



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



MÁRCIO BATISTA DE OLIVEIRA

**PRÁTICAS DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA:
OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2013

MÁRCIO BATISTA DE OLIVEIRA



**PRÁTICAS DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA:
OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Pato Branco.

Orientadora: Profa. MSc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

PATO BRANCO

2013



TERMO DE APROVAÇÃO

Práticas de Gestão na Educação Pública: Oportunidades e Desafios

Por

Márcio Batista de Oliveira

Esta monografia foi apresentada às 19h50 do dia 21 de Março de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof^a. MSc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar
UTFPR – *Campus* Pato Branco
(orientadora)

Prof^a Giovanna Pezarico
UTFPR – *Campus* Pato Branco

Prof^a Jozeane Lop
UTFPR – *Campus* Pato Branco

Dedico,

Aos meus filhos e namorada, fontes eternas de inspiração carinho, compreensão e amor.

Aos meus pais, pelo incentivo e apoio constante durante a opção quanto ao caminho a ser seguido.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, criador de todas as coisas.

À orientadora professora MSc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar, pela paciência e disponibilidade em conduzir-me nesse trabalho.

Aos profissionais do Instituto Técnico de Barueri Brasília Flores de Azevedo, pela grande ajuda e confiança na coleta dos dados para o sucesso desse trabalho.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Gestão Pública da UTFPR.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização deste trabalho.

"A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (Constituição Federal, 1988, - Art. 205).

RESUMO

OLIVEIRA, Marcio Batista de. Práticas de Gestão na Educação Pública: Oportunidades e Desafios, 2013. número de folhas: 53. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

Este trabalho teve como temática a prática de liderança na gestão pública enfatizando a implantação da gestão democrática. Baseado no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal, que estabelece a gestão de ensino democrática e na LDB 9394/96 que configura como um dos princípios e fins da educação nacional, a gestão democrática do ensino público, entende-se que o processo de ensino-aprendizagem não se limita mais à sala de aula, mas ao envolvimento efetivo de toda a escola e comunidade. Dessa forma, para superar os desafios na implantação de uma gestão democrática é preciso entender quais as principais práticas de gestão podem ser adotadas. Para isso, é necessário entender a gestão atual e as repercussões internas causadas na instituição, identificar as principais práticas adotadas por essa gestão fazendo uma relação com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura, verificar juntos aos colaboradores quais as suas percepções sobre a gestão, analisar as oportunidades e desafios e propor as mudanças necessárias para se atingir uma gestão democrática com excelência. Dentro deste contexto, este trabalho buscou analisar através de uma pesquisa a diversos setores da escola, as opiniões dos colaboradores sobre o estilo de gestão adotado pela Direção que é a mesma há mais de 5 anos e algumas atitudes dos próprios colaboradores no dia a dia de trabalho no Instituto Técnico de Barueri Brasília Flores de Azevedo, uma instituição pública de ensino médio técnico. Através da bibliografia existente e da análise das respostas obtidas pela pesquisa, foi possível identificar a situação atual da gestão, como essa gestão é vista pelos colaboradores e propor alguns ajustes na direção da gestão democrática.

Palavras-chave: gestão, democrática, escola, ensino, educação.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Marcio Batista. Management Practices in Public Education: Opportunities and Challenges, 2013. Number of sheets: 53. Monograph (Public Management Specialization). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2013.

This work had as its theme the practice of leadership in public administration emphasizing the implementation of democratic management. Based on Article 206, section VI of the Federal Constitution, which establishes the democratic management of teaching and LDB 9394/96 which sets up as one of the principles and purposes of national education, the democratic management of public education means that the process teaching and learning is not limited to the classroom, but the effective involvement of the entire school and community. Thus, to overcome the challenges in the implementation of democratic management is to understand what are the main management practices can be adopted. For this it is necessary to understand the current management and internal repercussions in the institution, identify the most important practices that management is making a relationship with the theoretical concepts highlighted in the literature review, verify together to reviewers what their perceptions of management, analyze the opportunities and challenges and propose necessary changes to achieve a democratic management with excellence. Within this context, this study sought to analyze through a survey to various sectors of the school, the opinions of reviewers about the management style adopted by the direction that is the same for more than five years and some attitudes of the employees themselves in day to day work at the Technical Institute of Barueri Brasília Flores de Azevedo, a public institution of technical high school. Through the existing literature and analysis of the survey responses, it was possible to identify the current management situation, as this management is seen by employees and propose some adjustments in the direction of democratic management.

Keywords: management, democratic, school, learning, education.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1.	Justificativa.....	13
1.2.	Objetivo Geral.....	14
1.3.	Objetivos Específicos.....	14
2.	Referencial Teórico.....	15
2.1.	Gestão Escolar.....	16
2.2.	Gestão Participativa na Escola Pública.....	18
2.3.	Cultura Organizacional Escolar.....	21
2.4.	Estilos de Liderança.....	23
2.5.	O Gestor como Líder.....	25
2.6.	Perspectiva de Liderança na Prática.....	28
3.	Estrutura Metodológica.....	33
3.1.	Delimitação do Tema.....	33
3.2.	Características de Pesquisa.....	33
3.3.	Universo e Amostra.....	34
3.4.	Coletados Dados.....	35
4.	Apresentação e Análise dos Dados.....	36
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
	APÊNDICES.....	51

INTRODUÇÃO

A partir da LDB 9394/96, a busca pela implantação de uma gestão democrática nas escolas públicas, onde todos participem ativamente do processo de ensino e aprendizagem, tornou-se uma luta contínua. Em 2011, o então ministro da educação Fernando Haddad informou que o número de alunos matriculados no ensino médio técnico, até 2020, iria dobrar, devido a inúmeros investimentos que seriam realizados pelo Governo Federal.

De acordo com o Censo Escolar 2012, a educação profissional concomitante e subsequente ao ensino médio teve um crescimento de 7,1%, atingindo mais de 1 milhão de matrículas. Incluindo o ensino médio integrado, os números indicam um contingente de 1,4 milhão de alunos atendidos neste ano. Nos últimos nove anos, a rede federal mais que dobrou a oferta de matrícula de educação profissional, com um crescimento de 143%.

Implantar um modelo de gestão, ao mesmo tempo em que há um alto investimento em estrutura, exige uma capacitação do gestor público, uma vez que, administrar uma escola pública tornou-se um grande e complexo desafio. Quando olhamos para uma instituição de ensino médio técnico profissionalizante, em uma época de grande procura por mão de obra especializada, é ainda mais difícil para os gestores.

O Gestor precisa ter uma visão holística da escola e a capacidade de tratar de assuntos que em nada se relacionam com a proposta pedagógica. Entendendo dessa forma, que a escola não é feita apenas de alunos e professores, mas de um leque maior de funções e cargos que trabalham em conjunto para o bom funcionamento da instituição. Quando a escola abre as portas para uma gestão democrática, dificuldades de toda sorte influenciam negativamente na preparação e realização dessas propostas pedagógicas, gerando não só um desgaste do gestor como dos demais funcionários, além de afetar na qualidade do ensino.

Não bastassem as interferências externas como as legais, econômicas e da própria sociedade; o gestor deve se preocupar em entender também todos os processos administrativos na escola, ou seja, como as coisas são feitas hoje, como e por que algumas delas sempre foram feitas e ter habilidade de compreender os comportamentos que são direcionados em nome da própria tradição, quebrar alguns paradigmas ou pelo menos os que limitam as mudanças.

Diante desses desafios surge o questionamento: Quais as principais práticas de gestão podem ser adotadas para a implantação de uma gestão escolar democrática?

O assunto é vasto e poderia ser realizado com a análise de várias instituições públicas de ensino, porém, como o objetivo não é esgotar o tema, este trabalho analisará as práticas de gestão de uma instituição específica, o Instituto Técnico de Barueri Brasília Flores de Azevedo, como esta instituição atua no sentido de implantar uma gestão democrática e quais os resultados obtidos nos últimos 5 anos.

Para que haja um melhor entendimento, esta monografia será estruturada basicamente em 3 partes: na primeira serão apresentadas as justificativas e a contextualização do estudo, bem como os seus objetivos. Na segunda parte, serão discutidos os principais conceitos sobre a temática proposta, essenciais para a análise e apresentados assim os procedimentos metodológicos que nortearão a pesquisa. Na terceira parte será realizada a coleta e análise dos dados com base na revisão da literatura apresentada e finalizada com as considerações sobre o que foi exposto.

1. JUSTIFICATIVA

Garantida pela Constituição Federal Brasileira de 1988 (Art. 205) como “direito de todos”, a Educação se apresenta como fundamental e indispensável para o desenvolvimento do indivíduo como pessoa, cidadão e profissional qualificado para o trabalho. Pautada nos princípios de igualdade de condições, liberdade de aprendizagem, pluralismo de ideias e concepções para o exercício pedagógico, gratuidade do ensino público, com valorização dos profissionais da Educação e a gestão de ensino democrática com garantia do padrão de qualidade (art. 206, incisos I a VII).

Com essa seguridade constitucional e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no seu artigo 3º, inciso VIII que corrobora como um dos princípios e fins da educação nacional, a gestão democrática do ensino público, entende-se que o processo de ensino-aprendizagem não se limita mais à sala de aula, mas ao envolvimento efetivo de toda a escola e comunidade. Ou seja, a educação do aluno é influenciada por todas as ações promovidas pela escola, desde a maneira como o aluno é atendido pelos funcionários, como a escola se organiza e se relaciona com a comunidade em seu entorno e com o avanço tecnológico, não seria exagero pensar até como a escola se mostra diante do mundo. Por isso, atualmente se discute tanto uma gestão democrática nas escolas onde o Projeto Político Pedagógico seja feito de forma integrada e considere todos esses requisitos.

O gestor precisa trabalhar em conjunto com todos os envolvidos nesse processo, no sentido de repensar o papel da escola na formação dos seus alunos e como eles se posicionarão na sociedade, como pessoas e como profissionais. Ao analisar esta instituição, busca-se apontar as principais características culturais e práticas de gestão que a colocam em uma posição de destaque na região onde atua e como seus colaboradores trabalham para que ela seja reconhecida através dos seus resultados.

Entendendo esse contexto, o estudo poderá ser utilizado em outras instituições de ensino públicas na busca por uma gestão eficiente e conseqüentemente na melhoria do ensino. Em contrapartida, com base na pesquisa, a própria instituição poderá analisar os aspectos estudados e utilizá-los para

(ra)retificar suas práticas de gestão e rever algumas ações e processos. Para a academia, o estudo poderá ser utilizado como referência para outros trabalhos e para auxiliar na formação dos alunos como Gestor Público.

