



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

## PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

### ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO PROCESSO PARTICIPATIVO NA GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Ciências da  
Educação – Administração e Organização  
Escolar**

**Eliel de Carvalho**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

JANEIRO 2018



CATÓLICA  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

---

BRAGA

## PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

# ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO PROCESSO PARTICIPATIVO NA GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Ciências da  
Educação – Administração e Organização  
Escolar**

**Eliel de Carvalho**

Sob a Orientação do Prof. Doutor **Carlos Alberto  
Vilar Estêvão**



## **Dedicatória**

À família, instituição mais preciosa que nos é dado a oportunidade de vivermos, presente de Deus. Através dela aprendermos e crescermos a cada dia, desenvolvendo um verdadeiro e contínuo processo participativo de amor, convívio e troca de experiências mútuas.

## **Agradecimentos.**

Primeiramente à Deus, por me abençoar dando-me sabedoria e perseverança para desenvolver esse trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Carlos Estêvão, pela exímia apreciação crítica e orientação científica, pelas palavras de incentivo e pela disponibilidade.

A Professoras Doutoradas Suely Tonial, pelo apoio e incentivo para realização deste trabalho.

A Professora Pós-Doc. Iolanda Bezerra dos Santos Brandão, pelo apoio, orientação e incentivo para conclusão deste trabalho

À minha família, esposa e filhos, Carina, Davi, Pedro e Sara, que apoiaram e cederam tempo precioso do convívio para o meu estudo e desenvolvimento deste trabalho e;

Aos meus pais, Ary e Abanil, que me deram todo o apoio, em especial ao meu pai (*in memoriam*), meu inspirador por ser educador por toda a vida e que se sentiria orgulhoso de ver a conclusão deste projeto que ele tanto apoiou.

## Resumo.

A presente dissertação busca compreender e analisar o processo participativo dentro da organização escolar, verificando a participação da comunidade, dos gestores, do corpo docente e do corpo discente. Pretendeu saber qual a efetiva participação de cada um destes atores assim como os resultados obtidos. Pretendeu também captar o nível de informalidade dentro deste processo, ou seja, ainda que haja a participação de todos, de que forma há registro, mensuração e quantificação desta participação de forma que fique oficialmente registrado no processo e possa servir de conteúdo de análise para geração futuras realizarem o planejamento estratégico e tomada de decisões. Dentro deste cenário, foram utilizados como ferramentas para a análise metodológica, pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo e análise da coleta de dados. Através dos estudos, foi observado de que forma a gestão participativa desenvolve uma visão compartilhada dentro da organização, assim como a divisão de responsabilidades internas e externas, fortalecendo desta forma o trabalho coletivo e buscando dar um novo ânimo ao processo organizacional, fazendo com que todos os envolvidos sintam-se parte real do processo de aprendizagem e crescimento da comunidade. Como resultado, evidenciamos que o processo participativo na organização escolar, se bem aplicado, pode ser uma ótima ferramenta de gestão, tendo como pontos positivos, a integração da comunidade, dos atores escolares e alunos, gerando melhora no rendimento, ambiente de trabalho saudável e motivador, dentro outros, conforme veremos no desenvolvimento do trabalho.

Palavras chaves: gestão; participativa; organização; escola

## Abstract.

This dissertation seeks to understand and analyze the participatory process within the school organization, verifying the participation of the community, the managers, the faculty and the student body. It aimed to know the effective participation of each of these actors as well as the results obtained. It also sought to capture the level of informality within this process, that is, even if there is participation of all, in what way there is registration, measurement and quantification of this participation so that it is officially registered in the process and can serve as analysis content for future generation strategic planning and decision-making. Within this scenario, they used were as tools for methodological analysis, bibliographical research, field research and data collection analysis. Through the studies, it observed was how participatory management develops a shared vision within the organization, as well as the division of internal and external responsibilities, thus strengthening the collective work and seeking to give a new spirit to the organizational process, making all the stakeholders feel a real part of the learning process and community growth. As a result, we show that the participative process in school organization, if well applied, can be a great management tool, having as positive points, the integration of the community, of the school actors and students, generating improvement in income, healthy work environment and motivator, in others, as we will see in the development of the work.

