscientes dos obstáculos a serem superados. Existe também a própria resistência dos membros da equipe, pais e comunidade em geral em participarem ativamente das decisões visto que, as mesmas exigem corresponsabilidades, trabalho e dedicação. Temos que salientar ainda a dificuldade que encontramos por um “espaço de formação”, aliado chave para uma mudança de paradigmas em busca da gestão democrática.

Gestor 3- A construção de uma gestão onde todos os envolvidos no processo educativo participem da tomada de decisão é uma tarefa difícil, por conta de horários incompatíveis entre os profissionais envolvidos, falta de entusiasmo, excesso de burocracia, política educacional inexistente e falta de formação adequada.

Analisando as respostas, concluímos que os três gestores acham a tomada de decisão na construção de uma gestão democrática uma tarefa muito difícil. Fica claro que as relações de poder na vertical acabam fragilizando todo este processo, bem como a formação inadequada do profissional da educação, dificultando a sua participação no contexto coletivo,

local apropriado para equacionar melhor essas relações. Segundo Hart “compreender que a participação democrática e a confiança e a capacidade para participar somente se podem adquirir gradativamente por meio da prática; não pode ser ensinada como uma abstração”.(HART citado por MUÑOZ, 2004, p.9)

Questão 2: Em sua opinião, o Projeto Político Pedagógico de sua Escola contempla as expectativas de sua clientela? Como tem sido a construção deste conhecimento pela sua equipe e qual a contribuição que você reconhece ser a mais significativa.

Gestor 1 - O Projeto Político Pedagógico de sua Escola contempla as expectativas de sua clientela. A sua construção tem sido através de reuniões pedagógicas, pelas reuniões mensais de organização, pelas reuniões de conselho de escola em que a equipe discute com os professores, funcionários e a comunidade escolar. Nesse caso, a contribuição passa a ser a legitimidade das decisões e o diálogo.

Gestor 2 - O Projeto Político Pedagógico de sua Escola contempla as expectativas de sua clientela. A sua equipe tem buscado formar, ouvir, avaliar, acolher, para replanejar ações discutindo as reais expectativas e anseios da clientela, eliminando os equívocos (no caso: o próprio papel da educação infantil). Em sua opinião a contribuição mais significativa é sem dúvida a “escrita”, o acolhimento, que possibilita o cruzamento dos dados colhidos com o currículo da Escola.

Gestor 3 - O Projeto Político Pedagógico de sua Escola contempla as expectativas de sua clientela. A construção deste conhecimento por sua equipe é através do coletivo e se dá através das diversas reuniões de pais, professores, conselho de escola, associação de pais e mestres. A contribuição mais significativa é a diversidade de opiniões, propostas, valores que depois de discutidos e explorados formam um conjunto de ações coletivas a serem implementadas.

Analisando as respostas dos três gestores, concluímos que o Projeto Político Pedagógico está sendo trabalhado como um instrumento de gestão democrática. A mobilização da comunidade escolar, através do Conselho de Escola, das Reuniões pedagógicas, reuniões de pais e mestres, possibilitando o encontro de todos os envolvidos, está em consonância com os interesses reais de cada escola. Sua discussão leva a comprometermos que procuram melhorar as ações e interferências que devem ocorrer no processo educativo. É um sinalizador positivo para a transformação global da escola.

Questão 3: Atualmente, qual o maior desafio para você na posição de gestor?

Gestor 1 - O maior desafio é institucionalizar as ações e implantar a democracia em todos os âmbitos, passando da superação das relações de desigualdade, para a valorização e respeito às diferenças.

Gestor 2 - Na posição de gestor, o maior desafio enfrentado é atender às demandas burocráticas inerentes ao cargo em detrimento do real acompanhamento da equipe e de toda a comunidade escolar.

Gestor 3 - O maior desafio na posição de gestor atualmente é garantir qualidade de ensino aos alunos, administrar os recursos irrisórios das verbas públicas e a falta de professores.

Analisando as respostas, podemos entender o universo de cada gestor, de sua unidade escolar, de seus anseios e de sua visão de educadores, cada qual com seus desafios ou em atender às demandas externas ao ambiente escolar (parte burocrática), ou em administrar os recursos que nem sempre são suficientes ou ainda implementar e atender aos anseios do grupo, dentre tantos outros fatores que podem influenciar a gestão participativa e democrática. São desafios que denotam o comprometimento desses gestores como agentes de transformação, abertos ao diálogo e as condições ideais de trabalho para todos, visando à formação crítica, construtiva e inclusiva de todos os envolvidos no processo educativo.