1.1. Objetivo Geral

Esta pesquisa busca como Objetivo Geral: Analisar as práticas de gestão adotadas no Instituto Técnico Brasília Flores de Azevedo, do Município de Barueri-SP.

1.2. Objetivos Específicos

Como Objetivos Específicos os seguintes pontos serão buscados:

- Identificar as principais práticas adotadas pelos gestores, nos últimos 5 anos;
- Pesquisar, segundo a percepção dos professores e funcionários, como as práticas identificadas repercutem nas suas rotinas profissionais e na efetiva implantação de uma gestão democrática;
- Analisar as principais oportunidades e desafios identificados pelo gestor da instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A administração pública é regida pelos princípios constitucionais (art. 37) da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência e os princípios fundamentais de Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle, preconizados pelo Decreto-lei n.º 200/67.

Orientado por esses princípios o gestor público deve atuar na busca pela eficiência dos serviços e administração dos bens públicos, levando em consideração que as demandas da sociedade serão sempre maiores do que os recursos disponíveis para atendê-las. Com a exigência cada vez maior da sociedade por um serviço de qualidade e a necessidade do próprio governo de um modelo gerencial eficiente para administrar os recursos escassos, surge em 2005, após diversas tentativas frustradas, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

Através do decreto 5.378/2005, esse novo modelo de gestão pública passou a ser implantado, buscando a eficiência nos serviços públicos, eliminação do déficit institucional, assegurando a eficácia e efetividade da ação governamental, além de promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. Esse modelo tem como visão atingir a excelência em gestão pública até 2015, de tal forma que essa excelência seja culturalmente buscada pelas instituições públicas e exigida pelos cidadãos.

Esse modelo se propõe estimular as instituições públicas a focarem na direção de uma melhor gestão para atendimento ao cidadão. As práticas de gestão estabelecidas e um sistema de monitoração e controle, amparados pelas mesmas características, auxiliam na mensuração do desempenho e na troca de experiências entre os órgãos governamentais, com isso, é gerada uma base de melhores práticas que pode ser utilizada como lições aprendidas por outros órgãos.

Esse modelo de excelência em gestão pública ratifica o sentido único e verdadeiro para as funções do Estado que sempre se tentou atingir, que é: ter um atendimento de qualidade, justificando assim emblemática frase de Hélio Beltrão (Apud LIMA, 2007, p. 25): “O Estado somente tem sentido de existência para servir ao público”.

Na contramão do modelo de excelência, encontramos pessoas não comprometidas com a função de atender aos interesses da sociedade de forma satisfatória. Pessoas que, como mostra o curso da história, sempre existiram e sempre existirão, pelo menos enquanto tiverem a garantia da estabilidade de seus cargos. Nesse momento é que uma boa liderança poderá fazer a diferença e conseguir com que todos sejam efetivamente colaboradores na gestão de excelência.

2.1. GESTÃO ESCOLAR

Uma escola é verdadeiramente representada por seu modo de ser e de fazer, sua organização social e não apenas por suas condições físicas, materiais e estruturais. E é na medida em que esse modo de ser e de fazer esteja impregnado da valorização e do atendimento com elevada qualidade das necessidades de aprendizagem dos alunos que se constitui em uma escola em sentido pleno. (Lück, 2011, p.86)

A gestão escolar, como instrumento da gestão pública, visa organização e o funcionamento de uma instituição de ensino do sistema escolar como um todo, com a finalidade de satisfazer as exigências de políticas públicas de educação e aos requisitos da moderna pedagogia. Considerada como uma administração específica e com muitas peculiaridades, pressupõe uma filosofia e uma política que a norteia, pois, enquanto na administração geral, a preocupação gira em torno de redução de tempo e custos, na gestão escolar o objetivo é a formação de cidadãos com pensamento crítico.

O artigo 206 da Constituição Federal estabelece que o ensino deva ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino (...); gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade; piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Dessa forma, um dos itens fundamentais para o início do período letivo e para que a escola seja direcionada no sentido de cumprir os princípios estabelecidos

na Constituição, é o planejamento. O planejamento visa o conhecimento da realidade onde o processo educativo se desenvolverá. Para isso é preciso antes conhecer os aspectos significativos da realidade, através do levantamento, análise e interpretação de informações. Os benefícios para os educadores e para a comunidade, alcançados por um bom planejamento, retrata a importância de ser feito com muito cuidado e embasados por informações reais. Sem um planejamento consistente não se pode atingir esses objetivos.

Para Campos (2010, p.90), “o gestor tem que dominar o planejamento e ser hábil negociador para a formulação de estratégias de êxito na consecução dos objetivos que se almejam no percurso exigido para se atingir as metas previstas.”

Vale lembrar que a escola não tem setores de produção, compra, venda, distribuição ou outros, presentes nas empresas. A escola existe para formar pessoas íntegras, que serão úteis à comunidade e até capazes de dirigir os destinos da pátria, nesse sentido, devem-se trabalhar as diferenças das pessoas. Com isso, nota-se a extrema importância da administração na escola e suas peculiaridades, considerando a influência e a relação da escola no seu contexto social e político.

A gestão escolar evidencia-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino.” Lück (2006, p.33)

Para cumprir o seu papel na sociedade, a escola nos moldes atuais, precisa rever a sua organização, sua estrutura e funcionamento, uma vez que não se deve mais se limitar a ensinar os conteúdos curriculares básicos, mas a oferecer instrumentos críticos para o aluno compreender as relações sociais, estimulando-o a pensar por conta própria e ter o interesse no conhecimento e pesquisa para que ele possa ter uma real participação na sociedade. A escola enquanto organização, deve se preocupar com a efetividade do processo de ensino e aprendizagem. Processo esse que sofre influência da própria gestão, do ambiente escolar, dos funcionários, dos pais e da comunidade.

Reforçando assim o que defende Campos (2010, p.47) quando diz que “neste panorama é que emerge a relação educação/sociedade.” E completa que a partir da “concepção de uma educação emancipadora deve permitir a formação de uma consciência autêntica para a Gênese de uma nova utopia a fim de alimentar a esperança da humanidade em busca de uma sociedade fraterna.”

Desta forma, a participação de todos nas discussões e projetos é primordial para o bom andamento da escola e isso só ocorre quando há uma gestão participativa efetiva onde todos têm condições de igualdade e liberdade para expor suas opiniões, mesmo que contrárias.

2.2. GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2006, p.21)

Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, a educação passou a ser considerada como direito social (art. 6º) e a gestão democrática, princípio constitucional da educação nacional (art. 206). A LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, no seu Art. 14, explicita a Gestão Democrática na escola pública quando define que: 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 da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Reforçando a participação de todos para a obtenção da qualidade do ensino. Contudo, mesmo estabelecido em lei, muitas escolas ainda não têm uma proposta administrativa e pedagógica que atenda de forma eficiente as necessidades do meio em que estão inseridas.

Almeida et al (2007, p.27) reforça que,

A escola é uma organização social, especialmente destinada à formação das crianças e jovens e que têm vida própria, um organismo vivo que interage com o ambiente social extraindo dele estímulos e energia necessários para desenvolver o trabalho. Sendo assim, não é possível pensar na escola senão a partir de um determinado contexto social, do qual ela se nutre e para o qual ela forma as pessoas.

Um dos estilos de gestão que mais é abordado atualmente é a gestão democrática. Modolo (2007, p. 21) acredita que esse tipo de gestão escolar contribua efetivamente para o “processo de construção da cidadania emancipadora, do ato pedagógico, centrado no conhecimento, interativo, interpessoal, participativo e democrático.”

A gestão democrática ou participativa visa à descentralização das ações dentro da instituição e conseqüentemente um aumento da autonomia dos colaboradores nas decisões tomadas. Contudo, é primordial que a direção e os demais segmentos estejam alinhados na busca de um objetivo em comum para evitar decisões contrárias ao objetivo da instituição. Para isso, uma comunicação aberta e clara pode ser uma estratégia eficiente para que todos os envolvidos tenham uma visão de conjunto, facilitando a integração das decisões.

No entanto, GADOTTI (2004, p. 92) defende que apesar da gestão democrática não resolve todos os problemas do ensino ou da educação, “a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade”.

Uma gestão democrática na prática ocorre quando a participação coletiva é efetiva; quando há transparência e democracia na tomada de decisão; quando cada colaborador assume que sua participação é fundamental para o bom andamento da instituição e em contrapartida, quando há um reconhecimento dessa importância por parte dos gestores. É preciso, no entanto, estimular essa participação e deixar claro a todos os colaboradores que as portas da direção estão abertas para novas ideias. Neste sentido, reconhece Albuquerque (2012, p. 14), que “a gestão democrática da educação pode ser identificada a uma revolução simbólica e concreta, posto que esta bandeira alterou as categorias de se pensar e de ações *na e da escola.*”

Para Gadotti (1994, p.2), “é preciso uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, deixando de lado a prerrogativa de que a escola pública é responsabilidade exclusiva do governo”. O referido autor defende ainda que “a gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e devem assumir sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais.”

Uma vez entendido que em uma gestão democrática é necessário que haja participação de fato de toda a comunidade escolar e das instâncias colegiadas, deve ficar claro que para isso a escola na figura do seu gestor, tem que ter autonomia para tomar as decisões e agir conforme as necessidades da comunidade escolar.

Bezerra *apud* Albuquerque (2012, p.85), defende que

A educação somente pode dar-se de forma democrática, posto que sua suposição básica é de orientar-se para a formação dos sujeitos históricos, que, como tais, só se fazem humanos determinados por sua vontade, portanto, também só se educam (condição de sua humanização) orientados livremente pela mesma vontade. Assim sendo, o processo pedagógico só pode realizar-se plenamente quando regido por um sistema pautado no diálogo entre vontades.

A implantação de um projeto de gestão democrática em uma escola envolve não só a quebra de alguns paradigmas como também uma revisão minuciosa nos processos, na forma de fazer as coisas, na cultura organizacional e até dos sistemas de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB nº 9.394/96, estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Com esta lei, a educação passou por grandes mudanças, inclusive, na gestão escolar com a busca pela implantação de uma gestão democrática.

Nessa busca pela gestão democrática perfeita, o que seja talvez mais difícil de analisar e realizar algum tipo de mudança é na cultura organizacional, uma vez que não é algo palpável e visível, mas subjetivo e sensitivo. É difícil mensurar o seu impacto na organização. Para isso, é necessário ampliar a percepção, examinar o processo de raciocínio dos colaboradores dessas instituições, aceitar que há outras maneiras de pensar e agir. O intuito é atingir a equidade na educação através da participação de todos, com uma gestão participativa e democrática.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, artigos 13 e 14, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação, contudo, além dos profissionais da educação, a participação de toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico é primordial para a criação de uma proposta de ensino-aprendizagem de forma democrática. Dessa forma, como o gestor escolar deve agir para implantação de uma gestão democrática?