Key words: management; participatory; organization; school

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	9
<b>I – PARTE</b>	
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>POLÍTICAS EDUCATIVAS NO BRASIL</b>	
1.1 O sistema educacional no Brasil .....	11
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MODELOS DE GESTÃO</b>	
2.1 Modelo Burocrático .....	26
2.2 Modelo Político.....	28
2.3 Modelo de Ambiguidade.....	29
2.4 Modelo Participativo.....	30
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>PROCESSO PARTICIPATIVO NA EDUCAÇÃO NO BRASIL</b>	
3.1 Organização, gestão, direção do processo participativo .....	33
3.2 Participação informal: a cultura organizacional.....	35
3.3 Cultura organizacional: ponto de ligação com a organização e a gestão escolar .....	39
3.4 Formalizando o processo participativo .....	41
<b>II – PARTE</b> .....	48
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	48
<b>APLICAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO PARTICIPATIVO NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR</b> .....	48
4.1 Introdução .....	48
4.2 Contexto .....	49
4.3 Técnicas de coleta de dados .....	51
4.4 Perfil da comunidade .....	54
4.5 Descrição e análise de dados.....	56
4.5.1. O processo participativo.....	56
4.6 Envolvimento dos atores no processo participativo no ambiente escolar: .....	63
4.7 Processo participativo como exercício da voz dos professores .....	65
4.8 Percepção da comunidade no processo participativo.....	68
4.9 Conclusões .....	72
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	75
Referências:.....	78
Outras referências .....	83
Anexos .....	85
Siglas Utilizadas.....	91

## INTRODUÇÃO

A organização escolar é, e sempre será, um espaço de aprendizado rico em diversidades culturais, gêneros, perspectivas de vidas e claro educação. Na escola, temos contato com novas e ideias e recebemos a maior parte das informações que iremos utilizar durante toda nossa jornada de vida.

Diante da relevância da organização educacional em especial da metodologia de gestão destas organizações, entende-se oportuno discutir modelos e formas eficazes de gestão, que repercutirão no avanço da educação.

Neste sentido, o tema escolhido “análise da importância do processo participativo na gestão de uma escola pública”, surge da necessidade de refletir e analisar sobre os ganhos que o modelo de gestão participativo traz para a organização como o todo, assim como para a comunidade que possui contato direta ou indiretamente com a escola.

Com base nesta perspectiva, o trabalho que será apresentado, percorrerá o universo dos principais modelos de gestão, dando ênfase ao modelo de gestão participativa.

Neste sentido, apresento na Parte I do trabalho, no 1º capítulo, uma perspectiva da história da educação no Brasil desde o seu descobrimento até os dias atuais, utilizando pensamentos e registros de grandes nomes como Sander, Boto, Chizzotti, Romanelli e Libâneo.

Dando continuidade ao assunto sobre gestão escolar, no capítulo 2, abordarei quatro dos principais modelos de gestão, como o modelo burocrático, político, ambiguidade e participativo, enriquecido através dos conceitos, ideias e perspectivas de alguns dos principais autores do assunto como Estêvão, Lima, Lück, Libâneo e Weber.

Complementando as explicações apontadas nos dois primeiros capítulos, entramos no capítulo 3 focando no processo de educação no Brasil, apresentando como um dos métodos que pode ser utilizado para tornar o processo participativo mais formal, robusto e, digamos, “palpável”. Para tal,

seguimos a linha de pensamentos de autores como Paro, Griffiths, Forquin, Dahrendorf, Torres, Escudero, González e Lück.

Já na parte II, apresentarei a parte empírica, com o intuito de ratificar e/ou de infirmar as hipóteses de trabalho levantadas, a saber: o processo participativo gera resultados positivos quando bem aplicados; há de fato ganhos com a inserção do processo participativo; o processo participativo pode ser utilizado para a instituição escolar. Através destas hipóteses, irei verificar a inserção do processo participativo na organização escolar, valorização do processo participativo na organização e metodologias para formalizar o processo participativo, pareando com os pensamentos e linhas de pensamento de autores como Lück, Mortimore, Câmara, Motta, Libâneo, Freire, Demo, Morin, Navarro, Campanema, Bellat, Zanten, Piaget, Ribeiro e Herzberg.

Fechando o trabalho, caminho no sentido de responder as questões que nortearam este estudo, com as devidas considerações e conclusões quanto ao assunto.