Na primeira etapa, no Histórico das Unidades de nossa pesquisa, observamos que os três gestores trabalham na Rede Pública Municipal de Educação há mais de 10 anos. Trabalham em Escolas localizadas em bairros mistos, mais comerciais que residenciais. Todas as Unidades são de construção antiga, construídas em um único piso e trabalham em regime de dois turnos favorecendo o atendimento de alunos com necessidades especiais. As três escolas possuem uma boa infraestrutura, com prédios e equipamentos bem conservados. Duas escolas trabalham com grande comunidade estrangeira, sua maioria boliviana.

Na segunda etapa, Entrevistas com os Gestores, podemos visualizar diante dos questionamentos realizados o quanto os gestores se consideram atuantes e estão empenhados em aprofundar a dinâmica da gestão escolar com base nas teorias contemporâneas, onde as habilidades de liderança estimulam o trabalho coletivo. O bom relacionamento dos gestores com docentes e discentes contribui para a melhor articulação entre os elos que compõe toda a estrutura educacional, esperando que os resultados venham contribuir para a melhoria da

educação, tornando o Projeto Político Pedagógico uma construção significativa e imprescindível para a prática democrática. É clara a preocupação na articulação entre a prática e a teoria, buscando no conhecimento novas armas para vencer com ações coletivas as dificuldades do cotidiano escolar. Nesta implantação da democracia, fica clara a difícil tarefa de superação das diferenças, das demandas administrativas existentes e que normalmente ocupam grande parte do tempo dos gestores.

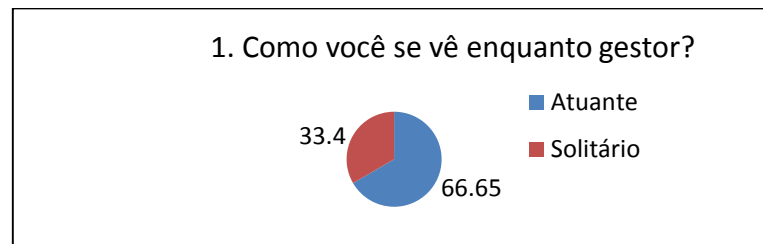
Todos os gestores consideram suas gestões democráticas e acreditam que, através do trabalho comprometido com as demandas sociais reveladas pela comunidade atendida, possam direcionar a democratização dos processos pedagógicos para solucionar as carências apresentadas pela sociedade, bem como a ampliação das oportunidades educacionais.

Segundo Hora,

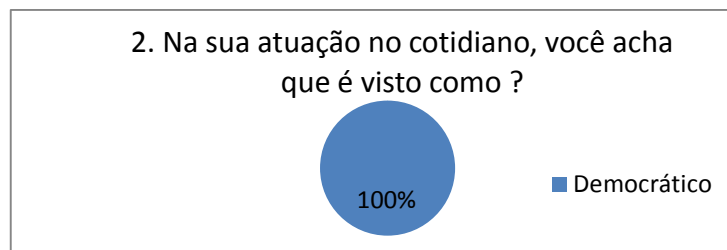
no sistema educacional, a concepção teórica do critério de relevância está na função direta com a postura participativa dos responsáveis pela sua administração. Desse modo, quanto mais participativo, solidário e democrático for o processo administrativo, maiores as possibilidades de que seja relevante para indivíduos e grupos e também maiores as probabilidades para explicar e promover a qualidade de vida humana necessária. O papel da administração da educação aí será o de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional, sem perder de vista a especificidade de suas características e de seus valores de modo que a plena realização de indivíduos e grupos seja efetivada. (HORA, 2012, p.38)

Na terceira etapa, Questionário, constatamos que dois gestores se consideram atuantes e um solitário. Todos se colocam como democráticos, com boa e ótima relação com docentes e discentes buscando atingir os ideais almejados. As relações interpessoais representam a maior dificuldade de trabalho para dois dos três gestores que participaram da pesquisa. Embora haja maior participação nos coletivos, ainda falta maior envolvimento na tomada de decisão. Vale lembrar que a tomada de decisão exige compromissos, compartilhamento das responsabilidades para colocar em prática as decisões tomadas em conjunto. Espera-se que a postura crítica dos envolvidos com solidariedade e respeito às diferenças venha contribuir para a escola se transformar num ambiente democrático, consciente e participativo, a fim de construir uma nova escola.