O diretor da escola, como líder, tem o poder de influenciar tanto positiva quanto negativamente nesse processo, quando descentraliza ou centraliza as decisões tomadas ou na medida em que procura conhecer o clima e a cultura organizacional da escola. Segundo Lück (2011, p.26), o gestor tem a “possibilidade de agir efetivamente como líder e orientador do trabalho escolar”, conforme a sua

capacidade de conhecer e compreender o clima e a cultura organizacional da escola.

A referida autora ainda defende que cada escola tem uma personalidade própria que foi construída de forma integrada e com o passar do tempo, conforme os desafios enfrentados pelos seus atores e para o gestor, conhecer essa personalidade e alinhá-la aos objetivos educacionais é condição *sine qua non* para uma atuação mais efetiva.

Por outro lado, o estilo de gestão do diretor escolar tem grande influência sobre o clima organizacional. Lück (2011, p.68) aponta que,

Se o diretor é omissivo e adota uma atitude de indiferença diante dos desafios escolares e das situações difíceis, deixando-as ocorrer sem interferência, ou enfrentando-os apenas burocraticamente, assim costuma ser o clima escolar: descompromissado ou burocratizado; se o diretor é autoritário e atua sobretudo, sobre as questões formais, a prática geral da escola adota essa tendência e até a avaliação da aprendizagem dos alunos passa a ser praticada como uma questão de exercício de autoridade ou formalismo, focada na nota que precisa ser dada para cumprir essa exigência e deixando de ter papel pedagógico e de feedback. Se, por outro lado, o diretor adota um olhar atento às questões pedagógicas e à aprendizagem dos alunos e oferece continuamente esse modelo de atuação e orientações aos professores, assim também eles tendem a atuar.

Diante disso, percebe-se que a escola é o reflexo do seu gestor. A forma como as coisas são feitas e como os obstáculos são tratados no dia a dia dependem de como a gestão toma as decisões e como absorve as situações cotidianas.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR

Quando a solução de um problema funciona repetidamente, passamos a aceitá-la como verdadeira. O que era uma hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade. (Schein, 2009, p.28)

A cultura é formada ao longo do tempo por diversos fatores que compõem as organizações, como os manuais, as normas, valores, recompensa, missão, visão e pelo estilo de liderança dos seus gestores. O entendimento da cultura e dos seus pressupostos é primordial para o sucesso do diagnóstico organizacional, visando compreender como a organização funciona com relação ao comportamento humano e até operacional.

Para Chiavenato (2000, p.444), “cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de

cada organização.” O autor afirma que a cultura organizacional representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização.

A análise da cultura organizacional é extremamente complexa, uma vez que não é algo palpável e mensurável, porém, para o gestor é primordial conhecer o máximo possível como pensam e agem seus colaboradores. Um dos maiores problemas encontrados em um processo administrativo é a discrepância entre as decisões tomadas e a cultura identificada no ambiente interno. Quando são definidas as políticas e rotinas da organização, deve-se necessariamente ser levada em consideração a cultura da empresa. Por isso, é necessário conhecer o conteúdo da cultura, ou seja, os usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridades, e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos.

Fleury e Sampaio (2002, p.290) corroboram a definição de Chiavenato e acrescentam que a

“cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Na maioria das organizações a liberdade de escolha e a quantidade de opções para realizar as tarefas de um novo jeito é limitada. Em instituições públicas é ainda mais restrita essa liberdade uma vez que o princípio constitucional da legalidade impede que os funcionários criem ou modifiquem os processos a não ser que seja aprovado por lei. Com isso, as pessoas fazem as coisas como elas sempre foram feitas, como uma tradição, limitando a mudança e o surgimento de novos padrões sociais. O problema é que, quando surge alguma mudança, há um elevado nível de resistência em virtude dos costumes estarem enraizados nas pessoas. Vale ressaltar que a cultura de uma organização não é algo imutável, qualquer organização pode rever o seu modo de pensar e agir, suas ações e crenças e realizar as mudanças necessárias para realinhar essas ações com os seus objetivos.

O clima e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, representando suas expressões, seus passos, suas decisões, da maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como promove seu currículo e torna efetiva sua proposta político-pedagógica”. Lück (2011, p.30)

A cultura organizacional é composta por uma gama de ações e atitudes no ambiente de trabalho, identificadas nos empregados e que influenciam no comportamento de novos funcionários e em todos os processos da organização, seja através das normas formais escritas, como também nas regras não escritas identificadas nas atitudes e comportamentos das pessoas. As regras formais são relativamente fáceis de serem alteradas, porém, o que torna difícil uma mudança no processo organizacional, são as características comportamentais, subjetivas e intangíveis.

Quando uma empresa é constituída, a forma de pensar e agir de seus fundadores determina o início da sua cultura que será solidificada conforme os erros e acertos da organização e como ela será vista pelos seus clientes internos e externos. Com o tempo, esse pensamento inicial começa a ser visto como um paradigma. Schein (2001, p. 57), defende que “dessas crenças iniciais, as que trouxeram um resultado positivo e satisfatório, formarão certezas compartilhadas e com o passar do tempo, são consideradas como corretas”.

Dessa forma, a cultura de uma organização se forma através das práticas interativas manifestadas de forma regular e contínua, que ao mesmo tempo expressam e condicionam seu modo de ser e de fazer, as peculiaridades e singularidades da instituição, caracterizadas tanto pelas ações cotidianas quanto por suas condições físicas, materiais e estruturais.

Na visão de Fleury e Fischer (1996, p. 9) a “cultura organizacional é um substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”. Nota-se que, tanto para Fleury, quanto para Lück e Schein, a cultura é formada e solidificada ao longo do tempo conforme as crenças e valores de cada organização o que torna uma organização diferente de outra.

2.4. ESTILOS DE LIDERANÇA

Líder é o guia, o condutor, a pessoa que dirige. Pessoa que por força do talento ou qualidade de liderança, assume um papel de direção, de comando, tem seguidores em qualquer esfera de atividade ou pensamento. Liderança significa em primeiro lugar, o posto ou posição do líder, a qualidade do líder em liderar, o ato de liderar. (MARTIN, 2006, p. 16)

A relação existente entre líder e liderado pode ser considerada um importante aspecto no exercício da liderança. A habilidade que o líder tem de se relacionar com pessoas individualmente e em grupo, é determinante para o sucesso ou fracasso da liderança. Para que essa relação se configure, é necessário que o líder seja franco e comunicativo, pois os liderados querem saber o que seus líderes esperam deles, e em contrapartida saber como o seu desempenho ou as tarefas executadas estão sendo avaliadas pelo líder. Sem esquecer que no processo de comunicação, uma das atitudes esperada no líder, é a habilidade de saber ouvir.

Além das características vistas acima, é importante entender que cada indivíduo tem sua maneira de liderar, e esta maneira individual do líder, pode ser utilizada para trazer bons resultados como também resultados não tão bons. De qualquer forma, o líder deve ter uma pré-disposição em aceitar mudanças e se readaptar conforme a organização em que trabalha. Segundo Lück (2010, p.75), existem três tipos básicos de liderança: autocrática, democrática ou laissez-faire.

A liderança autocrática é caracterizada por líderes centralizadores que decidem, e fixam as diretrizes sem qualquer participação do grupo. Lück (2010, p.75) define que o líder autocrático “centraliza a tomada de decisão e assume uma liderança de forma individual e imbuído de sua verdade. Seu sucesso é determinado por sua capacidade de, a partir de sua autoridade, mobilizar seguidores”. Esse líder determina qual tarefa cada funcionário deverá realizar. Geralmente nas atividades, tem uma posição dominadora e é radical nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada funcionário.

O grupo liderado pelo líder autocrático mostra-se com forte tensão, frustração e agressividade, com pouca ou nenhuma espontaneidade e iniciativa. Aparentemente esse grupo é focado nas tarefas e não demonstrando satisfação com relação a situação do trabalho e somente se desenvolve com a presença física do líder, quando este se ausenta, as atividades param. No entanto, esse tipo de liderança agrada a liderados inseguros, que não agem sem voz do comando e preferem se isentar de responsabilidades.

Na liderança democrática as tarefas e projetos são debatidos e decididos de forma compartilhada. O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. Lück (2010, p.78) define que “o estilo democrático se assenta sobre a participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em

equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados”. O líder aqui se mostra um integrante do grupo, sem encarregar-se muito das tarefas. Líder e liderados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Nas atividades, o trabalho mostra um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta. Apesar de aparentemente ser o melhor estilo, nem sempre a liderança democrática obterá sucesso, pois existem pessoas diversificadas em cada grupo e ainda pode existir membros do grupo que só realizam as tarefas sob o olhar do líder e só fazem o que são cobrados.

O estilo *laissez-faire*, se caracteriza pela total liberdade dos liderado para a tomada de decisões grupais ou individuais. Para Lück (2010, p.81), esse estilo “é marcado por uma falta de liderança e de direcionamento definidos externamente à organização ou grupo.”A participação deste líder é mínima ou quase nula. Para Vergara apud Lück (2010, p.82) “pode-se afirmar que, nesse caso, o que se identifica não é propriamente um estilo de liderança, mas sim a falta dela”. A divisão de tarefas e montagem dos grupos fica a critério dos próprios funcionários

Observando estes tipos de liderança, percebe-se que todos podem contribuir para seus meio, o importante é conhecer os liderados e se adaptar à realidade existente. É preciso saber ser autocrático, democrático ou permissivo de acordo com a situação.

É preciso conhecer o subordinado para poder utilizar a liderança compreensivamente. Nem todas as pessoas expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinado tipo de liderança. Minicucci (1995. p. 298)

2.5. O GESTOR COMO LÍDER

Os gestores escolares têm papel decisivo ao proporcionarem as condições necessárias para o desenvolvimento dos novos modos de educar, em que o conhecer, o fazer e o ser se entrelaçam de forma intensa, estabelecendo as bases da aprendizagem ao longo da vida. Almeida et al (2007, p.33)

O sucesso na gestão escolar está amparado, sobretudo, na capacidade de liderança do gestor e na sua habilidade de negociação. O gestor deve conseguir influenciar as pessoas para que elas atinjam os objetivos esperados. Como definiu Anselm Grün apud Lück (2010, p. 5): “Uma liderança, de fato, consiste em abordar a alma de uma pessoa, e dar-lhe asas”.