Vale lembrar, ainda, que o tema que será aqui abordado não se esgota neste trabalho, sendo esta uma linha de raciocínio apresentada, cabendo, dentro do universo da gestão escolar, a continuidade dos estudos e aprimoramento, dando assim continuidade à melhoria contínua do tema.

## **I – PARTE**

### **CAPÍTULO 1**

#### **POLÍTICAS EDUCATIVAS NO BRASIL**

##### **1.1 O sistema educacional no Brasil**

A história da educação no Brasil, iniciou-se em meados do século XVI, com a chegada dos colonizadores e seus padrões de educação portuguesa, atrelada à cultura educacional jesuíta. (Sander, 2007:16).

Quanto ao período de escolarização no Brasil colonial, pode ser compreendido entre 1549 com a chegada dos Jesuítas, até aproximadamente 1822, com a independência do país.

Para entendermos como foi iniciado o processo de escolarização no país, precisamos levar em conta o que ocorria no Oriente, mais especificamente na Europa, que contribuiu para grandes navegações, que influenciaram diretamente a vinda dos colonizadores ao Brasil. Neste período, a igreja Católica tinha grande influência nos aspectos político, intelectual e educacional, logo, são identificadas significativas contribuições para os pensamentos da época e as proposições acerca da educação e da escola para o mundo ocidental assim como para o Brasil.

Na perspectiva apresentada no parágrafo anterior, em meados do século XVI, destaca-se a criação e rápida multiplicação do número de colégios no país. Neste período, começa-se o desenvolvimento destes, tanto pelos protestantes como pelos católicos (em especial os jesuítas). Estes colégios eram diferenciados principalmente pela estrutura física, diversificação de autores na aplicação do aprendizado e utilização da Bíblia de forma mais direta. Já a estrutura hierárquica era similar entre as duas instituições.

Através dos Jesuítas, iniciou-se o processo educacional, lembrando que a Companhia de Jesus surgiu no século XVI, como uma das iniciativas católicas da contra reforma e seguindo a Bula *Regimini Militantis Ecclesiae* (1540), com a ordem religiosa criada por Inácio de Loyola para apostolar no mundo secular com três objetivos bem definidos: defender o Papa, reconverter os cristãos, particularmente os reformados e evangelizar os chamados “povos bárbaros” que habitavam os outros continentes. Foi assim que, movidos por esses princípios, os padres jesuítas desembarcaram no mundo colonial.

Além dos princípios religiosos, os colégios também ensinavam basicamente a ler, escrever, contar, ofícios (artes mecânicas), canto orfeônico, música instrumental e teatro.

Já na educação denominado “casa de bê-a-bá” voltada principalmente aos indígenas e aos mamelucos, as aulas ocorriam de preferência no período da manhã para que o restante do dia fosse dedicado à caça, à pesca e aos afazeres diversos, sendo que sem estes, não haveria alimento para o sustento, ou seja, a instituição de ensino deste período procurava de uma forma geral trazer os indígenas para o lado dos colonizadores de forma gradativa, dando-lhes liberdade controlada para continuarem com os seus costumes.

Com o passar dos anos, a população indígena foi sendo dizimada do litoral e, com isso, começou a ocorrer a diminuição das instituições de bê-a-bá e aumento dos colégios voltado principalmente aos filhos dos colonizadores.

Por mais de dois séculos, a educação jesuíta predominou na colônia, uma vez que não havia interesse da metrópole em criar um sistema educacional no Brasil. Passado este período, aos poucos, os jesuítas começaram a ser vistos como incômodos para Portugal, a partir da reflexão e do debate a respeito da educação não religiosa iniciado na Europa.

Juntamente com as mudanças da educação européia, a partir do século XVII, o capitalismo começou a ser instaurado (com a instalação de fábricas e o surgimento de uma massa assalariada), a burguesia se fortalecendo e o absolutismo predominava. As ideias voltaram-se ao racionalismo e ao

renascimento científico, o que levou pedagogos a buscarem métodos de ensino novos, em especial a partir da experiência e da realidade dos alunos relacionados com a vida prática, o que é chamado de realismo, que primava que a nova educação deveria voltar-se para outros aspectos e não mais somente a educação formal e letrada.