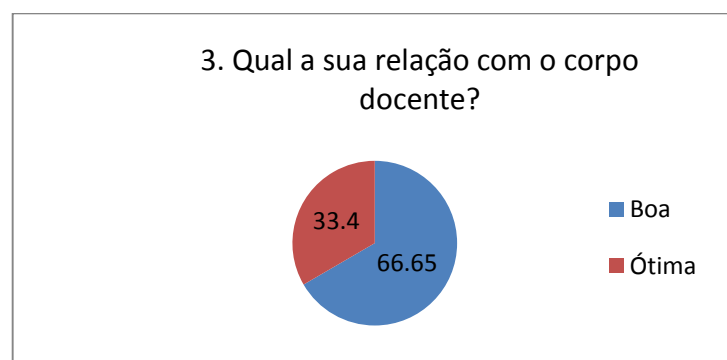
3.3 Tabulação dos questionários realizados



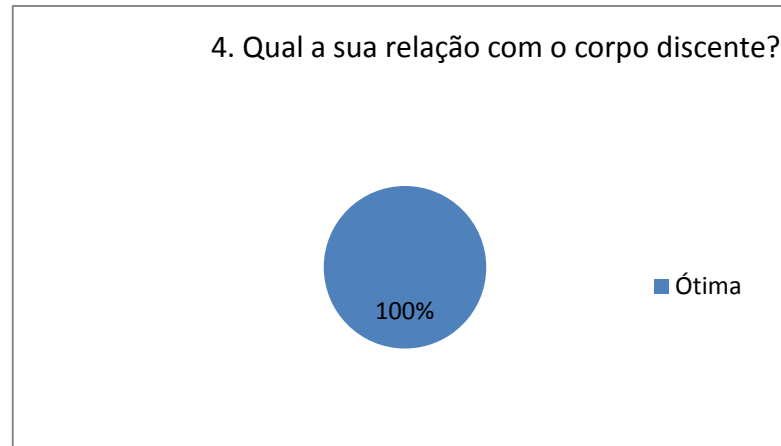
Dois terços consideram-se atuantes e caminhando com confiança na escola, na expectativa da maior participação no processo de tomada de decisão através do coletivo e um terço se considera solitário, pois, embora haja toda essa participação, sabemos que é de muita responsabilidade lidar com as diferenças no cotidiano.



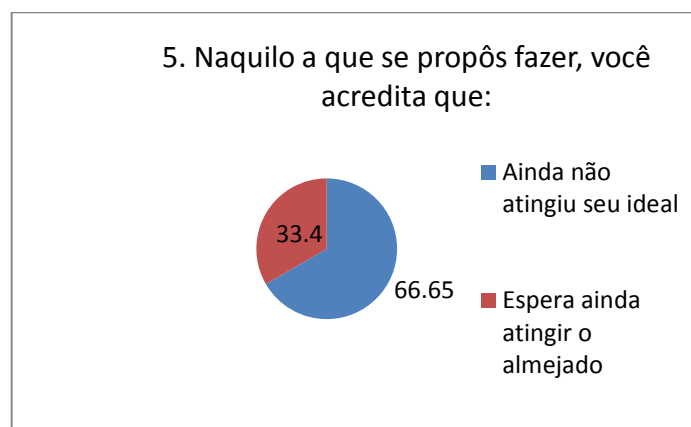
É um passo importante, visto que ser democrático vem ao encontro do momento atual de grandes mudanças na sociedade atual.



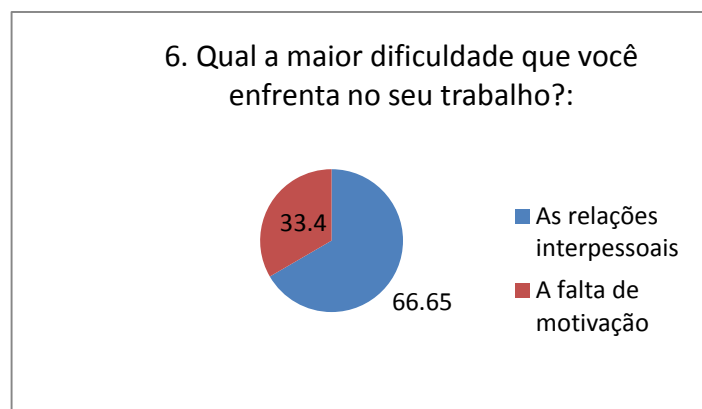
Percebemos a boa relação entre o corpo docente e os gestores, fator positivo de emancipação e vínculos de cumplicidade entre todos os envolvidos.