Para Chiavenato apud Baptista (1994, p. 127), “liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”. Para os mesmos autores a liderança pode ser dividida em:

- Liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- Liderança que ocorre em determinada situação: Quando é dada em estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- Liderança dirigida pelo processo de comunicação humana: capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

No dia-a-dia o gestor lida com as mais diversas situações e interesses, para que consiga realizar uma gestão eficiente ele precisa ter a habilidade de negociação e diplomacia, uma vez que ele é o elo entre escola, comunidade e alunos. A forma como ele se comporta diante dessas situações e com seus subordinados é um dos fatores determinantes para seu sucesso ou fracasso.

Uma vez que há uma busca por uma gestão democrática na escola, o papel de um líder passa a ser fundamental para que esse estilo de gestão funcione. Embora exista uma variedade de estilos de liderança, não existe um tipo único de líder que seja necessário para a implantação da gestão democrática. O ideal é que o líder haja de acordo com as situações específicas e assuma um ou mais estilos para atingir cada objetivo que deseje. Além disso, com base na motivação da equipe e o momento em que essa se encontra, o líder poderá assumir um ou outro estilo.

Administrar uma escola pública sem descuidar do projeto pedagógico é um desafio para o gestor, que deve refletir sobre como será a participação da comunidade escolar em conjunto com o corpo docente, entendendo que o primeiro é o principal interlocutor social e o segundo, parte primordial para executar o projeto discutido.

Uma das dificuldades na gestão escolar é que em muitos casos o gestor atua sobre os problemas cotidianos, apagando incêndios diários, exercendo assim uma gestão pontual. Para Campos (2010, p.98) o receio é que “[...] os diretores não consigam se livrar das tarefas imediatas que surgem cotidianamente e acabem se

perdendo na falta da gestão do tempo.” Com isso, todo o planejamento, o regimento escolar e o Projeto Político Pedagógico passam a ser “documentos de gaveta” e o gestor passa a fazer uma “gestão do empírico”.

Segundo Almeida et al (2007, p.16), “o gestor escolar é um educador-professor, responsável pelo funcionamento da escola e pelo seu desempenho. É quem organiza, dirige e coordena todo o trabalho que se realiza na escola, cuidando para que as ações em geral sejam dirigidas a objetivos educacionais previamente estabelecidos pela comunidade escolar. Ele se confunde com a figura do diretor, porém, além deste, outros educadores participam da gestão escolar, mesmo porque é um trabalho que envolve diferentes competências e conhecimentos, exigindo a composição de uma equipe de trabalho”.

O gestor precisa ter não somente o conhecimento administrativo, do funcionamento de uma escola, mas também a habilidade de tratar de assuntos que em nada se relaciona com a proposta pedagógica da instituição. É necessário entender que a escola não é feita apenas de alunos e professores, mas de uma gama maior de funções e cargos que trabalham em conjunto para o bom funcionamento da escola. Não é possível ter a visão de escola como antigamente. Almeida et al (2007, p.30) afirma categoricamente que,

O mundo mudou, as pessoas vivem em outra época e as escolas precisam estar atentas para tudo isso. O gestor tem o papel fundamental de propor novas formas de organizar o trabalho escolar, tornando esse ambiente o mais próximo possível da realidade e estar preparado para encarar os desafios que se impõem à educação e à própria escola.

Com todo o resto funcionando adequadamente, o gestor volta-se para as necessidades pedagógicas. Campos (2010, p. 73), defende que “a mais importante lição para a gestão da escola é a necessidade da mudança permanente, como instituição que aprende a cada dia e se adequa de forma crítica às circunstâncias do novo tempo”. E completa que “essas mudanças devem chegar aos professores e às salas de aula”.

Até o início da década de 90, aqui no Brasil, antes de entrarmos na era tecnologia de forma efetiva, bastavam os gestores, professores, coordenadores, e demais componentes da equipe escolar serem competentes em suas áreas de atuação e conhecessem sobre o ambiente escolar para que o trabalho fosse desenvolvido. Com a abertura de mercado na década de 90 e o avanço tecnológico, a complexidade desses cargos aumentou, fazendo com que toda a equipe se

preocupasse em incorporar as tecnologias a projetos de cunho pedagógico, onde o foco principal não é o uso em si da tecnologia, mas o planejamento e os objetivos que estão agregados a ela.

Os gestores escolares têm papel decisivo ao proporcionarem as condições necessárias para o desenvolvimento dos novos modos de educar, em que o conhecer, o fazer e o ser se entrelaçam de forma intensa, estabelecendo as bases da aprendizagem ao longo da vida. Almeida et al (2007, p.33)

2.6. PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA NA PRÁTICA

Uma liderança forte que consiga envolver todos os indivíduos da organização na direção dos objetivos da instituição, sempre foi um diferencial, uma vez que não se consegue algo sozinho dentro de uma empresa e por mais que a empresa tenha recursos físicos e financeiros com abundância, o que é raro, ela não chegará a lugar algum sem que tenha pessoas motivadas por um líder que transmita segurança e seja assertivo nas suas ações.

Motivar as pessoas para a realização das tarefas talvez seja uma das mais difíceis funções de um líder. Há uma infinidade de estudos realizados no campo da motivação empresarial e muitas sugestões para que isso dê certo, porém, não existe uma fórmula mágica uma vez que uma instituição é diferente de outra assim como um indivíduo é único em sua forma de pensar e agir.

Uma das mais conhecidas, senão a mais conhecida teoria sobre a motivação humana é a de Abraham Maslow, que defende que o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades em uma pirâmide da seguinte forma (do topo para a base piramidal): Autorrealização, Autoestima, Sociais, Segurança, Fisiológicas. Como ajudar o indivíduo a satisfazer essas necessidades é que se tornou um dos grandes desafios das organizações.

Uma das opções é envolver o indivíduo no planejamento da instituição, compartilhando as informações e decisões tomadas de forma democrática. Em uma instituição de ensino, a liderança voltada para uma gestão democrática é pautada pelo Projeto Político Pedagógico que pressupõe o envolvimento de todos os interessados (professores, funcionários, pais, alunos e outros integrantes da comunidade escolar). Dessa forma, é preciso que esteja bem definido o tipo de ser humano que a escola deseja formar.

Além disso, para que a gestão democrática ocorra efetivamente, o líder precisa saber delegar. É necessário que haja uma gestão descentralizada e isso não significa apenas descentralizar tarefas, mas também poderes, já que a liderança não é mais exclusiva de uma pessoa dentro da organização ou setor, mas sim de todo o grupo. O exercício da liderança abrange tanto ensinar como aprender.

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96)

Para que a gestão democrática seja aplicada efetivamente, é necessário que o líder assuma que os funcionários são automotivados, vejam o trabalho como algo natural como se estivesse fazendo uma atividade de lazer, como proposto por Douglas McGregor na década de 1960 em sua Teoria Y. Para McGregor e o que chamou de Teoria Y, as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer, que o ser humano não é preguiçoso e que a empresa tem que dar as condições necessárias para a realização do trabalho, as pessoas são competentes e criativas, gostam de assumir responsabilidades, possuem autogestão e tem suas recompensas não baseadas apenas no dinheiro, mas no reconhecimento e possibilidade de ascensão dentro da empresa.

Porém, é notório que nem todos os funcionários agem dessa forma, alguns deles se enquadram o próprio Douglas McGregor chamou de Teoria X, que assegura que os funcionários possuem aversão ao trabalho e encaram como um mal necessário para ganhar dinheiro. Nesse caso, o líder teria que assumir uma postura autocrática, tendo artifícios como punição, elogios, dinheiro e coação para a realização do trabalho, assumindo que o funcionário evita responsabilidades, deseja ser dirigido e sentir-se estável.

Dessa forma, o ideal é achar o ponto de equilíbrio e na realização do PPP, envolver o maior número de pessoas possível, sendo desenvolvido coletivamente, pois somente a decisão coletiva poderá ser capaz de possibilitar que uma situação futura seja modificada. O trabalho que é pensado e organizado coletivamente garante o princípio democrático dentro da instituição. Além disso, quando todos ou a maioria participa do processo desde o início ou se sente parte importante da instituição, a liderança flui de forma natural e a escola se torna um

ambiente de sociabilidade, de compartilhamento do conhecimento e de inserção dos sujeitos nas relações sociais.

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas. (PARO, 2005. p.11.)

O diretor escolar deve assumir o papel de articulador, mediador e facilitador no processo de ensino e aprendizagem, criando uma nova organização com ações efetivas, que cultive relações e valorize o respeito, as normas de convivência e os limites individuais e coletivos. A escola é um espaço dinâmico e por isso o PPP precisa ser pensado dessa forma, nunca esquecendo a função social da instituição.

O líder por sua vez, deve agir conforme a situação, deve ser flexível, aberto a discussões e firme nas decisões. O líder deve ainda influenciar as pessoas para que trabalhem motivadas, fazendo algumas vezes uma tarefa que não gostam, porém gostando de fazê-la, tirando o máximo possível de performance da sua equipe. Para Lück (2011, p.145), “O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino”.

O primeiro passo que o líder pode dar em busca de uma liderança eficaz é ter uma visão clara do todo. Isso o diferenciá dos demais líderes. Segundo Lück (2006, p.12), “diretores eficazes têm uma visão de suas escolas e têm noção clara de que seu papel é transformar esta visão em realidade”. Ou seja, não basta apenas ter a visão, mas a habilidade de transformar essa visão em realidade é fundamental para todo e qualquer líder que queira ter sucesso.

Com uma visão holística, o líder conseguirá realizar juntamente com todos os envolvidos, um planejamento mais consistente e próximo do real e mesmo que

tenha um nível de flexibilidade, aliás, deve haver essa flexibilidade uma vez que a escola é dinâmica e provavelmente haverá a necessidade de algumas mudanças durante o ano, não haverá desvios do objetivo principal.

Com essa flexibilidade que o líder deve ter de perceber a situação e agir conforme a necessidade, ou seja, não sendo exclusivamente democrático ou autocrático, surgem novas perspectivas sobre liderança, entre elas, a de James McGregor Burns apud Sant'Anna (2010, p. 5) que foca a “sensibilidade a pessoas como aspecto-chave da liderança”. Assim, Burns propõe dois tipos de líderes: transformacionais e transacionais.

A liderança transacional se localiza em um intercâmbio entre líder e seguidores, com recompensas aos seguidores, por promoverem melhor *performance* nas tarefas. A troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre as partes”. Burns apud Sant'Anna (2010, p. 5)

Para Lück (2010, p. 46), “essa liderança procura influir no conjunto das relações entre todas as pessoas participantes da comunidade escolar, mobilizando-as para trocar experiências e ideias, a aprender em conjunto e a se articularem na proposição e realização de linhas comuns de ação.”

Já na liderança transformacional, há uma influência moral do líder sobre os liderados, transformando-os em líderes também. Burns apud Sant'Anna (2010, p. 5) defende que o líder transformacional “procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como pessoa total. O resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais”.