Já no Brasil, a educação dos Jesuítas havia sido muito expandida, constituindo praticamente o único esforço de escolarização no Brasil nos primeiros dois séculos. Em 1759, o Marquês de Pombal, que promovia a reorganização da administração de Portugal, expulsou os jesuítas, resultando em um significativo impacto para o Brasil e iniciando o processo de reforma pombalina e escolarização no país.

As reformas pombalinas no âmbito educacional foram grandemente orientadas pelo pensamento iluminista e por proposições correntes na Europa, que entendiam como função da educação “preparar súditos capazes de identificar e reconhecer como legítimas as leis e os costumes do Estado.” (Boto, 2005:92)

Juntamente com essas reformas, ocorreram alterações nas definições de professor, indicando assim que, apesar do início da constituição de um Estado laico em Portugal, as relações e a costura religiosa católica ainda o permeavam tanto na política como nos costumes.

Dentro deste cenário, no início do século XIX, Napoleão Bonaparte estabeleceu o Bloqueio Continental, ou a proibição dos países do continente de manterem relações comerciais com a Inglaterra. Don João VI, não aderindo a essa determinação e, mediante a invasão iminente, vem para o Brasil.

Com a chegada e o estabelecimento da família real e da corte portuguesa no Brasil, ocorreram mudanças no panorama cultural, o número de habitantes na capital dobrou e, com isso, a missão artística francesa, em 1816, veio contribuir para a organização da Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios e começou-se de fato a aprimorar a educação dentro do país.

Durante o processo de reestruturação da educação no Brasil República, as iniciativas educativas desenvolvidas em Portugal no século

XIX não foram lineares e a implantação das determinações legais nem sempre se deram de forma completa ou imediata. Porém, elas indicavam tendências e preocupações que perpassavam a administração daquela época, com seus embates e conflitos e, devido às relações existentes entre Portugal e Brasil nesse século, é importante não perdermos de vista este panorama.

Neste cenário, a educação no Brasil começou a se estruturar de forma mais robusta e, com isso, o problema da instrução pública foi introduzido pelo discurso inaugural da Constituinte, feito por D. Pedro I, que afirmava: “Tenho promovido os estudos públicos, quanto é possível, porém, necessita-se de uma legislação especial” (Chizzotti, 2001:30/31).

Como parte importante deste quadro precário, era a formação dos professores, em 1835 foi criada, em Niterói – Capital da Província do Rio de Janeiro – a primeira Escola Normal do Brasil. Em 1837, foi criado o Imperial Collegio D. Pedro II, para servir de modelo para outras iniciativas a serem desenvolvidas no país. Com a finalidade de “educar a elite intelectual, econômica e religiosa brasileira”, seus estatutos foram organizados com base nos estatutos dos liceus franceses.

O plano de estudos era enciclopédico incorporava estudos considerados clássicos, entre os quais a Gramática, a Retórica, a Poética, a Filosofia, Latim e Grego, e os estudos modernos, que incluíam as línguas ‘vivas’, tais como Francês e Inglês e as Matemáticas, Ciências, História, Geografia, Música e Desenho. Originalmente eram previstos oito anos de estudos, que poderiam ser reduzidos mediante exames intermediários.

Já o ensino normal, para formação de professores, estava entre os cursos técnicos-profissionalizantes originalmente voltado para alunos do sexo masculino, tendo a inclusão feminina somente no final do século XIX.

Concomitante com o sistema precário da educação no Brasil, em 15 de novembro de 1889, houve a “Independência do Brasil” (golpe militar com apoio civil), que “extinguiu” o Império e eliminou consigo a Constituição existente. Por consequência disto, o final do século XIX foi marcado por muitas disputas políticas e controle do poder, tendo como fatores principais a queda da venda e produção da cana de açúcar e o fortalecimento da política

do “café com leite” (produtores de café e de leite que intercalavam o controle político).

Somente no século XX é que de fato ocorreu, de forma gradativa, a implantação de um sistema de ensino no Brasil com uma rede escolar articulada nos níveis federais, estaduais e municipais. A expansão do acesso à escola e a conseqüente escolarização da população, ou da grande maioria dela. Nesse século, embora haja articulação com o panorama internacional, podemos dizer que as discussões, interesses e influências foram pluralizados e fragmentados. Com a urbanização do país, o aumento da demanda social pela escola e por recursos humanos mais letrados, levou-o a uma crise na educação, uma vez que as organizações escolares existentes não comportavam nem haviam sido estruturadas para atender a complexidade do forte crescimento que estava ocorrendo.

