



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA LATU SENSO**

**JOANA MEDEIROS DE ANDRADE**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA SOB A ÓTICA DO GESTOR  
ESCOLAR**

**JOÃO PESSOA  
2015**

**JOANA MEDEIROS DE ANDRADE**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA SOB A ÓTICA DO GESTOR  
ESCOLAR**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Gestão Pública da  
Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito parcial à obtenção do  
título de especialista em Gestão  
Pública.**

**Área de concentração: Gestão**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Mestre Sonia Maria  
Lira Ferreira**

**JOÃO PESSOA  
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A553g Andrade, Joana Medeiros de  
A gestão democrática e participativa sob a ótica do gestor  
escolar [manuscrito] / Joana Medeiros de Andrade. - 2015.  
48 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão Pública) -  
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e  
Sociais Aplicadas, 2015.  
"Orientação: Profª. Ma. Sonia Maria Lira Ferreira,  
Universidade Federal de Campina Grande."

1. Gestão. 2. Democrática. 3. Escola. I. Título.

21. ed. CDD 371.201

JOANA MEDEIROS DE ANDRADE

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA SOB ÓTICA DO GESTOR  
ESCOLAR

Monografia apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Pública da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de  
especialista em Gestão Pública.

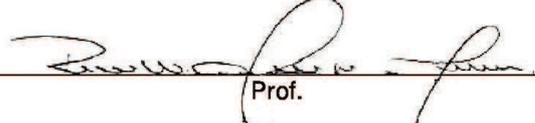
Área de concentração:

Aprovada em: 28 Março, 2015

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. Sônia Maria Lira Ferreira (Orientador)  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

  
Prof.

  
Prof.

Dedico a minha família, um amor imensurável.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer, primeiramente, ao Senhor Jesus a quem eu deposito meu sentimento de fé e renovação espiritual e permitiu a conclusão de mais uma etapa no meu caminhar de conhecimentos, como também, a minha saúde e sabedoria para enfrentar os desafios da vida.

As pessoas que estão sempre presentes meus Pais Nenê e Graça, meus irmãos Emília Maria e Fernando, meus sobrinhos Bernardo e Miguel e Tia Neta, grata a todos pelo carinho, confiança, força e estímulo. Peço desculpas pela ausência e a falta de atenção.

Não posso deixar de registrar a amizade, o carinho e o companheirismo delas Clenilda, Maria, Jamila, Roberta, Kaliane e Sueli.

A minha prima e amiga Juliana pessoa que me impulsionou a fazer este curso.

A minha tia Socorro e prima Emília Neta que me acolheram com todo amor em suas residências.

A minha orientadora Sônia Maria Lira Ferreira por seu comprometimento, paciência e profissionalismo, pois sempre que solicitei fui atendida, grata por toda atenção.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, em especial, a tutora Simone Monteiro de Oliveira que acompanhou e contribuiu ao longo do curso, por meio das disciplinas e debates.

A todos os funcionários da UEPB pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

## RESUMO

O presente trabalho tem como discussão o processo evolutivo e as reformas da administração escolar acontecidas nos últimos anos, influenciada inicialmente pelas teorias da administração por um longo período. Porém, com as mudanças políticas, econômicas, tecnológicas, sociais e culturais surge uma nova visão em administrar as organizações, nomeada de gestão. No Brasil a gestão pública se consolida com a adoção do sistema de governo democrático a qual se buscou a participação da sociedade, descentralização de poder e transparências nos serviços prestados, materializando a gestão democrática e participativa que abrangeu a educação redimensionando a gestão escolar e do gestor escolar. Portanto o objetivo do trabalho é avaliar o impacto da nova gestão democrática na educação sob a ótica do gestor escolar. A metodologia utilizada foi descritiva e exploratória com abordagem qualitativa por meio de questionário. A partir da análise dos resultados pode-se constatar com a vivência dos gestores a efetividade da gestão democrática na escola, apesar de ainda existirem educadores e funcionários de resistirem os métodos de atuação do gestor escolar. Concluimos a relevância e as melhorias que a gestão democrática e participativa trouxe para a escola pública na autonomia pedagógica e administrativa como na qualidade da educação do ensino aprendizagem.

**Palavras-Chave:** Gestão. Democrática. Escola.

## **ABSTRACT**

This work is to discuss the evolutionary process and the reforms of school administration taken place in recent years, initially influenced by the theories of administration for a long period. However, with the political, economic, technological, social and cultural changes comes a new vision in managing organizations, named management. In Brazil, public management is consolidated with the adoption of democratic system of government which we sought the participation of society, power decentralization and transparency in the services provided, materializing the democratic and participative management covering education resizing the school management and the manager school. Therefore, the purpose of the study is to evaluate the impact of new democratic management in education from the perspective of school manager. The methodology was descriptive and exploratory qualitative approach using a questionnaire. From the analysis of the results can be seen with the experience of managers the effectiveness of democratic management in the school, although there are still educators and officials to resist the methods of the school manager performance. We conclude the relevance and the improvements that democratic and participatory management brought to public school in pedagogical and administrative autonomy as in the teaching learning education quality.

Keywords: Management. Democratic. School.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização dos participantes.....	39
----------	---------------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EAD	Educação a Distância
LDB	LEI de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento Controle e Execução

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	13
<b>2.1 Análise Crítica dos Paradigmas da Teoria Geral da Administração</b> .....	13
<b>2.1.1 Introdução</b> .....	13
<b>2.1.2 A Teoria Geral da Administração no âmbito</b> .....	19
2.1.2.1 Escola Clássica .....	19
2.1.2.2 Escola Psicossocial .....	21
2.1.2.3 Escola Contemporânea .....	22
<b>2.1.3 A teoria administrativa na educação brasileira</b> .....	24
<b>2. 2 Gestão Escolar Democrática no Brasil</b> .....	27
<b>2.2.1. A Descentralização e a Gestão Democrática Educacional</b> .....	29
<b>2.2.2 Gestão Democrático-Participativa</b> .....	32
<b>2.2.3 A Relação da Gestão Escolar e o cargo de Gestor Escolar</b> .....	35
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	38
<b>3.1 Análise dos dados de caracterização dos participantes</b> .....	38
<b>3.2 Dados analisados segundo discussão do sujeito participante</b> .....	39
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	43
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações ocorridas entre os períodos da modernidade e da contemporaneidade fatores condicionaram para transição, repercutidos na nova forma de administrar as empresas privadas, denominada de gestão, depois adotadas pelos Estados.

Nessa perspectiva, surgiram formas de gestão pública que possibilitaram uma maior participação da sociedade local, extinguindo a centralização e a burocratização das repartições foi abertura dos debates e decisões, consolidando, portanto, a democracia.

Assim, Pimenta (1998) afirma que a reforma gerencial tem o interesse de aumentar a eficiência e efetividade nos órgãos públicos através da descentralização, fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social através da garantia dos contratos e assegurar o caráter democrático da administração pública com um serviço orientado para o cidadão-cliente e a responsabilidade do servidor público pelos seus resultados.

No Brasil, essa descentralização alcança o sistema educativo numa lógica administrativa e pedagógica que imprime a participação da comunidade local nos desígnios da escola, que resultou na efetivação da gestão democrática participativa com normatização da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (BRASIL, 1996).

Atualmente, administração escolar é um tema bastante discutido, a qual se busca encontrar alternativas que visem à efetivação da gestão democrática participativa e a qualidade da educação no espaço escolar.

Para que esta participação se torne efetiva no espaço escolar é preciso o envolvimento de todos os atores, para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, pois cada um depende do outro, assim, é necessário o comprometimento de todos no alcance dos objetivos educacionais esperados.

Segundo Mendonça (2000) justifica:

[...] gestão democrática deve ser abordada no seu sentido amplo, como um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos (MENDONÇA, 2000, p. 96).

Na exigência do comprimento da gestão democrática participativa na escola surge a figura do gestor, redefinindo a figura do diretor escolar. Segundo Hora (2009) a gestão democrática foi o rompimento da rotina alienada, do mando impessoal e racionalizado da burocracia, ou seja, a recuperação urgente do papel do diretor educador na liderança do processo educativo.

Dessa forma, o gestor é essencial ao funcionamento da organização escolar, sob sua responsabilidade estão às iniciativas, as propostas, os objetivos, a análise, a cobrança e as avaliações que deverá desempenhar um trabalho voltado na coletividade, criando condições de confronto de ideias e tomando decisões.

Considerando a importância de discutir o processo de democratização escolar e o papel do gestor surgiu a curiosidade em saber a visão dos gestores a partir das suas práticas, se de fato existe autonomia no processo administrativo e pedagógico da escola. Como ele define a gestão escolar democrática e participativa? Identificar os impasses enfrentados como gestor democrático participativo? Apresentar objetivos alcançados pela escola?

O despertar para este estudo surgiu a partir da convivência com os gestores escolares na Secretaria de Educação de São João do Rio do Peixe, ambiente de trabalho ao qual faço parte.