Lück (2010, p. 45) conceitua que a liderança transformacional “consiste na liderança orientada fortemente por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, comungado por todos em uma organização [...] a transformação constitui a mudança do modo de ser das organizações.”

Ou seja, enquanto na liderança transacional há uma recompensa em troca de obediência com a realização das tarefas, na liderança transformacional o carisma do líder age como um efeito motivacional sobre os seguidores, fazendo com que estes se sentem no lugar do líder.

Infelizmente, liderar não é algo tão simples, muito pelo contrário, além de lidar diariamente com todas as adversidades que o cargo proporciona, também é preciso se relacionar com pessoas dos mais diferentes tipos e personalidades. O líder precisa ser hábil na negociação, humilde no trato com as pessoas, aprender a servir mais do que ser servido e ter muito amor pelo que faz, amor pelas pessoas e estar disposto a abrir mão dos seus próprios interesses e bem estar para que possa servir a seus liderados. Como orienta Sant'Anna et al (2010, p. 4), “a questão passa a ser, portanto, identificar o estilo mais eficaz para uma determinada situação, ao invés de o melhor estilo de liderar.” Dependendo da situação ou pessoa, o líder terá que assumir uma postura mais autocrática ou mais democrática.

3. ESTRUTURA METODOLÓGICA

3.1. Delimitação do Tema

Dentro deste contexto de cultura organizacional e práticas de gestão, este estudo analisa as diferentes práticas de gestão adotadas no Instituto Técnico de Barueri Brasília Flores de Azevedo, uma instituição pública de ensino médio técnico.

3.2. Características de Pesquisa

Neste estudo será utilizada a abordagem qualitativa uma vez que trata sobre algo que não pode ser mensurável, ou seja, considera as opiniões, as percepções dos envolvidos e essas são subjetivas, porém terá um caráter exploratório e descritivo, estimulando o entrevistado a pensar e a se expressar livremente sobre o assunto em questão que será abordado sob a forma de um estudo de caso sobre o Instituto Técnico de Barueri Brasília Flores de Azevedo. A intenção não é comparar os dados com outras instituições, mas compreender as diversas dimensões que se apresentam.

Segundo Goldenberg apud Silveira& Córdova (2009, p. 31-32)

“a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa”

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações. DESLAURIERS apud Silveira & Córdova (2009, p. 32).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA apud Silveira & Córdova, 2009, p. 39)

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. TRIVIÑOS apud Silveira & Córdova (2009, p. 35).

Para Triviños apud Silveira & Córdova (2009, p. 35), “os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação.”

3.3. Universo e Amostra

Em estatística, população (ou universo) é o conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação. Este conceito se contrapõe ao de amostra, que é uma parte (subconjunto) da população. BUSSAB (2002, p. 25).

Neste caso, o universo deste estudo seria o ensino médio técnico em Barueri oferecido e administrado pela FIEB (Fundação Instituto de Educação de Barueri) através de 7 escolas espalhadas pelo município.

Como amostra desse universo, optou-se pelo estudo do caso relativo ao Instituto Técnico de Barueri Brasília Flores de Azevedo, uma organização pública que atua no ensino médio técnico. Fundada em 1992 e hoje comporta cerca de 2.500 alunos distribuídos em 6 cursos técnicos – Design de Interiores, Edificações, Eletroeletrônica, Hospedagem, Informática e Telecomunicações. Conta com modernos laboratórios para cada curso e é referência de ensino na região Oeste de São Paulo. Possui hoje aproximadamente 240 funcionários, que ocupam as mais diversas funções.

A instituição possui além dos setores administrativos e pedagógicos, diversos outros setores, como: consultório odontológico, enfermagem, psicólogo e

um departamento de estágio responsável por fazer a ponte entre o aluno e o mercado de trabalho.

3.4. Coleta dos Dados

A coleta dos dados será realizada com base em dois questionários. O primeiro (apêndice A) será um questionário com respostas abertas, enviado à Direção da instituição para que seja possível identificar as principais práticas adotadas pela gestão, bem como as oportunidades e desafios enfrentados pelo gestor. O segundo questionário (apêndice B), será desenvolvido com questões fechadas e encaminhado aos professores e funcionários. Este obedecerá aos critérios estabelecidos pela Escala Likert de 5 pontos, considerando as seguintes respostas:

- 1- Não Concordo Totalmente
- 2- Não Concordo Parcialmente
- 3- Indiferente / Indeciso
- 4- Concordo Parcialmente
- 5- Concordo Totalmente

Dessa forma, pretende-se apurar, segundo a percepção dos colaboradores (funcionários e professores), como as práticas identificadas repercutem nas suas rotinas profissionais e na efetiva implantação de uma gestão democrática.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada no período entre 06 e 12 de Dezembro de 2013. Foram criados dois questionários: o primeiro (apêndice A), direcionado aos gestores, com questões abertas em forma de entrevista, com o intuito de identificar as principais práticas adotadas e as oportunidades e desafios enfrentados na instituição; o segundo (apêndice B), direcionado ao corpo docente e aos demais funcionários, com questões fechadas, criado para pesquisar as percepções desses colaboradores em relação a atual gestão.

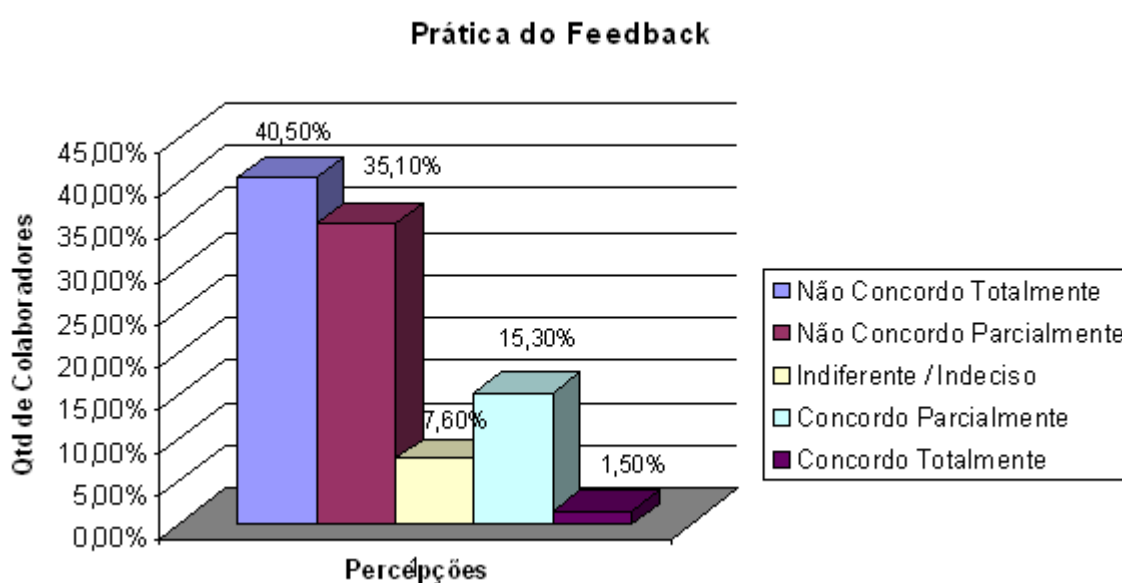
No questionário fechado foi utilizada a ferramenta Skydrive, por três motivos: primeiro para que fosse possível acessar o questionário no modo online, uma vez que no período em questão os professores e funcionários estavam em véspera de recesso escolar e precisavam terminar todas as obrigações do ano letivo, por isso, esses profissionais estavam sobrecarregados e o questionário online poderia ser respondido a qualquer hora e em qualquer lugar; segundo, para facilitar o retorno e tabulação das respostas, uma vez que, através de um formulário criado pelo Skydrive as respostas já ficam armazenadas em uma planilha Excel, não sendo necessário cobrar pela entrega do formulário em papel; terceiro, porém não menos importante, como são 240 funcionários, o questionário online evitaria um gasto desnecessário de papel, contribuindo assim para o meio ambiente.

Contudo, há um fator contra em utilizar uma ferramenta online. Há a necessidade que ter o e-mail de todos os funcionários para o envio do link do questionário. Dos 240 funcionários e professores, não foi possível em curto espaço de tempo obter todos os e-mails. Os e-mails dos professores foram obtidos através da Coordenação Pedagógica que constantemente troca informações com os professores através de e-mails. Os e-mails dos funcionários foram obtidos de forma verbal, ou seja, conversando com cada funcionário, porém não foi possível encontrar todos os funcionários devido ao horário de trabalho diferenciado. Com isso, foram enviados ao todo 209 e-mails e desses, até o dia 12 de Dezembro de 2013, obteve-se 131 respostas, ou seja, 62,68% de retorno.

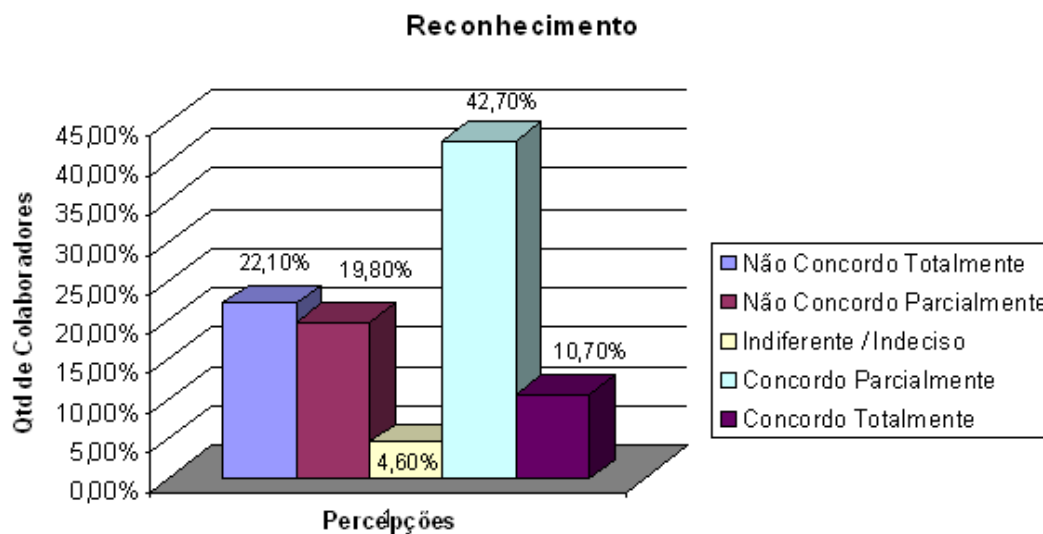
Uma das práticas de gestão questionada é o *feedback*, que é utilizado pelo líder para discutir e orientar o liderado quanto ao seu rendimento no trabalho, o

que se esperava deste, o que foi alcançado, de modo que oriente o funcionário o que a empresa (escola) espera dele dali para frente.