A relação com o corpo discente retrata o gestor inserido no projeto pedagógico, atuante e comprometido com a melhoria das relações sociais e procurando contribuir a superação dos conflitos.

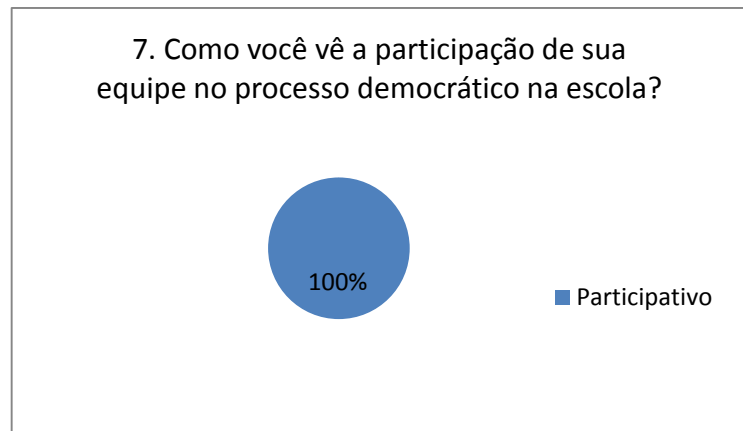


Esta questão retrata a responsabilidade com que os gestores estão atuando dentro de suas Unidades.

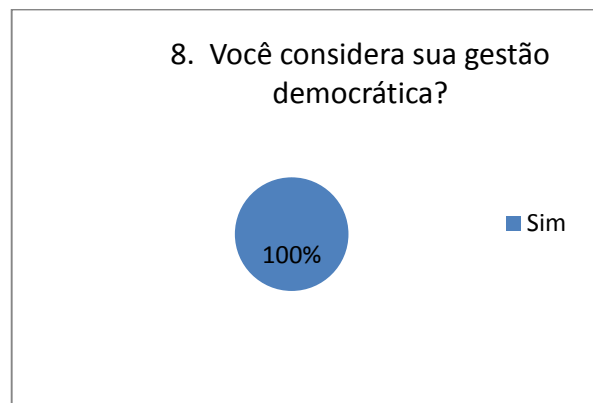


O resultado demonstra que as relações interpessoais e a falta de motivação precisam ser trabalhadas no coletivo para que as relações de poder possam ser democratizadas e todos

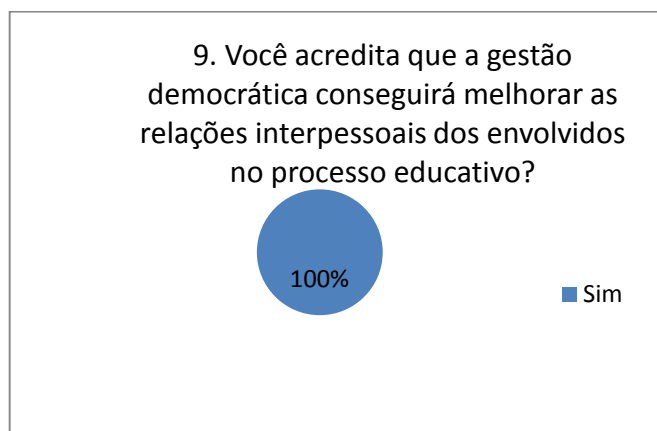
os interesses sejam canalizados para o aperfeiçoamento do processo de mudança no ambiente escolar. Podemos dizer que o conflito é parte integrante para este aperfeiçoamento.



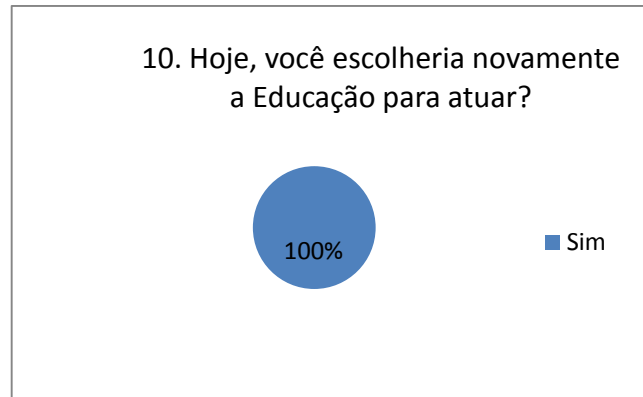
Percebemos que os pares envolvidos na educação participam e que existe um caminho aberto para estas mudanças.