Portanto, o objetivo deste trabalho é avaliar o impacto da nova gestão democrática participativa sob a ótica do gestor escolar na perspectiva de contribuir com referências que promovam uma melhor compreensão acerca da temática.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Análise Crítica dos Paradigmas da Teoria Geral da Administração**

#### **2.1.1 Introdução**

Tratar dos paradigmas da Teoria Geral da Administração a partir do seu contexto histórico e significativo se faz necessário, inicialmente, apresentar as mudanças históricas e filosóficas ocorridas da modernidade até os dias atuais, pois as mesmas influenciaram na fomentação e no gerenciamento da nova administração pública mundial, ou seja, na nova gestão pública contemporânea democrática e participativa que tem uma relação direta e se fundamenta no movimento descentralizador do poder público, o qual possibilitou o surgimento da nova configuração da gestão escolar ocorrida na década de 90.

As mudanças promovidas na Idade Contemporânea estão refletidas em todos os campos da atuação do homem: político, administrativo, sociológico, econômico, moral, filosófico, cultural por serem decorrentes da problematização de todos teóricos desses diversos campos do saber humano, acerca do alcance das propostas elencadas pela Idade Moderna. Dessa forma, será feita uma breve explanação acerca das questões discutidas na contemporaneidade como contrapontos a modernidade.

Os pontos que serão abordados para demonstrar essa contraposição entre a modernidade e contemporaneidade são os seguintes: a ideia de história e o progresso; das ciências e das técnicas; dos ideais políticos revolucionários; a ideia de cultura; o fim da filosofia; a maioria da razão e a ideia de infinito e finito.

No que diz respeito a ideia de história e de progresso na idade moderna o homem é visto com um ser histórico e, portanto, só no seu contexto é que o homem pode se realizar, como também a sociedade, a ciência e as artes. Essa ideia foi desenvolvida pelo filósofo alemão Hegel. Augusto Comte levado por essa ideia Hegeliana concebeu a ideia do progresso na qual esta inserida a tese de que a ciência evoluiria com o passar do tempo e acompanhando este desenvolvimento científico o homem chegaria a sua plenitude, enquanto ser econômico, político, social e cultural.

Fundamentado este argumento Chauí (2010, p. 64) afirma que:

[...] Augusto Comte que atribuía o progresso ao desenvolvimento das ciências. Essas ciências permitiriam aos seres humanos 'saber para prever, prever para prover', de modo que o desenvolvimento se faria por um aumento do conhecimento científico e do controle científico da sociedade.

Em contraposição, as ideias de progresso estão nas reflexões críticas dos teóricos da contemporaneidade, por terem afirmado que a sua legitimação desembocou na exploração dos considerados menos evoluídos cientificamente pelo considerados mais evoluídos, ou seja, legitimou “[...] o direito de dominar os mais atrasados” (CHAUÍ. 2010, p. 64).

No interior da crítica a ideia de progresso também se encontra a oposição ao entusiasmo pelo desenvolvimento das ciências e as técnicas como o parâmetro científico-tecnológico na dominação e no controle da natureza da sociedade e dos indivíduos, por exemplo, no campo da administração se pode citar administração científica criada por Taylor, que atrelada aos interesses do capitalismo, se propôs a ter o controle do trabalho como a única forma de organização administrativa que poderia tornar um trabalhador ciente de duas atribuições mediante o controle de suas atividades e seu planejamento pelo administrador.

Outro exemplo segundo Chauí (2010), no campo científico se refere a sociologia moderna que garantia conhecimentos científicos, portanto, seguros e acabados que possibilitariam tanto engendrar um modo de funcionamento da sociedade quanto os meios para o controle de todos os seus membros e, assim os membros teriam mais condições necessárias para constituir uma organização racional do social afastando, dessa forma, a possibilidade do surgimento das mudanças sociais advindas de revoluções, revoltas e desigualdades, ou seja, garantiriam a uniformização do agir humano no contexto social, mediante o saber científico.

Entretanto, se pode observar que no século XX, esse entusiasmo e confiança inabalável no saber científico e no desenvolvimento da tecnologia, se tornou tema de discordância contundente entre os pensadores contemporâneos, com destaque os que fazem parte da Escola Frankfurt por terem elaborado uma concepção inovadora de conhecimentos denominada Teoria Crítica na qual foi feita a distinção entre as duas formas de expressão da razão humana: a instrumental e a razão crítica. A

primeira está intrinsicamente relacionada ao otimismo do saber científico-tecnológico na idade moderna, entretanto, ocorreu a eclosão de vários acontecimentos contundentes que demonstraram a ineficácia desse saber científico considerado como balizador da formação de uma sociedade justa e feliz. Os acontecimentos foram os seguintes:

[...] as duas guerras mundiais, o bombardeios de Hiroshima e Nagasaki, os campos de concentração nazistas e estalinistas, as guerras da Coreia, do Vietnã, do Oriente Médio, do Afeganistão, as invasões russas da Hungria e da Tchecoslováquia, as ditaduras sangrentas da América Latina e da África, a devastação de mares, florestas e terras, a poluição do ar, os perigos cancerígenos de alimentos e remédios, o aumento de distúrbios e sofrimentos mentais, os problemas éticos e políticos surgidos com o desenvolvimento da genética e da engenharia genética ( a inseminação artificial, a clonagem, a alteração da estrutura de plantas e animais) etc. (CHAUÍ, 2010, p.64).

A segunda, intitulada de razão crítica diz respeito a análise e apreensão dos “ limites e os perigos do pensamento instrumental” Chauí (2010, p. 65). Esta razão defende a ideia que as transformações sociais, políticas e culturais só podem eclodir se tiverem como finalidade a emancipação do “gênero humano e não as ideias de controle de domínio técnico-científico sobre a natureza, a sociedade e a cultura” Chauí (2010, p. 65). Dessa forma, a contemporaneidade decaiu o otimismo gerado na modernidade pelo saber científico.

A ideia de progresso na modernidade também ocasionou o otimismo em relação aos ideais políticos na medida em que os mesmo se propunham a construir uma vida justa e feliz, para essa vida se concretizar surgiu o socialismo<sup>1</sup>, o comunismo<sup>2</sup> e o anarquismo<sup>3</sup>.

Segundo Chauí (2010) estes desenvolveu a ideia de que a ação política que levasse aos homens a compreender-se com explorados e oprimidos os

---

<sup>1</sup> Segundo Chauí (2010) o socialismo era uma corrente imaginava uma nova sociedade onde não existia a propriedade privada, o lucro dos capitalistas, a exploração do trabalho e desigualdade econômica, social e política, a construção de cidades perfeitas em que as pessoas são livres e iguais em que se autogovernavam as chamadas cidades utópicas.

<sup>2</sup> Conforme aponta Chauí (2010) comunismo ou socialismo científico a ideologia propunha compreender a realidade e transformá-la mediante a análise dos mecanismos econômicos e sociais do capitalismo, constituindo, assim, uma proposta revolucionária do proletariado o termo "científico", uma vez que seus teóricos se baseavam numa análise histórica e filosófica da sociedade, e não apenas nos ideais de justiça social.

<sup>3</sup> Descreve Chauí (2010) que pregava a supressão de toda e qualquer forma de governo, defendendo a liberdade de forma geral. Propõe o retorno da vida em comunidades autogovernadas, descentralização social e política com a participação direta de todos nas decisões das comunidades e organizações.

impulsionariam a lutar por uma nova sociedade na qual a justiça e a felicidade se concretizariam, ora, o resultado da ação política consciente proposta por esses ideais resultou na eclosão de regimes totalitários tais como fascismo,<sup>4</sup> nazismo<sup>5</sup> e stalinismo<sup>6</sup> e outros.

Dessa forma, os pensadores do século XX ergueram uma discussão crítica e acirrada sobre o otimismo revolucionário e utopias questionando se de fato os seres humanos explorados e dominados seriam eficazes na constituição e estabelecimento de uma sociedade nova justa e feliz, também, apontaram que os ideais revolucionários acima ressaltados, propiciaram o surgimento crescente de um sistema burocrático que regem as organizações estatais, empresariais, políticas-partidárias, escolares, hospitalares. Tal desenvolvimento da burocratização permitiu que os pensadores do século XX, questionassem se de fato os seres humanos inseridos nesses sistemas políticos poderiam extirpar o poder governamental que dominava a sua vida cotidiana do nascimento até a morte.

Na tendência do progresso o século XIX, marca a descoberta da filosofia na cultura, outro fator a contrapor como modo próprio e específico da existência dos seres humanos livres para suas atividades manifestadas tanto na vida social, política, religiosa e cultural ligados a uma história universal das civilizações, onde uma grande cultura seria o molde para as diferentes culturas. No raciocínio dos pensadores modernos Chauí aponta que (2010, p.66) “a cultura se realiza porque os humanos são capazes de linguagem, trabalho e relação com o tempo”, em que “uma única grande cultura em desenvolvimento ou em progresso, da qual as diferentes culturas seriam fases ou etapas”.

Porém, eclodem os adeptos da filosofia do romantismo que rebatem a cultura universal progressiva e titulam de culturas particulares, a qual cada cultura possui suas origens, suas tradições e suas raízes no conhecimento “espírito de um povo” é onde surgem as culturas nacionais baseadas nos seu passado. No século XX, a

---

<sup>4</sup> Segundo Chauí (2010) foi um regime criado na Itália, tendenciosa a uma política autoritária, anticomunista e antiparlamentarista, que defendia a exclusiva autossuficiência do Estado, superior ao direito e à moral.

<sup>5</sup> Chauí (2010) conceitua como uma política de ditadura que governou a Alemanha, a qual pregava superioridade da raça ariana e por isso tem o direito de dominar as raças inferiores, antissemitismo, todos deviam se submeter ao Estado, personificado na figura do Führer (chefe) e o povo alemão tinha o direito de conquistar seu espaço vital.