Segundo Chiavenato (2001, p.85) “a avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. De certa forma, o *feedback* é um modo de mostrar ao funcionário que o líder está avaliando o seu desempenho e que ele não está sozinho, além de ser uma ferramenta que pode ser utilizada para recompensar o funcionário pelo trabalho realizado ou realinhar o trabalho na direção do objetivo esperado.



Como mostra o gráfico acima, a maioria (75,6%) dos funcionários e professores discorda ou desconhece o uso dessa prática na escola. Dessa forma, apesar dos gestores defenderem uma gestão participativa, ou seja, com o envolvimento da coletividade, algumas práticas para alcançar esse objetivo, como o *feedback*, acabam sendo pouco utilizadas. A complexidade na gestão de uma escola onde o imprevisto ocorre quase diariamente faz com que essa prática seja vista com pouca importância ou deixada de lado pela falta de tempo.



Quanto ao reconhecimento, praticamente houve um empate nas respostas, onde 42% assumem não ter reconhecimento por seus esforços, contra 53% que admitem ser reconhecidos, conforme apresentado no gráfico acima. Os gestores afirmam que não há reconhecimento em pecúnia uma vez que se trata de setor público, por isso quando há uma bonificação extra, essa ocorre para uma classe ou categoria de profissionais independentemente do desempenho individual. O reconhecimento nesse caso é verbal e realizado na maioria das vezes em reuniões com as equipes, como afirma a Diretora Rita. O equilíbrio nas respostas nesse caso, pode ter ocorrido pelo fato de alguns funcionários acreditarem que o reconhecimento só é possível se for em dinheiro, ou simplesmente pelo fato de ainda não terem recebido algum elogio em público dos gestores.

Um dos desafios encontrados diz respeito à criação ou adequação de um plano de capacitação. Cerca de 57% dos que responderam o questionário afirmam que a escola atende as necessidades de capacitação dos funcionários, contra 41% que desconhecem tal preocupação dos gestores. E, 71% sabem que há um plano de capacitação dos funcionários. Ou seja, mesmo o plano de capacitação ser do conhecimento da maioria, alguns funcionários entendem que este plano não está adequado às suas necessidades ou da própria instituição. É necessário então, entender quais são essas necessidades e adequar o plano existente ou criar outro que atenda a necessidade de todos os setores. Atualmente, a escola está enviando os funcionários de atendimento ao público em geral e quem mais se interessar para realizar um curso de excelência no atendimento público e a um curso de Libras.

Os cursos oferecidos têm número de vagas limitadas e são organizados pela FIEB com a participação dos supervisores de ensino, RH e dos diretores das 7

escolas mantidas pela fundação. Por ter um número limitado de vagas, a abrangência desses cursos é pequena fazendo com que muitos desconheçam que são ofertados ou nunca terem participado. A indicação dos funcionários é realizada pela direção da escola. Outro ponto a ser considerado é que esses cursos geralmente são frequentados pelos funcionários administrativos e não pelos professores. Na instituição não há uma política de bolsas de estudos, ou seja, se o professor quiser realizar alguma especialização ou mestrado, mesmo estando ligado à sua área, ele deverá arcar com os custos. Talvez, por isso, 41% criticam a escola por não ter esse interesse em capacitar os professores/funcionários.

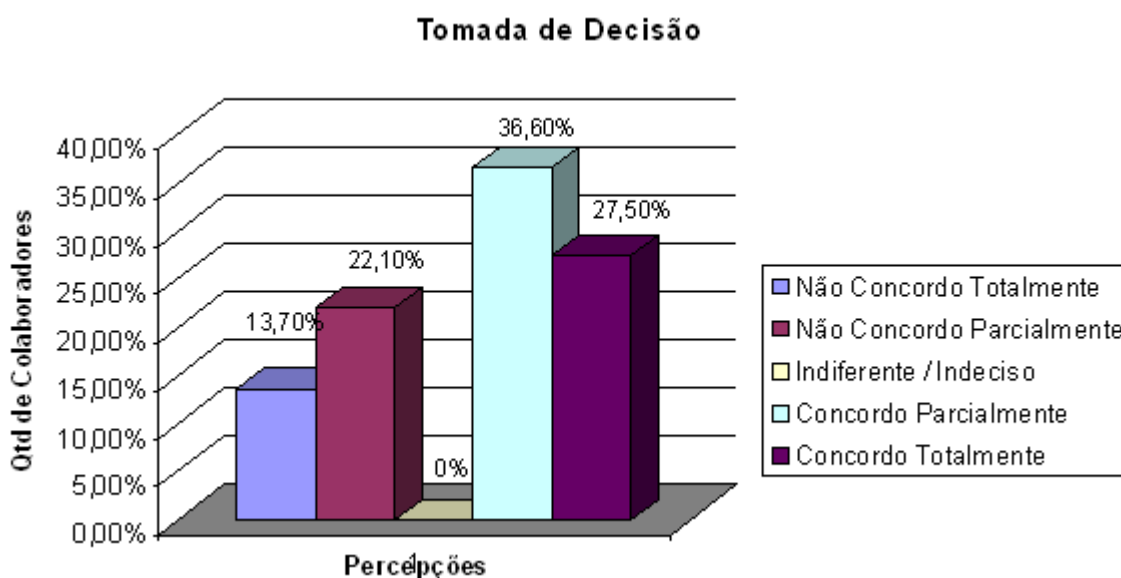
No início de 2013, a Prefeitura de Barueri fechou uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas para a criação de um plano de carreira que abrangesse todas as secretarias. Após 8 meses de trabalho, esse plano de carreira ainda está em desenvolvimento e um representante da FIEB periodicamente apresenta os avanços desse plano para os professores e demais funcionários abrindo a possibilidade de todos apresentarem sugestões. Um pouco mais de 60% dos funcionários reconhecem que já há um plano de carreira, porém como ainda está em desenvolvimento e a sua aplicação está prevista apenas para o segundo semestre de 2014, muitos assumem que não há um plano de carreira definido. Vale ressaltar que a preocupação desse plano de carreira vem da Prefeitura de Barueri e está sendo repassada para a FIEB, fundação mantenedora das escolas técnicas de Barueri, por isso, não seria uma prática de gestão exclusivamente aplicada pela diretora da escola técnica em estudo.

Mais de 81% entendem que as iniciativas são aceitas e são fundamentais para a melhoria do trabalho escolar e a implantação das novas ideias deve ser uma prática constante dos gestores. Em um ambiente dinâmico como em uma escola, é fundamental que seja incentivada a iniciativa e acima de tudo que as iniciativas tornem-se efetivamente projetos que são implantados para a melhoria não só do processo administrativo bem como no ensino e aprendizagem, outro grande desafio aos gestores. É necessária muita habilidade do gestor para tornar essas iniciativas em projetos de sucesso ou em novos processos administrativos e não prejudicar o andamento da escola.

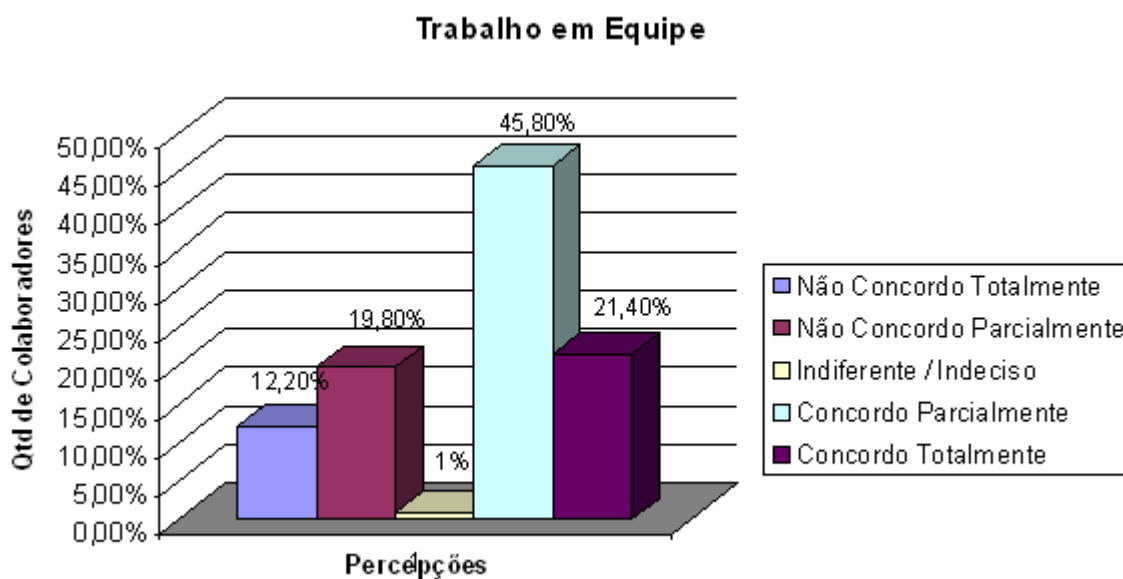
A divulgação das informações de forma efetiva é primordial para o bom andamento da escola. Para que uma iniciativa seja posta em prática ou um evento ocorra, por exemplo, todos na instituição precisam estar cientes e as decisões

devem ser tomadas com a participação do maior número de pessoas possível. A pesquisa aponta que mais de 64% dos funcionários concordam que as decisões são tomadas coletivamente através de reuniões e divulgação das informações em murais, fixação de lembretes e memorandos. Porém, conforme a entrevista realizada com o vice-diretor da instituição, apurou-se que há informações que ainda são monopolizadas prejudicando o andamento dos trabalhos escolares. Uma vez que se pretende implantar uma gestão democrática, a disseminação das informações deve ser uma preocupação constante. A comunicação deve funcionar de forma eficiente.

O gestor cumprirá a função de administrar a comunicação entre os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desvelando as tramas, encerrando os conflitos e, assim, afirmando a transparência e a democracia". CAMPOS (2010, p.74)



Já a diretora, afirma praticar uma liderança participativa com foco na gestão democrática onde as ações são discutidas e decididas pela equipe através de HTPC (hora de trabalho pedagógico coletivo) realizado com os docentes e reuniões com a equipe de funcionários corroborando com os 64% dos que responderam a pesquisa e concordam que as decisões são tomadas mediante processos de reflexão e disseminação de informações, conforme mostra o gráfico acima. Porém, há ainda uma parcela significativa (36%) dos funcionários que não concordam com essa afirmação. Uma boa comunicação e a participação de todos nos processos são práticas sem as quais não existe uma gestão democrática.