As respostas confirmam as observações já elencadas.



A afirmativa total do grupo demonstra o empenho de todos no processo democrático.



Demonstra a paixão pela educação. Somente quem gosta da Escola nela permanece.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que, para democratizar as relações de trabalho numa escola diante dos desafios da sociedade contemporânea, fortalecendo o trabalho coletivo, faz-se necessária uma gestão democrática e participativa, onde o gestor possa ouvir todos os sujeitos envolvidos na educação, democratizando as decisões que venham ao encontro dos interesses sociais. Para isto, realizamos um breve estudo sobre a História da Administração e Teoria Geral da Administração, pois a gestão educativa não se dissocia deste tema.

Cabe ao gestor escolar apropriar-se das teorias da administração e de seus fundamentos para gerir com eficácia e eficiência a unidade escolar, juntamente com a comunidade, representada pelo Conselho de Escola, para que consiga implantar uma ação conjunta onde efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola, buscando a melhoria da qualidade de ensino através do Projeto Político Pedagógico.

Após análise de teóricos que explanam sobre o assunto, pesquisamos junto a gestores de unidades públicas da cidade de São Paulo como atuam frente à gestão democrática. Diante das respostas dos questionamentos efetuados, concluimos que os três gestores estão inseridos no contexto proposto pelos teóricos sobre a gestão escolar. É clara a preocupação com a democratização dentro de seus trabalhos no cotidiano escolar. A atuação de coordenação e participação junto aos Conselhos de Escola e Associações de Pais e Mestres demonstraram uma interação com toda a comunidade escolar. É evidente o comprometimento com a função social e organizacional da Escola. O conflito é tido como situação necessária para se reavaliar e constantemente retomar as temáticas que afligem o relacionamento humano. De acordo com as teorias da administração, a articulação mais dinâmica que ocorre dentro das organizações vem contribuir para mudanças, agregando, portanto, várias facções e interligando-as em ações interagentes, resultando em atividade necessariamente pedagógico-administrativa que favorece o sucesso dentro da gestão.

O importante é salientar que todos os gestores envolvidos estão atentos às mudanças necessárias a serem realizadas. É evidente que o caminho é longo para alcançar o fim desejado. Todas as outras esferas administrativas necessitam estar conectadas e em consonância permanente com os gestores em questão. A gestão pública está longe da autonomia desejada. Ela caminha lentamente e, portanto, dificulta os resultados esperados. Ainda há muito que fazer para que a sociedade como um todo se aproprie da educação. A

participação e a tomada de decisão no projeto político-pedagógico pode representar o início de um caminho para a libertação.

É dever ressaltar que o principal objetivo da escola é oferecer uma educação de qualidade, capaz de libertar o indivíduo para capacitá-lo a ser um cidadão livre e respeitado, ciente de seus deveres e direitos.

O trabalho coletivo de todos os envolvidos no processo educativo deve ser o caminho de uma visão mais ampla sobre como organizar viabilizando todas as ações educativas e que a concretização venha a definir mudanças significativas na educação influenciando a forma de atuação dos gestores para resultados mais positivos.

Cabe ressaltar o poder da liderança do gestor para atingir os objetivos propostos. Todo este esforço deverá resultar numa grande corrente onde todos os elos se articulem em consonância a fim de identificar os problemas, conduzindo-os com atividades planejadas para se chegar à eficácia dos resultados desejados. Através da trajetória histórica, entendemos as mudanças ocorridas nos tempos até chegarmos à era tecnológica em que vivemos hoje, onde tudo que acontece pode ser do conhecimento público ao mesmo tempo em todos os cantos do mundo.