<sup>6</sup> Para Chauí (2010) foi um conjunto de princípios e práticas econômicas, políticas e sociais criadas por Stalin, chefe do Estado soviético em que sufocou a primeira revolução comunista e deformou o marxismo, marcando com o selo totalitário os partidos comunistas do mundo inteiro.

filosofia trata de descartar a ideia de que a história é contínua, voltada para o passado, aqui ela firma a existência de pluralidade cultural em que ambas relacionam-se entre si, encontrando seus modos em constantes transformações. Ainda no raciocínio de Chauí (2010, p.66) a cultura tem: “cada uma, em decorrência das condições históricas, geográficas, e políticas em que se forma, tem seu modo próprio de organizar o poder e autoridade, de produzir seus valores”.

A modernidade vivia o cientificismo-tecnológico em que os conhecimentos e as explicações estariam alicerçados, unicamente, nas ciências o que levou a filosofia a crer que a ciência responderia todos os questionamentos, no caso, os princípios, procedimentos, resultados, formas, exposição de dados e conclusões, afastando a filosofia do meio que seria o fim da mesma. Contudo, Chauí (2010) assinala que tais rigorosidades das ciências passam a ser questionadas justamente no século XX, em que a filosofia discorda dos riscos de resultados errôneos ou desprovidos de fundamento, assim a filosofia retoma seu papel de compreensão e interpretação crítica das ciências. O precursor nesta fundamentação é o filósofo alemão Edmund Husserl que indica a filosofia como “o estudo e o conhecimento rigoroso da possibilidade do próprio conhecimento científico, examinando os fundamentos, os métodos e os resultados das ciências”. (CHAUÍ, 2010, p. 67).

A euforia do otimismo filosófico da Idade Moderna levou-a afirmar que o homem alcança sua maioridade racional, a qual está conhecida por completo na sua realidade e nas ações de que venha ser atingido superando as superstições e fantasias. Contrapondo-se a questão da maioridade da razão no final do século XIX, apontam os filósofos Karl Marx estudioso no campo da política e economia e Sigmund Freud voltado nas perturbações e os sofrimentos psíquicos. Os dois pensadores estavam direcionados aos diferentes aspectos da ação humana, cada qual em seu campo de investigação não admitia a tese da modernidade de que o ser humano racional e dotado de vontade livre.

Nos estudos de Marx, a sociedade tem seu papel de dominadora que exerce seu poder de forma universal para todos nas condições econômicas e sociais, o que faz o homem acreditar em seus ideais racionalistas, porém, o homem tem a ilusão de que ele é um ser livre pensante “na sua própria vontade de maneira racional e livre, de acordo com nosso entendimento e nossa liberdade” é aí onde surge a chamada ideologia em que “esse poder social invisível nos força a pensar como pensamos e agir como agimos”. (CHAUÍ, p.67).

Já Freud, defende a tese de que o homem não tem o pleno controle de sua consciência como pensa que tem, ele destaca que nossa consciência desconhece a existência de uma força invisível, a qual tem poder por meio do psíquico e social denominando de inconsciente, e a mesma atua sobre nossa consciência sem que saibamos. Essas teorias a Idade Contemporânea retoma a discussão dos conceitos e a influência da razão, consciência reflexiva ou sujeito do conhecimento, as aparências e as ilusões, como também, as questões éticas e morais. Chauí (2010, p. 68) indaga “como os seres humanos conquistam a liberdade em meio a todos os condicionamentos psíquicos, históricos, econômicos, culturais em que vivem”?

O último ponto elencado na contraposição entre a transição da modernidade e contemporaneidade é a ideia filosófica do infinito e finito. A primeira ideia tem seu decurso, desde Antiguidade, baseada na totalidade da qual os humanos fazem parte e participam. Foi mantida pelo pensamento cristão e também pela evolução do homem idealizada pela filosofia de Hegel. Em contraposição a plenitude do homem moderno, a filosofia do século XX estruturou e defendeu a importância da noção de finito, pois o homem “surge e desaparece, ao que tem fronteiras e limites”. Chauí (2010, p. 68) descreve que os lineamentos da finitude estão ligados a um “ser que sabe que é temporal e que termina e que precisa encontrar em si mesmo o sentido de sua existência”.

O interesse pela finitude nasceu pela corrente filosófica do existencialismo idealizada entre as décadas de 30 e 50. No existencialismo o homem teria que aceitar e enfrentar a sua finitude por meio das artes e da ação político-revolucionária, pois o homem é um ser capaz de modelar-se a brevidade e finitude de sua vida.

Outro grande fator defendido pela finitude está o interesse pela pluralidade das coisas, um menos pelas semelhanças e identidades, isto é, cada um com sua singularidade e particularidade, o que rebate mais uma vez a teoria da cultura universal como dominadora. Logo, a finitude nasce quando a filosofia amadurece a ideia da multiplicidade e da diferença entre as ciências, cada uma no seu limite respeitando seus impasses e problemas insolúveis entre si.

Depois de elencarmos os fatores condicionantes que levaram as mudanças ocorridas no campo político, administrativo, sociológico, econômico, moral, filosófico, cultural no período de transição entre a modernidade e a contemporaneidade

abordamos a seguir os fundamentos da Teoria Geral da Administração e sua consequente aplicação na administração educacional.

### **2.1.2 A Teoria Geral da Administração no âmbito**

A organização social está estruturada sob os enfoques do sistema capitalista, o qual desafiou a reestruturação da política, da economia e da cultura para o desenvolvimento da sociedade. Os fatores da expansão do capitalismo afetaram diretamente a organização do processo de produção e as relações de trabalho modificando o cotidiano de nossa sociedade tanto em âmbito privado quanto no público.

Como frisa Maximiano (2009) a organização da sociedade humana é feita a partir dos meios em atender as necessidades das pessoas, e será administração a ciência capaz de alicerça corretamente o desempenho das organizações na utilização de seus recursos, atingindo seus objetivos sejam eles nos serviços de uma escola ou hospital, uma grande empresa ou pequena oficina.

As ideias administrativas mediaram a administração pública e, especificadamente, a administração escolar. Na concepção de Ribeiro (1952, p.78) a administração escolar esta fundamentada nos estudos gerais da administração onde “os aspectos, tipos, processos, meios e objetivos são semelhantes”.

A teoria Geral da Administração expandiu-se a partir do início do século XX, com referência a empresa mercantil capitalista. Historicamente, a teoria geral administrativa desenvolve-se através de três escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea. Na pertinência do tema iremos observar os fundamentos da teoria geral da administração conceituando as três escolas para depois analisarmos o poder de atuação da teoria administrativa no processo evolutivo da administração escolar.

#### **2.1.2.1 Escola Clássica**

A partir desta classificação Dinair Hora (2009) descreve que a escola clássica passou por três movimentos consolidados na Revolução Industrial, início do século XX. O primeiro movimento representava a administração científica de Taylor,

formulada por Frederick W. Taylor que apontava claramente as intenções do capital e ao mesmo tempo preocupava-se com o controle e a racionalização do trabalho. Para ele o controle do trabalho era essencial para a gerência, pois incumbia planejar, programar as tarefas, avaliar e controlar a execução de todos os elementos do processo do trabalho.

O segundo movimento da escola clássica tem seu percussor Henri Fayol em que simboliza a administração geral que tem como fundamentos os princípios da divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espírito de solidariedade e lealdade que constituem um dos modelos de estrutura capitalista.

Logo, a linha de produção taylorista continuou na organização fordismo, sendo adicionada a esteira rolante no processo de produção, combinando-a com operações extremamente parceladas dos trabalhadores, pois produção em série seria a forma de atender à ampliação do mercado de bens de consumo de massa e das margens de lucro das empresas comprimidas pela concorrência.

Fleury e Vargas avaliam linha de montagem da seguinte maneira:

[...] As peças se deslocavam automaticamente e ininterruptamente, suprimindo o trabalho de todos os homens na produção, sem esperas nem paradas. Ao operário, só lhe restava seguir essa cadência, fixo no seu posto de trabalho, e alimentando continuamente de novos materiais que sofreriam a ação de seus membros. Para fazer frente a este ritmo produtivo, era impelido a mecanizar seus movimentos. A linha de montagem torna-se, assim, notável instrumento de intensificação do trabalho (FLEURY; VARGAS, 1983, p. 26).

Ainda na perspectiva de Fayol, Maria de Fátima Costa Felix conclui que:

[...] a integração entre o saber técnico e a forma de organização do processo produtivo permita a combinação, no interior da empresa capitalista, do processo de desvalorização do trabalhador, da automização dos produtos com a subordinação de seu produtor. (FELIX. 1986, p.43)

No terceiro movimento da escola clássica da administração surge a chamada administração burocrática instituída por Max Weber, como disfunção do princípio da racionalização.

Para Weber (1974, apud 2009, p.48): “Estrutura burocrática pressupõe o surgimento paralelo da concentração dos meios materiais nas mãos dos chefes. Isso se dá nas empresas capitalistas privadas que apresentam essa característica”.

Hora (2009) completa que a organização do trabalho e do capital na estrutura burocrática reforça a separação entre planejamento e execução, trabalho manual e intelectual, intensificando a dominação do capital sobre o trabalho, dada a sua extensão a todos os níveis da atividade humana.