De acordo com o gráfico acima, outra prática que a gestão afirma estimular é o trabalho em equipe, principalmente em projetos onde é necessário o envolvimento de vários setores. Nesse quesito, mais de 67% dos colaboradores reconhecem que há um estímulo por parte dos gestores na integração dos setores para que os projetos sejam implantados. Segundo a Coordenadora Pedagógica da instituição, constantemente ocorrem eventos recreativos nos finais de semana e todos são estimulados a participar assumindo funções diferentes das suas habituais. Isso faz com que haja uma maior integração e envolvimento de todos com os trabalhos escolares.

Da mesma forma, apurou-se a partir da percepção dos funcionários e professores, essa prática de estímulo do trabalho em equipe em eventos esporádicos e o estilo de gestão da diretora, acabam influenciando positivamente o trabalho no dia a dia, na integração dos setores e funcionários. Segundo Lück (2009, p. 111), “equipes bem lideradas se mantêm motivadas nesse objetivo e trabalham colaborativamente, de modo a se apoiarem reciprocamente na realização de seu trabalho”.

Cerca de 71% dos funcionários afirmam que, mesmo tendo situações e pessoas que não contribuem para o trabalho em equipe, no geral todos se esforçam para que as tarefas sejam realizadas em conjunto. Além disso, a maioria dos funcionários (mais de 82%) declara sentir orgulho em trabalhar na instituição e motivação em realizar o trabalho, mostrando que o clima organizacional é

satisfatório e quase 90% tem interesse em se capacitar para melhorar o desempenho no trabalho.

A forma como os gestores lidam com conflitos é outro fator importante e influenciador no clima organizacional. O gestor em hipótese alguma deve perder o controle ou se mostrar instável diante dos liderados, pois pode passar uma imagem de insegurança e de não saber o que está fazendo. Na pesquisa realizada, 60% apontam que o gestor lida com conflitos e tensões com naturalidade e discernimento e sem dramatizações. Questionada sobre isso, a diretora defende o uso da diplomacia, resolvendo os conflitos de forma mediadora, com diálogo e acordos consensuais. Lück (2011, p. 126) aponta que “é natural a presença de tensões e conflitos na escola, originados por formas diferentes de interpretação dos fatos e da realidade, cujo enfrentamento pode criar condições que venham a constituir traços da cultura escolar”.

Isso posto, o que se percebe é que há um conhecimento geral na instituição que o resultado do trabalho de cada um depende do empenho coletivo, ou seja, os funcionários e professores entendem que o trabalho em conjunto tem influência direta nos resultados obtidos, sejam eles satisfatórios ou não. Mais de 90% dos funcionários têm essa visão, uma oportunidade para os gestores estimularem cada vez mais o trabalho em equipe e direcioná-los no objetivo da instituição.

Outro grande desafio apontado pelos gestores é alinhar o trabalho com a missão e visão da instituição. Segundo a diretora, “não há clareza quanto a visão e missão que devem permear o Projeto Político Pedagógico”. Mais de 77% dos que responderam o questionário apontam que desconhecem a visão e missão da escola. Se o Projeto Político e Pedagógico é baseado na missão e visão da escola e todos devem atingir os objetivos estabelecidos nele, é ilógico que os colaboradores desconheçam a missão e visão da escola.

Confirmando como a visão não está clara na definição do PPP, quando questionada onde a escola quer estar em 5 e 20 anos, a diretora responde de forma geral, sem ser específica, que a escola quer ter um padrão de qualidade ainda melhor, mas conta com uma política pública de valorização da educação e uma mudança de atitude da própria sociedade. Sem dúvidas, há a necessidade de uma política pública voltada para a valorização do corpo docente e essa quebra de

paradigma nas ações da sociedade, porém é necessário que a instituição tenha claro aonde quer chegar e como fará isso.

Através deste estudo é possível notar que os funcionários, de uma forma geral, sentem-se motivados a trabalhar na instituição pois acredita no papel desta na comunidade em que atua. Porém, pela percepção desses funcionários há a necessidade de melhorar e alinhar alguns pontos relevantes para o bom andamento da instituição e para a melhoria do clima organizacional, entre eles, o feedback, um programa de capacitação, a criação de um plano de carreira como forma de reconhecimento e aprimoramento dos processos e o incentivo ao trabalho em equipe, dando assim ferramentas para que o trabalho seja realizado. Em contrapartida, para que haja uma gestão democrática eficiente, os gestores devem envolver os funcionários nas tomadas de decisão. O Projeto Político Pedagógico deve ser desenvolvido com a participação de todos e deve ser seguido durante o ano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa realizado se propôs analisar as principais repercussões internas das diferentes práticas de gestão adotadas no Instituto Técnico Brasília Flores de Azevedo, do Município de Barueri-SP nos últimos 5 anos, identificando as principais práticas adotadas, verificando segundo a percepção dos professores e funcionários, como as práticas identificadas repercutem nas suas rotinas profissionais e na efetiva implantação de uma gestão democrática, além de analisar as principais oportunidades e desafios identificados pelo gestor da instituição.

Nessa perspectiva nota-se que em alguns pontos, há uma divergência entre a percepção do líder e dos liderados quanto às práticas de gestão identificadas. Como o *feedback*, que de um lado, a maioria dos funcionários e professores desconhecem tal prática, porém, quando questionados, os gestores afirmam que há uma comunicação efetiva entre eles e os liderados sobre o desempenho destes e também a participação de todos na gestão. No entanto, a avaliação de desempenho é a ferramenta no setor público que mais se aproxima dessa prática, porém, por lei é utilizada apenas durante o período de estágio probatório. Após esse período, na instituição estudada não se utiliza dessa ferramenta.

Após a implantação da LDB, a qualidade do ensino passou a estar atrelada a uma gestão democrática. A instituição deve criar mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas da escola. Os funcionários e professores da instituição estudada entendem esse fato e a gestão busca, na medida do possível aceitar as iniciativas, com a ciência da melhoria do trabalho escolar e que esta deve ser uma prática constante.

Em qualquer organização, seja pública ou privada, a comunicação deve ser uma prática muito bem definida e clara. A divulgação das informações que percorrem a organização deve ser transparente e de entendimento de todos. Na instituição estudada, a divulgação das informações ocorre de diversas formas, através de meios eletrônicos, painéis, memorandos, de forma verbal, entre outros. Mesmo assim, a maioria dos funcionários e professores enxergam esse fluxo de

informações como um ponto a ser melhorado e algumas informações ainda não circulam de forma clara na instituição.

Na implantação de uma gestão democrática, o trabalho em equipe deve ser estimulado, uma vez que esse tipo de gestão exige o envolvimento de todos no processo. Os gestores por sua vez devem ser facilitadores e estimuladores da resolução de problemas em grupo, exercendo um trabalho contínuo com os professores e funcionários, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, aumentando assim a qualidade do trabalho desenvolvido.

O fato dos funcionários e professores reconhecerem que o resultado do trabalho de cada um depende do empenho coletivo é um grande passo rumo à gestão democrática. Cabe ao gestor direcioná-los no caminho correto para que esse esforço coletivo seja aprimorado e os resultados obtidos sejam satisfatórios. E, direcionar os esforços significa fazer com que todos entendam a missão e a visão da instituição e participem ativamente no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico.

A gestão desta instituição está mais voltada para um estilo de gestão autocrática que democrática. Isso não significa que a gestão é ruim ou prejudicial ao andamento dos trabalhos escolares. Provavelmente, pelo pulso firme e uma característica centralizadora da Diretora Escolar, esse seja um dos motivos pelo qual a escola tem obtido bons resultados, é a mais procurada pelos alunos na região e sempre tem algum representante com boa qualificação em avaliações públicas como a Olimpíada Brasileira de Matemática e Física, além de ter muitos alunos ingressos em Universidades Públicas.

Porém, para que a qualidade aumente nos próximos anos, além da parte pedagógica, a instituição deve buscar resolver as condições críticas enfrentadas atualmente como a falta de alguns professores e condições de trabalhos nas salas de aula e laboratórios, preocupações essas da diretora. Há muito espaço para melhorar, mas para isso seria necessário implantar de forma consistente uma gestão democrática como defende a legislação, onde há a participação no processo de ensino e aprendizagem não apenas dos funcionários e professores, mas de toda a comunidade escolar. E isso não é tarefa fácil, pois deve haver uma quebra de paradigma e a gestão precisa repensar seu papel na sociedade.

Por ser um processo de investigação, essa pesquisa não apresenta uma posição definitiva sobre o tema, mas oferece uma análise de caráter provisório e

aberto ao debate, pois se acredita ser esta a oportunidade de oferecer alguma contribuição ao estudo de lideranças em instituições públicas de ensino e transformação educacional, servindo assim como referencial teórico para estudos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Ana Elizabeth M de. **O Princípio da Gestão Democrática na Educação Pública**. Brasília: Líder, 2012.

ALMEIDA, Elizabeth Bianconcini de, ALONSO, Myrtes, et al. **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.

BAPTISTA, Michele Marques. **O Papel do Bibliotecário como Líder no Processo de Informação e Gestão de Conhecimento na Biblioteca Universitária**. Disponível em: <http://www.seer.furg.br/ojs/index.php/biblos/article/viewFile/967/433>
Acesso em 10 de Outubro de 2013

BEZERRA, Ada A. C. **Gestão Democrática da Construção de uma Proposta Curricular no Ensino Público: a experiência de Aracajú**. 1998. Maceió-AL: EdUFAL, 2007.

BUSSAB, Wilton de O., e MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 2º ed. São Paulo: Makron Books, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Campus, 2000.

FLEURY, M. T. Leme, FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São

Paulo: Atlas,1996.

FLEURY, M. T. Leme; SAMPAIO, J. Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, 28 a 30 de julho de 1994 - Belo horizonte – MG.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SILVEIRA, Denise Tolfo, CÓRDOVA, Fernanda Peixoto, et al. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em:<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>
Acesso em 27 de Novembro de2013.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. 9º ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. v. 1 – Petrópolis/RJ. – Vozes,2006a. Série: Cadernos de Gestão. 116 p.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. 6º ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010

LÜCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. 2º ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARTÍN, Antônio Duro. **Introducción al liderazgo organizacional**.

Madrid:Dykinson, 2006.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MODOLO, Camila Pilastrri. **A Gestão Democrática Participativa e a Ação Docente**.

Disponível em: <http://www.fc.unesp.br/upload/pedagogia/TCC%20Camila%20-%20Final.pdf>—

Acesso em 10de Outubro de 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

SANT´ANNA, Anderson de Souza, CAMPOS, Marly Sorel, VAZ, Samir Lofti.

Liderança: O que Pensam Executivos Brasileiros sobre o Tema?. XXXIV

Encontro da ANPAD. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600004&script=sci_arttext —

Acesso em 27 de Novembro de 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

REFERÊNCIAS INFOGRÁFICAS

BRASIL. Brasil deve dobrar o número de vagas no ensino técnico até 2020.

Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2011/11/brasil-deve-dobrar-o-numero-de-vagas-no-ensino-tecnico-ate-2020>. Acesso em 24 de Setembro de 2013.

CENSO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA 2012 – Disponível em:

http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resumos_tecnicos/resumo_tecnico_censo_educacao_basica_2012.pdf. Acesso em 25 de Setembro de 2013.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível

em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 18 de Outubro de 2013.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 22 de Outubro de 2013.

LIDERANÇA: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. Disponível

em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2884>.

Acesso em 19 de Novembro 2013

TEORIA X e Y. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_X_e_Y. Acesso em

27 de Novembro 2013

APÊNDICES

APÊNDICE A–Questionário para identificar as principais práticas adotadas pela gestão, bem como as oportunidades e desafios enfrentados pelo gestor.

Entrevista realizada com a Diretora Escolar

<p>1. Quais as principais práticas de liderança adotadas por sua gestão?</p> <p>Resp: Liderança participativa com foco na gestão democrática. As ações são discutidas e decididas pela equipe e colocadas em prática com a participação de todos os envolvidos no processo.</p>
<p>2. Os esforços dos funcionários são reconhecidos? Se sim, como?</p> <p>Resp: Não há sistema de recompensa “material”, pois atuo no âmbito público. Porém o reconhecimento dos esforços é feito junto a toda equipe, por meio de elogios e agradecimentos pelo trabalho desenvolvido.</p>
<p>3. Existe alguma política de capacitação funcional? Como funciona?</p> <p>Resp: As capacitações são desenvolvidas em conjunto com a supervisão de ensino, RH e os diretores das escolas. Em geral, as capacitações dividem-se em encontros presenciais e estudos em ambientes virtuais.</p>
<p>4. Quais as estratégias adotadas para estimular a participação dos funcionários na tomada de decisão?</p> <p>Resp: Propor encontros periódicos entre gestores e funcionários, estabelecendo a importância de cada função dentro do sistema escolar, possibilitando a todos o entendimento das situações em que se quer atuar para que possam participar da tomada de decisões.</p>
<p>5. Como ocorre a disseminação de informações?</p> <p>Resp: Por meio digital e por orientações técnicas através de HTPC (docentes) e reuniões da equipe gestora e funcionários.</p>
<p>6. Os funcionários conhecem a visão e missão da instituição? Se sim, como esses valores são divulgados?</p> <p>Resp: Não. Não há clareza quanto a visão e missão que devem permear o Projeto Político Pedagógico.</p>
<p>7. Onde a escola quer estar em 5 e 20 anos?</p> <p>Resp: De forma geral queremos atender a comunidade com um padrão de qualidade melhor do que o atual. Mas, exige-se para isso uma política pública nacional na valorização da educação, dignificando e qualificando a função docente e responsabilizando a sociedade para um compromisso maior com a educação.</p>
<p>8. Quais as estratégias de estímulo a novos projetos na escola?</p> <p>Resp: Envolver a comunidade escolar para participar e tomar decisões quanto aos projetos.</p>
<p>9. Como você lida com conflitos e tensões?</p> <p>Resp: De forma mediadora, propondo diálogo entre as partes, visando acordos consensuais. Em último caso, a supervisão propõe a instauração de comissão de supervisores para dirimir as contendas por meio de “apurações preliminares” que podem resultar em sindicâncias.</p>
<p>10. Como você avalia as condições de trabalho na escola? Quais as ações implementadas para minimizar as questões mais críticas?</p> <p>Resp: Muito difíceis. No geral a ausência de docentes é a questão mais crítica. A escola busca desenvolver projetos para que a gestão e os docentes eventuais consigam suprir a lacuna da falta do absentismo docente. Outra dificuldade é conseguir o envolvimento de todos os funcionários nos projetos. Percebo que há um envolvimento maior de funcionários em cargo de comissão, talvez pelo fato desses não terem estabilidade. Os funcionários concursados muitas vezes se recusam ajudar a instituição em projetos executados principalmente nos finais de semana.</p>

Entrevista realizada com o Vice-Diretor Escolar

<p>1. Quais as principais práticas de liderança adotadas por sua gestão?</p> <p>Resp: O princípio da gestão está na coletividade das atribuições, delegando a quem é de direito os deveres a serem cumpridos dentro do que estabelece o regimento escolar e o Projeto Político Pedagógico. Em toda prática de gestão coletiva, o princípio escolar deve ser seguido: o aluno deve ser o objetivo final.</p>
<p>2. Os esforços dos funcionários são reconhecidos? Se sim, como?</p> <p>Resp: Naquilo que posso para fazer reconhecer os esforços e a competência dos funcionários eu faço. A exemplo disso, indico à lista dos beneficiados para cursos de capacitação/atualização na área, promoção de cargo, desde que tenha a habilitação acadêmica e competência para o que vai exercer.</p>
<p>3. Existe alguma política de capacitação funcional? Como funciona?</p> <p>Resp: Os cursos de complementação funcional e/ou de capacitação para atividades dentro da própria área em que o funcionário se enquadra, são originados pela instituição mantenedora e, sempre estabelecem um número de vagas, o que nos priva de proporcionar a capacitação a todos de uma vez.</p>
<p>4. Quais as estratégias adotadas para estimular a participação dos funcionários na tomada de decisão?</p> <p>Resp: O ideal é fazer reuniões quinzenais, senão mensais, com a participação de grupos de funcionários para ouvir deles, propostas que visem um melhor trabalho no interior da escola.</p>
<p>5. Como ocorre a disseminação de informações?</p> <p>Resp: É um ato falho, pois existem pessoas que monopolizam informações para se fazer valer da posse disso. Porém, na medida do possível, as informações são transmitidas via telefone (ramal), fixação de lembretes (dependendo do tipo de informação), mural de informes, etc.</p>
<p>6. Os funcionários conhecem a visão e missão da instituição? Se sim, como esses valores são divulgados?</p> <p>Resp: Se o projeto político pedagógico ainda não consta pronto, minimamente, os alunos reconhecem a missão e visão da escola, em função do tipo de ensino aqui desenvolvido (no caso, os cursos técnicos), bem como, a preparação para ingressar em boas universidades. A divulgação desses valores está diretamente relacionados a relação professor/aluno, bem como nas reuniões de pais que acontecem a cada 3 meses na escola.</p>
<p>7. Onde a escola quer estar em 5 e 20 anos?</p> <p>Resp: A escola estará entre as melhores da região, bem como evoluindo para cursos de graduação, na condição de faculdade, mantendo, ainda, a preparação técnica de nível médio.</p>
<p>8. Quais as estratégias de estímulo a novos projetos na escola?</p> <p>Resp. Em se tratando de projetos pedagógicos, já existem muitos que são desenvolvidos ao longo do ano e, a missão é aumentar ainda mais a participação dos alunos nesses trabalhos. A semana de tecnologia é uma realidade que tende a acontecer nos próximos anos, comprometendo a participação de alunos na elaboração de objetos tecnologicamente funcionais.</p>
<p>9. Como você lida com conflitos e tensões?</p> <p>Entre as partes administrativas e pedagógicas, todo conflito deve ser tratado com sensatez, de maneira ponderada, para que esse problema não interfira nos trabalhos educacionais e, não chegue à sala de aula. Se os conflitos são relacionados a alunos, aplique-se o que consta no regimento escolar.</p>
<p>10. Como você avalia as condições de trabalho na escola? Quais as ações implementadas para minimizar as questões mais críticas?</p> <p>Resp: As condições são boas, apesar de que existem vários problemas a serem tratados/trabalhados no sentido de minimiza-los, mas, isso não está ao meu alcance, pois se encontra acima do que posso realizar. O problema da comunicação é grande; a rede de "fofocas" retrocedem o bom trabalho.</p>

APÊNDICE B - Questionário para identificar o estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho. Link para acesso ao questionário: <http://sdrv.ms/1cnkc5k>

1- Não Concordo Totalmente 2- Não Concordo Parcialmente 3- Indiferente / Indeciso 4- Concordo Parcialmente 5- Concordo Totalmente	1	2	3	4	5
1. Os resultados finais obtidos na escola, pelo trabalho de cada um, dependem do trabalho de todos	2 1,5%	2 1,5%	9 6,9%	82 62,6%	36 27,5%
2. Há, na escola como um todo, uma mobilização para vencer desafios, superar problemas e limitações e melhorar o trabalho.	25 19,1%	18 13,7%	0 0,0%	38 29,0%	50 38,2%
3. Em geral, os funcionários da escola trabalham em equipe e cooperativamente.	16 12,2%	20 15,3%	1 0,8%	55 42,0%	39 29,8%
4. Os participantes da escola demonstram orgulho em trabalhar nela e motivação em realizar esse trabalho.	5 3,8%	7 5,3%	11 8,4%	85 64,9%	23 17,6%
5. Adota-se na escola a prática de dar feedback ao funcionário sobre seu desempenho.	53 40,5%	46 35,1%	10 7,6%	20 15,3%	2 1,5%
6. Os funcionários sentem-se reconhecidos por seus esforços.	29 22,1%	26 19,8%	6 4,6%	56 42,7%	14 10,7%
7. A escola atende as necessidades de capacitação de seus funcionários.	23 17,6%	24 18,3%	10 7,6%	55 42,0%	19 14,5%
8. Há na instituição um plano de Capacitação dos funcionários..	17 13,0%	20 15,3%	0 0,0%	59 45,0%	35 26,7%
9. Há na instituição um plano de Carreira.	14 10,7%	28 21,4%	10 7,6%	48 36,6%	31 23,7%
10. Os funcionários da escola demonstram interesse em aprender e melhorar seu trabalho.	2 1,5%	1 0,8%	11 8,4%	104 79,4%	13 9,9%
11. Iniciativas são acolhidas como importantes para a melhoria do trabalho da escola.	11 8,4%	12 9,2%	2 1,5%	86 65,6%	20 15,3%
12. As decisões são tomadas mediante processos de reflexão e disseminação de informações.	18 13,7%	29 22,1%	0 0,0%	48 36,6%	36 27,5%
13. O gestor promove a definição da visão e da missão da escola e a torna um modo de pensar vivo e orientador das práticas educacionais.	40 30,5%	62 47,3%	1 0,8%	23 17,6%	5 3,8%
14. O gestor estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, como uma causa de todos.	16 12,2%	26 19,8%	1 0,8%	60 45,8%	28 21,4%
15. O gestor lida com conflitos e tensões com naturalidade e discernimento, sem dramatizações.	9 6,8%	27 20,5%	16 12,1%	55 41,7%	25 18,9%