Evidentemente, a Escola como organização que tem a tarefa de preparar o homem para a conquista da cidadania necessita interagir com a sociedade onde está inserida, influenciada pelas forças políticas, econômicas e culturais que venham a satisfazer as expectativas educacionais em constante transformação.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Myrtes. *O papel do diretor na administração escolar*. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1998.
- ANDRADE, Rosamaria Calaes de. *A gestão da escola*. Porto Alegre: Artmed, 2004. (Coleção Escola em Ação).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7ª. ed. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- DALMAS, Ângelo. *Planejamento participativo na escola*. Elaboração e Avaliação. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1994.
- FERREIRA, F. W. *Planejamento sim e não: Um modo de agir em permanente mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- GADOTTI, Moacir e ROMÃO, Jose E. (orgs.). *Autonomia da Escola princípios e propostas*. 4ª ed., São Paulo: Ed. Cortez, 2001.
- HORA, Dinair Leal. *Gestão democrática na escola*. São Paulo: Papirus, 2012.
- LEI Nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Ministério da Educação. Brasília, 1996.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5ª ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. *Gestão democrática da Escola, Ética e Salas de aula*. Extraído: http://www.luckesi.com.br/textos/abc_educatio/abceducatio_64_gestao_democratica_da_escola.pdf. Acesso em 05/08/2012.
- LÜCK, Heloisa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4ª. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.
- LÜCK, Heloisa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.
- MUÑOZ, César. *Pedagogia da Vida Cotidiana e Participação Cidadã*. São Paulo: Ed. Cortez, 2004.
- NOGUEIRA, Denilson. *Introdução à Administração*. Coletânea de trabalhos apresentados para GQ1. Extraído: http://arquivos.unama.br/nead/graduacao/ccbs/fisioterapia/4semestre/gest_gerenc_serv_saude/material/artigos/introducao_administracao.pdf. Acesso em 05/08/2012.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da Escola Pública*. São Paulo: Editora Ática, 1997.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 9ª. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PENIN, Sônia T. S; VIEIRA, Sofia. L. Refletindo sobre a função social da escola. *In* VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). *Gestão da escola – desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ROMÃO, José Eustáquio e PADILHA, Paulo Roberto (orgs.). *Autonomia da Escola princípios e propostas*, 4^a ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SAVIANI, Demerval. *Escola e democracia*. Campinas: Cortez, 2000.

VEIGA, A e PASSOS, Ilma (orgs.) *Projeto político-pedagógico da escola Uma construção possível*. 12^a ed. Campinas/SP: Papirus, 2001.

ANEXO**QUESTIONÁRIO**

Bom dia!

Convidamo-lo a responder ao questionário que elaboramos com o objetivo de comprovar a importância da gestão democrática.

Informamo-lo que sua identidade será preservada na tabulação dos dados.

Agradecemos sua contribuição!

1ª PARTE

DADOS PESSOAIS:

IDADE:

SEXO:

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

TEMPO DE TRABALHO NA EDUCAÇÃO:

TEMPO DE TRABALHO NA REDE MUNICIPAL:

EXPERÊNCIAS PERTINENTES:

Hoje, o papel do gestor exige uma constante reflexão de sua prática. Para você, a construção de uma gestão onde todos os envolvidos no processo educativo participem da tomada de decisão é tarefa: fácil () difícil ()

Justifique :

Na sua opinião, o Projeto Político Pedagógico de sua Escola contempla as expectativas de sua clientela? () sim () não

De acordo com a resposta anterior, como tem sido a construção deste conhecimento pela sua equipe e qual a contribuição que você reconhece ser a mais significativa:_____

Atualmente, qual o maior desafio para você na posição de gestor?

2ª PARTE

1- Como você se vê enquanto gestor?

- solitário
- atuante
- insatisfeito
- ainda em adaptação

2- Na sua atuação no cotidiano, você acha que é visto como?

- experiente
- autoritário
- indeciso
- democrático

3- Qual a sua relação com o corpo docente?

- ótima
- boa
- regular
- ruim

4- Qual a sua relação com o corpo discente?

- ótima
- boa
- regular
- ruim

5- Naquilo a que se propôs fazer, você acredita que:

- se considera realizado
- ainda não atingiu seu ideal
- espera ainda atingir o almejado
- acha que nunca atingira

6- Dentre as alternativas abaixo, qual a de maior dificuldade para você no seu trabalho:

- a comunicação
- a falta de motivação
- falta de autonomia
- as relações interpessoais

7- Como você vê a participação de sua equipe no processo democrático na escola?

- participativos
- não-participativos

8- Você considera a sua gestão democrática?

- sim
- caminhando
- não

9- Você acredita que a gestão democrática conseguirá melhorar as relações interpessoais dos envolvidos no processo educativo?

- sim
- não

10- Hoje, você escolheria novamente a Educação para atuar? sim não