O período desta escola é marcado pela eficiência administrativa que denotava capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, como justifica Sander (1982 apud HORA 2009, p.45) “é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício de custo e de esforço, ou seja, aquele que na sua atuação apresenta uma elevada relação produto/insumo”. As empresas passaram a utilizar a eficiência e a diminuição de custos com intuito de enfrentar a concorrência.

Visto a eficiência como característica primordial na produção das organizações formais, da qual exigia um homem subordinado ao sistema técnico e formal, a escola clássica passa a ser rebatida por perspectivas humanistas voltadas aos comportamentos sociológicos e psicológicos dos integrantes na administração, onde surge a segunda escola da teoria da administração.

### **2.1.2.2 Escola Psicossocial**

Em contrapartida ao critério da eficiência econômica do último movimento da escola clássica da administração, surge a segunda escola psicossocial nos anos de 1920, orientada pelos humanistas Mayo, Roethlisberger e Dickson e no comportamento administrativo de Barnard e Simon.

Para Mayo e seus colaboradores os desempenhos das pessoas dependem de fatores emocionais ou comportamentais e não unicamente dos métodos de trabalho que a escola clássica afirmava. Segundo Maximiano (2009, p.212) “a fábrica deveria ser vista como sistema social, não apenas como econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia”.

No raciocínio, Sander esclarece que:

os protagonistas da escola concebem a organização como um sistema orgânico e natural, em que a administração se preocupa com a integração funcional de seus elementos componentes a luz do critério de *eficácia*

*técnica* aliado ao da *eficiência técnica*. (SANDER, 1982, apud HORA, 2009 p. 9 – grifos no original)

A figura do administrador para Barnard tinha papel integrador a procurar obter os melhores resultados na produção institucional, por meio, da eficiência. Já Simon via a organização como um sistema de decisões e a peça chave era o homem administrador como decisor. Dessa forma, Hora (2009) aponta que a administração tem a função de regular o processo de decisões a luz dos critérios de eficiência e eficácia. Assim, o critérios de eficiência estava associada a produtividade interna das organizações, já o critério da eficácia envolvido com a consecução dos objetivos.

O fato da complexidade das organizações nas ultimas décadas levaram o homem a encontrar novas soluções estruturais para administrar a sociedade. Diversos fatores condicionaram para que isto acontecesse, como a maior competitividade entre as empresas, os problemas sociopolíticos, a globalização, as novas tecnologias, preocupação com a responsabilidade social com uma nova forma de administrar, eis que surge a palavra “gestão”, titulada como a última escola da teoria geral da administração, portanto, tópico a ser descrito na sequencia do estudo.

### **2.1.2.3 Escola Contemporânea**

A terceira escola a contemporânea é marcada pelo critério da efetividade no intuito de produzir a solução ou resposta desejada é a concreticidade, ao qual se supõe compromisso real e verdadeiro com os objetivos sociais e as demandas políticas da comunidade.

Salienta Hora (2009) que a efetividade tem como preocupação fundamental a promoção do desenvolvimento socioeconômico e a melhoria das condições de vida humana. Desta forma, a efetividade ela se justapõe a eficiência, justamente, por alcançar aos movimentos sociais, indo além de suas metas internas.

O fato da instabilidade econômica e política internacionalmente enfrentada nos anos 70 a 80 eclodem questionamentos no setor administrativo em que são apontadas novas tendências críticas que tem sua base na fenomenologia, existencialismo, (os quais foram abordados no início do texto) e nas abordagens de ação como critério-chave na orientação dos atos e fatos administrativos chamado de

relevância humana. Neste critério podem ser avaliados todos os outros critérios administrativos já mencionados (eficiência, eficácia e efetividade).

Hora (2009) aponta que o critério da relevância humana tem respaldo na filosofia e antropologia, cuja medida se na constituição do valor, da importância e da pertinência dos atos e fatos administrativos para a vida dos participantes.

O critério da relevância tem articulação definida, significativa e lógica entre duas realidades: de um lado a administração: de um lado, a administração e, de outro, a qualidade de vida humana dos participantes com as opções existenciais.

É importante salientar que os princípios das escolas ainda são mantidos e presentes nas práticas administrativas atuais, principalmente, situações burocráticas nas repartições públicas. Assim, Vitor Henrique Paro enfatiza a continuidade das correntes na administração:

[...] Embora com matizes variadas, que servem para encobrir suas reais dimensões e visam atender as necessidades de justificação ideológica do momento, a gerência enquanto controle do trabalho alheio, através da apropriação do saber e do cerceamento da vontade do trabalhador, encontra-se permanentemente presente na teoria e na prática da administração em nossa sociedade, perpassando as diferentes, "escolas" e "correntes" da administração neste século (PARO. 1990, p. 65).

As ideias da teoria da relevância humana são introduzidas nas instituições educacionais a partir das transformações políticas, sociais e econômicas ocorridas nos últimos 30 anos, pois tem uma relação direta com sistema democrático da participação de todos e a cultura dos valores. Ainda, a democratização escolar no Brasil delineou uma administração de gestão descentralizada e participativa da sociedade em promoção da qualidade e resultados dos serviços que iremos abordar mais adiante.

Acerca das explicitações aqui comentadas sobre a teoria geral da administração e suas escolas podemos ver a importância e a relação estreita entre administração de empresas e administração escolar, percebe-se aplicação dessa teoria e as fases das suas escolas de acordo com as transformações que a sociedade convive, dessa forma veremos a concretização da teoria administrativa no âmbito educacional como próximo ponto em estudo.

### 2.1.3 A teoria administrativa na educação brasileira

Após, a Segunda Guerra Mundial, principalmente, nos países latino-americanos, transformações econômicas e sociais alteraram suas políticas administrativas, influenciados pelo modelo taylorista/fordista. Dito anteriormente tais modelos defendiam a produção e o consumo de massa, agora aliada à política do Estado de Bem-Estar Social. O Estado de Bem-Estar Social foi um modelo de governo pautado na ação direta do Estado em assumir a regulação e restauração da economia, mantendo o pleno emprego, melhorias na distribuição de renda e consequente atenuação na desigualdade social, promovendo o bem-estar dos cidadãos e a estabilidade macroeconômica.

Os paradigmas taylorista/fordista superaram as esferas produtivas e difundiram-se no meio social, tanto é que adentraram na administração pública em geral, conseqüentemente, nos serviços educacionais em particular.

A tendência em adotar os pressupostos da administração de empresas para educação é vistos pelos teóricos como consequência dos resultados satisfatórios nas empresas o que concorria para aplicação nas demais organizações. Segundo, Ribeiro:

a complexidade alcançada pela escola, exigindo-lhe cada vez mais a unidade de objetivos e racionalização do seu funcionamento, levou-se a que ela se inspirasse nos estudos de Administração em que o Estado e as empresas privadas encontraram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas de adapta-las a sua realidade. Assim, a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de Administração. (RIBEIRO. 1978, p 59).

Baseada nesta racionalização, padronização de métodos e procedimentos cada vez mais técnicos passou a ser compreendida por uma administração burocrática e hierarquizada com poder institucionalizado e oficializado, cuja legitimidade era fundada em normas e regulamentos previamente estabelecidos.

Assim, as formas de organização e administração educativas eram influenciadas por esses princípios, dessa forma Lima (1994) denomina de “taylorização do trabalho educativo institucionalizado”.

Lima (2001, p.38) argumenta que a definição da política educacional estava relacionada: “com destaque para a centralização e o controle burocrático de normas

de aplicação universal e uniforme” das mesmas. Do ponto de vista jurídico-normativo, suas estruturas organizacionais estavam pré-determinadas uniformemente para todos os estabelecimentos de ensino do país, desde a definição de currículos até calendários.

Pontua Hora (2009) que no sistema educacional a eficácia da administração atentava na consecução dos objetivos inerentes aos aspectos pedagógicos propriamente ditos (os fins) e a capacidade administrativa ao alcance dos objetivos educacionais propostos (meios). Logo, a eficácia por ser um critério intrínseco a educação prevalecia sobre o critério extrínseco no caso a eficiência.

A presença da burocracia na administração escolar brasileira é incontestável, ela esteve sempre presente, pois sua motivação está no saber técnico e na especialização, logo quanto maior racionalidade maior o controle.

Nesse sentido Felix (1986) fundamenta que a principal função da Administração escolar era implantar cada vez mais a estrutura burocrática no sistema escolar consentindo um maior controle do Estado sobre a educação com o objetivo de adequá-la a sociedade capitalista, descaracterizando a educação como atividade humana específica e sujeitando-se o homem apenas para produção do sistema.

Paro (2009) atenta para importância e a contribuição dos teóricos de Taylor até os contemporâneos, considerando a teoria da administração no âmbito educacional o seu caráter histórico, direcionados aos interesses específicos delineados como bem comum, pois a teoria geral da administração limitava a sua condição de ciência aplicada a teoria da administração da educação, no entanto, foi preciso que os administradores educadores retomassem com urgência a visão crítica de suas bases para “(re)descobrir” a parcialidade de suas práticas para desenvolver sua função crítica sobrepondo-se o nível de controle e conformismo da administração alcançando a marca desejável de libertadora.

Descreve Carvalho (2012) que a crise dos anos 70 do sistema econômico, fez surgir a necessidade de um novo paradigma: a necessidade de reestruturação produtiva e redefinição do papel do Estado. Findo o ciclo do taylorismo/fordismo, então, uma nova forma de regulação (formas de gerência e de contrato de trabalho) e configuração das relações de trabalho e corresponde à globalização da economia e à reengenharia da produção, as quais são responsáveis pelo novo padrão de acumulação capitalista (flexível) denominado de toyotismo ou acumulação flexível.

De acordo com Antunes (2001) este modo de produção rompia o padrão em massa e prezava pela eficiência, direcionada a variação da demanda de acordo com o mercado consumidor, outra marcante característica são as estratégias no trabalho operário em equipe, em que o trabalhador é responsável por funções diversas.

Assim, a burocracia que antes auxiliava, tornou-se um empecilho para a viabilização das respostas às rápidas mudanças ocorridas no campo científico-tecnológicos do mercado global, cada vez mais competitivo e sujeitos a imprevistos permanentes. Era necessário que o sistema produtivo voltasse a funcionar de maneira eficiente, nova forma de administrar. As formas de gerenciamento incluía o trabalho em grupo, a cooperação, a participação direta nos processos de decisão, a flexibilização e a descentralização.

A autoridade burocrática foi então substituída pela autonomia democrática e por um novo perfil de gestor alguém que coordena a tomada de decisões por parte das equipes de trabalho

As transformações no setor produtivo afetou diretamente o Estado, que encarou o desafio de se reestruturar e modernizar, de forma a poder responder com maior rapidez e eficiência às constantes mutações do mercado global e às demandas sociais, momento determinante na reorganização do processo produtivo e a diversificar as fontes de financiamento, provisão dos bens e serviços sociais no âmbito da administração pública.

É a partir desse momento que o critério de efetividade é inserido no sistema educacional superando os outros critérios (eficiência e eficácia), na perspectiva de desempenhar e atuar em função do atendimento as demandas externas de natureza política do sistema educacional.

A partir das considerações fomentadas sobre administração escolar adiante veremos o processo de transição para gestão democrática educacional, em decorrência a nova teoria de gestão administrativa contemporânea. Em decorrência a essa tendência gerencial o Brasil consolidou a gestão pública ao seu estado democrático, vinculando a descentralização nas repartições públicas.

## 2. 2 Gestão Escolar Democrática no Brasil

No capítulo, anterior podemos perceber as transformações ocorridas no cenário econômico, por meio da globalização e das novas tecnologias, as quais influenciaram, além do setor financeiro, os setores políticos, sociais e culturais, mas principalmente, a nova forma organizacional da administração pública, ou seja, uma reforma no Estado em gerir sua economia nacional acompanhada da evolução de práticas administrativas em direção ao interesse público e a democracia.

O mundo, e em especial o Brasil, foram afetados por duas grandes tendências transformadoras, firmadas no âmbito econômico pelo mecanismo de mercado (teorias neoliberais) e no âmbito político a democracia.

Conforme, Matias-Pereira (2010, p.21) afirma que “o mercado e a democracia são as bases sobre as quais estão se estruturando as novas sociedades”. Ou seja, tais transformações impulsionaram os avanços na contemporaneidade em ampliar os serviços a favor da sociedade.

A partir, da década de 1940 até o início da década de 1980, estas tendências redirecionaram o modelo burocrático em solução as suas limitações, em prol de promover a modernização administrativa e o fortalecimento institucional do Estado. Como bem descreve Matias-Pereira (2010, p.50):

[...] A adoção de uma nova cultura orientada para uma visão empreendedora na administração pública, denominada de Nova Gestão Pública (NGP), começou no final da década de 1970 no Reino Unido, com eleição de Margaret Thatcher. O modelo de NGP está orientado ao cliente – cidadão; com foco em resultados; busca de flexibilização administrativa; busca do controle social; e valorização das pessoas. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.50)

O modelo de gerenciamento da administração pública praticado por Thatcher era a junção de práticas estritamente privadas dentro do setor público, o qual buscava continuamente a qualidade, a descentralização e avaliação dos serviços públicos, logo o modelo inglês foi o primeiro a propor medidas efetivas ao modelo burocrático weberiano.

Aponta Matias-Pereira (2010) que no Brasil concentrava a centralização de funções, com rigidez dos procedimentos, em especial aos excessos de normas e regulamentos, em resposta a ineficiência do modelo estatal, a crise financeira, a demanda dos serviços sociais e a necessidade de transparência nos gastos públicos

devido a corrupção dos períodos autoritários, influenciados das políticas externas cresce o interesse de uma sociedade democrática que se concretiza em 1988.

As propostas de descentralização portam de um novo modelo de gestão pública, opondo-se ao estilo burocrático de gestão. Em vista desta descentralização, a necessidade de mudanças deve-se ao fato da globalização.

Salienta Machado que:

[...] é porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido. (MACHADO, 1999 p. 86)

No Brasil, o modelo gerencial foi implantado com o Plano Diretor da Reforma do Estado 1995, segundo Carvalho (2012) tal modelo tem como características básicas: descentralização e atribuição de responsabilidades ao poder local (estados e municípios) e aos cidadãos no controle e fiscalização do desempenho dos serviços públicos prestados, separação entre formulação e execução de políticas públicas e participação de organismos da sociedade civil as denominadas Organizações Não-Governamentais na implantação de políticas públicas.

Portanto, eram estratégias para reduzir os gastos e aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, provocando o abandono de organizações burocráticas e centralizadas, qualificadas como gigantescas inflexíveis e ineficientes, e sua substituição por organizações mais flexíveis e desburocratizadas, descentralizadas, autônomas e participativas.

Neste contexto, a democratização do Estado brasileiro agrega a descentralização a sua organização e estrutura administrativa, a participação popular, a prestação de serviços voltados as políticas públicas e a transparência na condução dos negócios públicos. Adiante damos a continuidade do processo descentralizador nas repartições públicas e principalmente na gestão educacional, pois a nova gestão pública exigiram redefinições na política educacional, especialmente no campo da gestão e da organização do trabalho escolar.

### **2.2.1. A Descentralização e a Gestão Democrática Educacional**

A visão de descentralização é incorporada pelo Estado brasileiro com orientações norteadas em reformas propostas pelo governo. Tais orientações foram expressas no documento do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare) idealizado por Luiz Carlos Bresser-Pereira defensor da vertente gerencial, o qual se alinhou ao movimento internacional de reforma do Estado.

No entendimento de Bresser Pereira para se alcançar essa nova administração pública tem que se fazer uso da descentralização, do incentivo à criatividade, da inovação e ainda uma mudança na estratégia de gerência que, entretanto, tem de ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada, com destaque a descentralização e a delegação de autoridade. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para tanto, o marco referencial da nova gestão pública focaliza no compromisso dos servidores públicos com a estruturação de uma sociedade mais preparada em atender as crescentes demandas da sociedade num contexto de fortes mudanças. Logo, a prestação dos serviços ao público tem sentido com maior eficiência, eficácia e efetividade, o que se fez necessário a mudança comportamental das organizações públicas em atender o cidadão em foco.

Dessa forma, o modelo da nova gestão pública tem como pressupostos primordiais a descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz respeito a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, e ainda qualidade, produtividade e transparência do serviço público em prestar de forma adequada as demandas da sociedade.

Assim, Pimenta (1998) afirma que a reforma gerencial tem o interesse de aumentar a eficiência e efetividade nos órgãos públicos através da descentralização, fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social através da garantia dos contratos e assegurar o caráter democrático da administração pública com um serviço orientado para o cidadão-cliente e a responsabilidade do servidor público pelos seus resultados.

Compreende-se que a reforma do Estado tem como objetivos a consolidação do processo democrático, a reestruturação administrativa, a estabilidade econômica, o desenvolvimento sustentável com a justiça social, assim, é essencial a qualidade nas prestações dos serviços ofertados.

Depois de analisarmos de uma forma geral, o movimento descentralizador brasileiro, firmamos agora no âmbito educacional, o qual exigia redefinições em sua política educacional, especialmente no campo da gestão e da organização do trabalho escolar.

A questão de descentralização com caminho para democratização da educação já vinha em planejamento desde os anos 80. A política educacional nessa época já vinha traçando a democratização em duas tendências: ampliação das oportunidades educacionais, no ponto de vista, qualitativo e quantitativo e gestão da educação como síntese de produtividade, no caso, essa visão de gestão ganha concretização nos planos educacionais dos anos 90.

Luck et al (2000) descreve que nos final dos anos 80 e início dos anos 90 são feitas reformulações nos planos educacionais privilegiando aos temas de qualidade e modernização da gestão, logo os objetivos das reformas educacionais são consolidados no início década de 90, contudo, sem a perda de sua centralidade.

Dessa forma Farah (1995, p. 45) explica que a:

[...] centralidade que a gestão assume neste momento é acompanhada, de um lado, pelo aprofundamento da perspectiva da democratização, inaugurada no período anterior e, de outro, pela consolidação de um novo enfoque nas propostas de reformulação do padrão de gestão no setor o da modernização.

Farah avalia proveitosamente adoção do governo pelas práticas gerenciais na política educacional, dando ênfase à necessidade de modificações significativas na forma como a educação tem se manifestado no interior da instituição escolar.

Segundo Luck et al (2000) relata que a modernização da gestão educacional na agenda do governo brasileiro não se constitui uma temática exclusiva. A proposta para o sistema de ensino básico atende às recomendações da Conferência de Educação para Todos, realizada em 1990, em Jomtiem, na Tailândia. O governo brasileiro, em decorrência a Conferencia elaborou, em 1993, o Plano Decenal de Educação para Todos, construído com a participação das instituições, órgãos, conselhos e organizações educacionais e da sociedade. Luck et al (2000, p.38) descreve uma das metas do Plano “implantação de novos esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes autonomia, financeira e pedagógica”.

Ainda na apresentação de Luck et al (2000) em 1995 o Ministério da Educação definiu como meta político-estratégico como orientação básica a

descentralização, com o objetivo de atingir diretamente as escolas, dando-lhes autonomia, pois na filosofia do MEC é na escola que estão as soluções dos seus problemas. Mais é na proposta do governo “Mãos a obra, Brasil” de 1994 são reforçados os novos padrões de gestão no campo da educação,

Assinala Luck et al (2000, p.39):

[...] indicados pela descentralização das decisões para nível escolar, aumentando a autonomia; descentralização dos recursos destinados as escolas; promoção da participação da comunidade na gestão de escola; eliminação da burocracia, dentre outras intenções.

Como se vê até a primeira metade dos anos 90 a descentralização da gestão educacional não tinha nenhuma legalização, mas em 1996 que sancionam a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394, contendo todas as orientações e planejamentos que já vinha sendo traçados anteriormente, assim a gestão democrática tem previsão no 3º artigo, no inciso VIII como um dos princípios do ensino público. (BRASIL, 1996) Assim, sendo também, adicionada como matéria constitucional no 206º artigo, inciso VI:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; (BRASIL, 1988).

Hora (2009) observa que a democratização ela pode ser analisada sob três aspectos e avaliada por dois sujeitos: os órgãos oficiais da educação e os educadores. O primeiro aspecto na democratização do acesso ao sistema de ensino, o segundo na democratização dos processos pedagógicos e por último na democratização dos processos administrativos.

Na sua explanação Hora (2009) apresenta que o entendimento dos órgãos oficiais da educação a democratização do ensino tornou-se mais acessível a população, principalmente, a população mais carente de recursos. Neste sentido, foi desenvolvidos programas com principal objetivo aumentar o número de vagas e expandir as estruturas físicas com novas salas de aulas e escolas, garantindo o seu discurso de universalização do ensino. Contudo, não observaram para a prática nas condições mínimas necessárias para a efetivação desse processo “democrático”,

como proporcionar uma remuneração digna aos professores e condições de trabalho favoráveis ao ensino aprendizagem.

Já na visão dos educadores Hora (2009) narra que a democratização veio como aperfeiçoamento dos processos pedagógicos permitindo a permanência do educando no ambiente escolar por meio da ampliação de oportunidades educacionais.

E o aspecto mais visível a democratização do ensino, segundo os educadores, são as mudanças ocorridas nos processos administrativos no âmbito do sistema escolar, vislumbradas através da participação da comunidade escolar e a comunidade local nas decisões tomadas, eleições para cargos diretivos, assembleias, juntamente, com a eliminação das vias burocráticas.

Portanto, o processo de democratização da escola tem em seu corpo o atendimento destes três aspectos, a seguir assinalamos a importância da participação da sociedade na gestão democrática educacional.

## **2.2 2 Gestão Democrático-Participativa**

Com base, na LDB em construir uma gestão democrática com perspectiva de inclusão da comunidade na escola e o acesso a educação, emancipação humana, qualificação da educação, bem como, adequar as novas condições produtivas na gestão escolar em busca da autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

A LDB regulamenta que os sistemas de ensino organizarão e elaborarão seu projeto pedagógico da escola e os conselhos escolares com total autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, conforme previstos nos artigos 14 e 15 da presente lei. (BRASIL, 1996).

O Projeto Pedagógico da Escola é resultado do diálogo entre os diversos segmentos da comunidade escolar a fim de organizar e planejar o trabalho administrativo-pedagógico, buscando soluções para os problemas diagnosticados. Já o Conselho Escolar se constitui em um órgão consultivo/deliberativo, onde os participantes compreendem os representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e local, logo é órgão responsável pela tomada de decisões no âmbito escolar, o qual estabelece um espaço de democratização, onde professores, pais, funcionários, alunos e outros possam debater de maneira crítica sobre o cotidiano escolar. (BRASIL, 1996).

A gestão democrática, não se resume apenas na participação das atividades educacionais inclui também a formulação das políticas educacionais no seu planejamento, ou seja, tem poder de interferência que envolve as fases de pensar, planejar e fazer as políticas públicas no campo educacional assegurando, em todos esses momentos, a participação da comunidade educacional.

Segundo Mendonça (2000) justifica:

[...] gestão democrática deve ser abordada no seu sentido amplo, como um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos (MENDONÇA, 2000, p. 96)

Nesse plano de atendimento participativo nas políticas públicas encontramos gestão democrática do Plano Nacional de Educação nos sentido de montar uma política de Estado para a próxima década, a qual materializa as metas necessárias para constituir um sistema nacional de educação que assegure a todos os brasileiros um ensino de qualidade regido por relações democráticas. O plano tem como objetivo a organização racional, consequente e eficaz do universo de ações educativas que devem ser executadas no país com metas estruturantes para a garantia do direito à educação básica com qualidade, que dizem respeito ao acesso, à universalização da alfabetização e à ampliação da escolaridade e das oportunidades educacionais e estipulação de prazos a serem cumpridos. (BRASIL, 2014).

Ainda se falando nesta participação ativa da sociedade em discutir os rumos, metas e resultados a ser concretizada na educação, a obrigatoriedade dos entes estaduais e municipais, também, de elaborarem seus planos educacionais alinhados ao do PNE. O grande desafio é construir em todo o Brasil a unidade nacional em torno de cada uma das 20 metas, o que começa na busca de acordos em torno de algumas premissas importantes para o processo de pactuação. Portanto, o trabalho levantará dados e informações, estudos, análises, consultas públicas, decisões e acordos políticos. (BRASIL, 2014).

Outro exemplo, de democracia participativa é a ampliação da modalidade de Educação a Distância (EAD) ou virtual regulamentada no art. 80 da LDB que impulsionou o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância,

em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. (BRASIL, 2005).

Nos últimos anos os cursos ganharam grandes proporções de acessibilidade a população. O governo federal e os estaduais vêm oferecendo curso de formação para gestores escolares como política pública a capacitar os gestores escolares, por meio, da modalidade EAD com intuito de melhorar o desempenho e as possibilidades de atuação dos gestores escolares, nas questões direcionadas a gestão democrática, acompanhamento e alimentação do Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC) o sistema operacional criado pelo governo federal onde estão todos os programas oferecidos pelo Ministério da Educação (MEC). No portal do SIMEC o gestor pode acompanhar as informações de todos os programas aderidos pela escola possibilitando o desenvolvimento da educação na construção de processos e procedimentos que favoreçam a prática da gestão e a efetivação do direito a educação básica.

Por exemplo, o gestor pode acompanhar os recursos enviados pelo MEC e atualizar as informações da escola no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) O PDE é o programa de apoio a gestão escolar baseado no planejamento participativo, ou seja, é partir dele que a escola recebe os recursos do MEC na plataforma do PDDE Interativo que foi criado para melhor identificar os programas que transferem recursos, assim, o gestor acompanha o desempenho do programa mais educação, programa atleta na escola, programa água na escola. (BRASIL, 2013).

Como bem pondera Ferreira (2004) às novas prioridades aplicam-se para novas políticas, conseqüente, na gestão democrática da educação comprometida com a qualidade da formação humana.

Assim, a nova visão dos processos educativos e de organização do trabalho é justificada pela importância da democratização da educação empenhada na formação de cidadãos participativos e críticos por uma educação emancipadora.

Visto, a importância da democratização-participativa na educação adiante veremos a atuação do gestor escolar frente a atual gestão escolar.

### 2.2.3 A Relação da Gestão Escolar e o cargo de Gestor Escolar

No contexto da educação brasileira observa-se que gestão democrática veio como um conceito novo que superou o enfoque limitado da anterior administração educacional.

A gestão escolar e, conseqüentemente, o desempenho do gestor escolar tem enfrentado grandes desafios e mudanças a superar a aplicação da prática mecanicista e burocrática da administração científica.

Um dos grandes desafios da gestão escolar é oferecer uma educação de qualidade para todos, atendendo aos novos pedidos de cidadania impostos pelas mudanças políticas, econômicas e tecnológicas deste final de século.

A tendência de gestão escolar democrática parte para a orientação dos dirigentes educacionais no que se refere à qualidade da aprendizagem dos alunos, de modo que, conheça a sua realidade, a si mesmos e as condições de enfrentamento dos desafios do dia-a-dia, tarefa esta que exige o envolvimento de todo grupo social no sentido de unir esforços para a efetivação dos objetivos apontados.

Para tanto, Luck assinala que a “gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto”. (LUCK et al., 1999, p. 15).

Logo, o pensamento das pessoas envolvidas com a gestão escolar é a autonomia da escola e a democratização de sua gestão, demandada na reconstrução teórico-prática, constituída de uma mudança inovadora e criativa da educação.

Segundo Veiga (1995, p.18) “a gestão democrática visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática”. Compreende-se o rompimento deste paradigma tradicional presente nas escolas, vislumbrado no entendimento de mudanças, as quais ocorreram em um processo de interação e organização, mas que agora está expressa e normatizada na Constitucional Federal e na LDB.

De acordo com Hora (2009) o cenário do diretor escolar anterior a democratização, ele não tinha autonomia no contexto econômico, político e social, de acordo, a esse maior controle do Estado, ou seja, o diretor não tinha participação

no planejamento da educação, não organizavam as atividades técnicas-pedagógicas, assim como não estavam envolvidos na formulação da política educacional seguiria as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora.

O atual gestor precisa superar a tradicional concepção de poder verticalizado, baseado no mando, colocando o poder como meio de se chegar aos fins, relação está baseada no poder do sujeito (quem manda é quem ensina) sobre o objeto (quem obedece, quem aprende), assim percebe-se a necessária substituição, por estruturas que tenham como fundamento e princípio articulador a organização do trabalho pedagógico construtor da autonomia (estudantes-autores) fundadas em relações inter-sujeitos, que geram solidariedade, participação e compromisso, pois o exercício do poder autocrático e as estruturas verticalizadas são incompatíveis com o projeto pedagógico da educação emancipadora.

Luck (2009, p.121) aponta que:

[...] O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassocia ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais.

Para tanto, o gestor escolar da atualidade precisa ser bastante flexível e atuante no campo administrativo, pedagógico e social, as obrigações são muitas, percebe-se que o gestor não possui, na maioria das vezes, 'condições humanas' para administrar tantas atividades ao mesmo tempo. E é por isso que a gestão deve ser compartilhada, divididas não só ideias, poder decisório, mas também funções.

A escola e a comunidade escolar são realidades complexas, cada uma com suas especificidades. Nesse sentido, o gestor escolar deve ser um incentivador da criação de um ambiente que assegure as condições objetivamente necessárias à qualidade do ensino. Sabendo-se que o art. 14 da LDB oferece atributos mensuráveis para os gestores em sua função dirigente: Gestão democrática.

Para Delors a produtividade da gestão na educação é efetivada através de:

[...] Um bom administrador, capaz de organizar um trabalho de equipe eficaz e tido como competente e aberto consegue, muitas vezes, introduzir no seu

estabelecimento de ensino grandes melhorias. É preciso, pois, fazer com que a direção das escolas seja confiada a profissionais qualificados, portadores de formação específica, sobretudo em matéria de gestão. Esta qualificação deve conferir aos gestores um poder de decisão acrescido de gratificações que compensem o bom exercício das suas delicadas responsabilidades. (DELORS, 1999, p.163)

Existem duas formas de acesso ao cargo de gestor escolar nas escolas públicas brasileiras, o por livre indicação, na situação do indicado ser servidor efetivo ou ser indicado por cargo de confiança pelos entes estaduais e municipais, a outra situação de acesso ao cargo seria por eleição direta para gestor. Presume-se que o gestor seja habilitado com formação na área da educação, pois assim será capaz de desenvolver na gestão da escola um bom trabalho.

Portanto, cabe ao gestor escolar a tarefa de ser ativo na tomada de decisões pelos rumos da escola, sendo assim, em uma gestão participativa o objetivo é a adesão da comunidade escolar, traçando e atuando nos planos de desenvolvimento da prática educacional.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 Análise dos dados de caracterização dos participantes

A caracterização da amostra ocorreu a partir da análise dos dados sócios pessoais referentes às variáveis: formação acadêmica, pós-graduação, forma de ingresso na função e tempo de serviço na escola a qual exerceu a função.

**Tabela 1:** Caracterização dos participantes em relação aos dados sócio pessoais. São João do Rio do Peixe – Paraíba, 2015.

<b>Variáveis Formação Acadêmica</b>	<b>N</b>
<b>Licenciatura Plena em Geografia</b>	1
<b>Licenciatura Plena em Letras com habilitação em Língua Vernácula e Inglesa</b>	1
<b>Pós-Graduação</b>	
<b>Especialização em Educação Profissional Integrada a Educação Básica na Modalidade de Jovens e Adultos</b>	1
<b>Especialização em Língua, Linguística e Literatura</b>	1
<b>Tempo de serviço na escola</b>	
<b>Dois anos</b>	1
<b>Um ano</b>	1
<b>Forma de ingresso</b>	
<b>Indicação</b>	1
<b>Indicação</b>	1
<b>TOTAL</b>	2

FONTE: Dados da pesquisa/2015

Os sujeitos participantes do estudo foram compostos de duas pessoas, sendo do sexo feminino, professoras e servidoras efetivas (exigência do Plano de Cargas e Carreiras) do município de São João do Rio do Peixe Estado da Paraíba, as quais assumiram o cargo de gestoras escolares por indicação, contendo em sua formação acadêmica curso superior com titulação em especialização que demonstra capacidade para execução do cargo, tanto para, organização escolar, quanto na dinâmica pedagógica e, conseqüentemente, na qualidade do ensino que a escola oferece.

### 3.2 Dados analisados segundo discussão do sujeito participante

Os resultados obtidos com o questionário foram analisados e discutidos de acordo com os estudos relacionados à temática do trabalho sendo divididos em quesitos, portanto, a discussão abordara a vivência dos sujeitos partícipes na sua experiência como gestor escolar e assim poderemos avaliar a gestão democrática da escola pública.

O primeiro questionamento foi como define a gestão escolar democrática e participativa? Vejamos as perguntas.

A gestão democrática e participativa é o momento de repensar a escola, o fazer pedagógico, hora de descentralizar a responsabilidade, onde se coloca em pauta e discute-se com toda a comunidade escolar todos os problemas, sucessos e insucessos da escola. A partir das diversas opiniões e sugestões fica bem mais fácil encaminhar as atividades escolares, além disso, quando partilhamos com todos, as decisões, os erros e acertos também passam a ser coletivo o que coloca cada um dos envolvidos a perceber sua contribuição ou sua omissão na resolução dos problemas da escola. (S-1)

Bem, eu definiria a gestão democrática e/ou participativa como uma ação ou parceria formada por toda a comunidade escolar, professores, alunos, pais e funcionários com o objetivo de planejar e executar ações de forma democrática com o intuito de obter resultados coletivos e positivos. Uma vez que o bom andamento e funcionamento escolar estão sob a responsabilidade de todos os seus membros participantes. (S-2)

Como se vê na resposta do (S-1) a gestão democrática é o ponto de ligação da comunidade escolar e local por uma efetiva participação e comprometimento todos nos movimentos da escola, como ela frisa “problemas, sucessos e insucessos” em busca de soluções compartilhadas para que os objetivos propostos sejam alcançados contribuindo para uma nova concepção de escola.

Na resposta do (S-2) o conceito de gestão é definido pela parceria dos integrantes, sob responsabilidade e benefícios de todos no planejamento e execução das ações.

Observa-se que os posicionamentos dos sujeitos estão alinhados as teorias dos estudiosos da educação a respeito da gestão democrática participativa, pois elencaram em comum, que esse tipo de gestão é acontece quando a comunidade escolar participa das ações e decisões da escola visando atingir os objetivos propostos, compartilhando as responsabilidades.

Segundo Libâneo (2008) a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática participativa, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Conforme conceitua Dourado:

[...] A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola. (DOURADO, 1998, p. 79).

No segundo questionamento abordam-se quais os impasses enfrentados como gestor? Vejamos as respostas.

Na verdade na escola em que trabalho não encontro muitos impasses, mas tenho que confessar que ouvir a opinião de todos, saber lidar com ideais tão diferentes e encontrar um meio termo que deixe todos satisfeitos não é nada fácil. Mas com dialogo, paciência e muito estudo são possíveis sim trabalhar coletivamente. (S-1)

Os principais impasses que eu enxergo desenvolvendo esse tipo de gestão é o costume de alguns membros da equipe escolar arraigado ainda, as antigas práticas desenvolvidas anteriormente por uma gestão autoritária que não costumava fazer nenhum tipo de planejamento coletivo. Esse pensamento resiste em alguns, que ainda se permitem avaliar a gestão autoritária como a melhor forma de se desenvolver o trabalho de um líder. Outro problema que existe também é o fato de alguns funcionários confundirem o regime democrático como permissivo, algo completamente diferente. (S-2).

Dessa forma, a discussão do (S-1) pontuou que não encontra dificuldades em sua gestão, a não ser, a diversidade de opiniões para chegar um consenso que atenda a todos. Já (S-2) afirmou que tem enfrentado problemas quanto a postura de alguns profissionais de atribuírem a pratica autoritária, fazendo comparativo como melhor forma de administrar.

Paula e Schneckenberg (2008) anotam que:

[...] A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os individuos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos. Na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independente do nível hierárquico. (PAULA; SCHNEEKENBERG, 2008, p.09)

Salienta Sander (1995) que o gestor escolar não é mais o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigências burocráticas. Ele é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitador do processo coletivo de aprendizagem, o primeiro responsável pela condução do processo educacional, bem como pela a articulação das ações necessárias no âmbito escolar.

Libâneo (2008) compreende que a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, assim a escola deverá estar mobilizada com os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar. O papel do gestor na escola democrática é o de sujeito facilitador da interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade.

A gestão democrática veio justamente para desarticular esse poder centralizador, confiando na figura do gestor o desenvolvimento de um bom trabalho, porém, compartilhado, dialogado e fazendo, de fato, a educação acontecer.

No terceiro questionamento indagamos ao gestor se os objetivos da escola foram alcançados com sua participação? Vejamos as respostas

Como gestora desta escola já alcançamos muitos objetivos, tais como: aumento no número de alunos, diminuição da evasão, melhores condições de trabalho, execução dos projetos e maior participação dos pais e/ou responsáveis. (S1)

Bem, em relação aos objetivos almejados enquanto gestora escolar, digamos a intensão, na maioria das vezes, é sempre maior do que os resultados. (Rsrtrs). Em grande parte do andamento escolar, projetos foram desenvolvidos com os alunos, aumento nos níveis de aprendizagem. Tudo isso é preciso contar com a parceria dos membros da equipe docente, pois a gestão em si nunca consegue desenvolver um bom papel sozinho. Mas sob uma visão geral, acredito que grande parte dos objetivos foram alcançados, sim. (S-2)

Na visão do (S-1) muitos resultados foram alcançados de acordo com a proposta da gestão democrática da educação (aumento no número de alunos, diminuição da evasão, melhores condições de trabalho, execução dos projetos e maior participação dos pais e/ou responsáveis). Isso se explica pelo bom desempenho da gestão anterior, pois este sujeito participante vem executando o papel de gestora há três anos, dessa forma ela tem como avaliar as dificuldades enfrentadas há anos anteriores e que atualmente foram contornados. A discussão

(S-2) aponta que os ideais como gestora são maiores do que a materialização dos resultados e atribuiu o aproveitamento positivo na execução dos projetos e aumento nos níveis de aprendizagem com os alunos, ressaltando que esta desenvoltura se deve a participação da comunidade escolar.

Mais uma demonstração da perspectiva de gestão democrática vinculada na participação, de modo que ela possibilita à interação, a integração, a corresponsabilidade, desde as etapas do planejamento até a execução das ações propostas, isto de todos os envolvidos no cotidiano escolar. Observamos a importância do projeto político pedagógico, pois este é o retrato da escola em movimento (GRACINDO, 2004) e reflete o esforço coletivo no sentido de estabelecer as ações pedagógicas e administrativas que servirão de “ponte” entre o existente e o desejável.

## 4 METODOLOGIA

No intuito de melhor atender aos objetivos propostos, foi realizado um estudo descritivo e exploratório de abordagem qualitativa, uma vez que esta possibilita maior aproximação com o cotidiano e as experiências vividas pelos próprios sujeitos.

Conforme, Mynayo (2003) a pesquisa qualitativa permite a compreensão do universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações de natureza.

Segundo Severino (2007) a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, acompanhando sempre as condições dessa manifestação.

O processo de coleta dos dados foi realizado com gestoras escolares do município de São João do Rio do Peixe do Estado da Paraíba, há pelo menos um mês. De acordo com Junior (2008), questionário é um instrumento para obtenção de dados de um determinado grupo social por intermédio de questões a ele formulado, sendo útil para determinar as características desse grupo em função de algumas variáveis predeterminadas de forma individuais ou grupais.

A pesquisa aconteceu nas dependências da Secretaria de Educação do município de São João do Rio do Peixe Estado da Paraíba, utilizado questionário básico constituído por uma série ordenada de perguntas que permitiu ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões apoiadas na sua vivência escolar a partir orientações regulamentadas na LDB.

Foi constituída por dois sujeitos gestores (professoras do quadro efetivo do município) que foram informadas da finalidade do trabalho recebendo esclarecimentos prévios, uma vez aceitando participar, assim, concordaram e assinaram sua participação de livre consentimento, como também, da utilização dos resultados no fato de serem publicadas as hipóteses que interessam à pesquisa.

O trabalho teve como referencial metodológico a análise em diversos materiais já elaborados, como livros, periódicos, artigos científicos e outras fontes destinadas à coleta de informações, as quais forneceram embasamento teórico para a construção da revisão bibliográfica.

## 5 CONCLUSÃO

Lembramos a influência da teoria de administração na sociedade como grande influenciadora da administração escolar ou qualquer outro setor, pois a partir desta relação é que se pode criar um corpo teórico próprio em termos administrativos. Descreve Paro (2009) que os fatores determinantes para aplicação das teorias da administração de empresas estão nos estudos e pesquisas realizados cujos resultados satisfatórios as empresas da sociedade capitalista e por isso são observadas nas demais organizações.

Ressaltamos a importância da visão descentralizadora na nova gestão pública e na política educacional brasileira dos anos 90 evidenciando a necessidade de mudança na forma de gestão, a qual passou a ser ancorada num discurso de modernização e melhoria da qualidade do ensino.

Conclui-se que a nova forma de gestão pública trouxe consequências diretas no campo da educação em decorrência da flexibilização produtiva que mudou a forma de organização e gestão do trabalho.

Apesar do avanço na legislação com a materialização da LDB e as reformas educacionais no tocante adoção a gestão democrática, ainda é perceptível a presença das práticas da teoria da administração científica nas escolas. Porém, cabe salientar a autonomia pedagógica, administrativa e financeira que as instituições escolares conquistaram a partir da instituição do projeto político-pedagógico e conselhos escolares consolidados no mecanismo de participação da sociedade direcionados a efetivação do exercício democrático na construção de uma nova cultura escolar.

Foram de grande relevância a pesquisa com as duas gestoras escolares do município de São João do Rio do Peixe, as quais exprimiram seus entendimentos de gerir a educação pública e as ações vivenciadas no seu dia a dia da escola consolidado na gestão democrática participativa no interior da escola, com resultados positivos no do ensino aprendizagem e execução dos projetos idealizados, entretanto, ainda percebe-se o entrave a presença da cultura organizacional impregnadas do autoritarismo e centralização das práticas anteriores a nova gestão.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Reestruturação produtiva e mudanças no mundo do trabalho numa ordem liberal**. In: DOURADO, L F; PARO, V. H. (Org.). Políticas públicas e educação básica. São Paulo: Xamã, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5 de outubro de 1988. Brasília. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)  
Acesso em 10/02/2015.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, 1996. Disponível em:  
<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> Acesso em 10/02/2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Planejando a Próxima Década: Alinhando os Planos da Educação**. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Manual PDE Interativo**. Brasília, 2013.

BRASIL. **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei n o 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF, 20 de dezembro de 2005.

CARVALHO, E.J.G. Gestão escolar: Da centralização a descentralização Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/educacao/article/view/5373/3973> Acesso em 27/12/2014.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo. Editora Ática, 2010.

DELORS, Jacques. **Educação Um Tesouro a Descobrir**: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 3. ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DOURADO, Luiz Fernandez. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

FARAH, M. F. S. **Reconstruindo o Estado: gestão de organizações e serviços em processo de mudança.** São Paulo: FGV, 1995. (Relatório de Pesquisa, NPP 02).

FÉLIX, M. F.C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial.** São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1986.

FERREIRA, N.S. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico.** Curitiba: IESDE, 2006.

FLEURY, A.C.C. e VARGAS, N. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo.** São Paulo: Atlas, 1983.

GRACINDO, R.V. Projeto político-pedagógico: retrato da escola em movimento. In: AGUIAR, Márcia A. (org.). **Retrato da escola no Brasil.** Brasília: CNTE, 2004.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na Escola.** Campinas, SP: Papyrus, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seambra Toschi – 6. ed. - São Paulo: Cortez, 2008.

LIMA, L. C. **Modernização, Racionalização e Otimização. Perspectivas neo-taylorianas na organização da administração escolar.** Cadernos de Ciências Sociais. Braga, 1994.

LIMA, L. C. **Modernização, Racionalização e Otimização. Perspectivas neo-taylorianas na organização da administração escolar.** Cadernos de Ciências Sociais. Braga, 2001.

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

MACHADO, A L. Formação de gestores educacionais. In: Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária. **Gestão educacional: tendências e perspectivas.** São Paulo: Cenpec, 1999.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas, SP: FE/ UNICAMP; R. Vieira, 2000.

MYNAYO, M.C. de S.(org). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 23ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

PARO, V.H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino/nome**. São Paulo: Ática, 2007.

PAULA, R. L.; SCHNECKENBERG, M. **Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI**. Revista eletrônica Latu Sensu-Ano3, nº1, março de 2008.

PIMENTA, C.C. **A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais**. *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, nº5, p.173-199, set./out. 1998.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: FFCL/USP, 1952. (Administração escolar e educação comparada; boletim 158).

RIBEIRO, J.Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. Ed. Ver., anot. E ampl. Por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo: Saraiva. 1978.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SANDER. B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: autores associados, 1995.

VEIGA. I.P.A. **Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995.



## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

**INSTRUÇÕES:** A seguir são apresentadas questões onde você deverá responder sem deixar nenhuma em branco. Não existem questões certas ou erradas, apenas solicitamos que responda da maneira mais sincera possível.

### Dados sócio - pessoais:

Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

Pós-Graduação: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço na escola: \_\_\_\_\_

Forma de ingresso na função em atua: \_\_\_\_\_

### Dados referentes aos objetivos da temática em estudo

1 - Como você define gestão escolar democrática e participativa?

---

---

---

---

---

---

2 - Quais os impasses enfrentados como gestor participativo e democrático?

---

---

---

---

---

---

3 - Como gestor(a) escolar os objetivos da escola foram alcançados?

---

---

---

---

---

---