Essa crescente demanda deveu-se em especial a escolarização por ser entendida, nesse momento, como caminho possível para o emprego na estrutura administrativa do Estado, que se fortalecia, ou seja, como possibilidade de ascensão social para uma classe média em desenvolvimento.

Com isso, uma das iniciativas mais marcantes e concreta no campo educacional ocorrida no final do século XIX, foi o estabelecimento dos grupos escolares. Embora a iniciativa e experiência do Estado de São Paulo tenham sido tomadas como referência, e dos grupos escolares compartilhem princípios comuns, não podemos afirmar que havia um único modelo em todo o país porque estes eram regulamentados pelos Estados, em especial no início do século XX.

Embora ocorresse uma “descentralização” de regulamentação da educação por parte do governo, o país tinha pressa em educar a população pois, com isso, conseguiria gerar mais mão de obra qualificada que automaticamente contribuiria para o crescimento do país, fazendo a economia crescer. Neste período, houve uma intensa movimentação cívica nos centros urbanos, que se desdobrou no movimento conhecido como “entusiasmo pela educação”. Este movimento envolvia ideias como a moralização de costumes, a contenção da saída de pessoas do meio rural para o urbano e a criação de

escolas nos sertões, de forma a criar condições para uma nova mentalidade mais moderna e civilizada.

Em virtude de todas estas mudanças e crescimento acelerado, o sistema de educação no país foi se desenvolvendo até chegarmos a um modelo de educação parecido com o atual, sofrendo os devidos ajustes pelo sistema de educação contemporâneo.

Ainda no início do século XX, com o crescimento do país, começou uma aproximação por parte norte-americana caracterizada por significativos empréstimos financeiros, cooperação técnica e importação de cultura, como músicas, filmes, produtos e até mesmo valores, que impactaram a sociedade brasileira e sua organização. Em meio a revolução industrial, duas guerras mundiais, disputas políticas calorosas e alterações na constituição do Brasil, a escola permanecia ainda com orientações civilizatórias que deveriam ser propagadas.

A partir da década de 30, com o governo de Getúlio Vargas, autoritário e centralizador, as ideias começam a ser reorientadas em função de duas razões principais: a Segunda Guerra Mundial que havia suscitado o questionamento internacional à eugenia e aos preconceitos raciais e o almejo do sentimento nacionalista em busca de uma “raça nacional forte e trabalhadora”. Desfiles cívicos, educação física, educação moral e cívica, canto orfeônico, eram práticas e disciplinas escolares por meio das quais o governo buscou fortalecer o espírito nacional.

Também na década de 30, podemos destacar a criação do Ministério da Educação e Saúde, que defendia a necessidade de desenvolvimento de um sistema de ensino no país, indo de encontro com as demandas intelectuais. Com isso ocorreram algumas reformas, organizando e regulamentado o ensino comercial, que ficou dividido em cursos médios – de 1º e 2º ciclos, e curso superior de finanças. Quanto ao ensino secundário, passou a ser dividido em fundamental (5 anos) e complementar (2 anos), visando à preparação profissional, ou seja, não teria como finalidade exclusiva a preparação para o ensino superior. A principal crítica foi ao conteúdo enciclopédico de seu currículo; apesar disso, podemos observar a tentativa de

oferecer uma educação básica geral no ciclo fundamental com as disciplinas de Português, Francês, Inglês, Latim, Alemão (facultativo), História, Geografia, Matemática, Ciências Físicas e Naturais, Física, Química, História Natural, Desenho, Música (canto orfeônico) e a dimensão propedêutica no ciclo complementar. (Romanelli, 1998:44)

Outra iniciativa também deste período, foi a criação do Conselho Nacional de Educação, com a finalidade de assessorar o Ministro da Educação, porém, em sua composição estavam previstos representantes do ensino superior e do ensino secundário, e nenhum do magistério dos cursos primários e técnicos, indicando as preocupações prioritárias daquele governo.

Em 1932, diversos intelectuais brasileiros assinaram o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, documento redigido por Fernando de Azevedo, que apresentava princípios liberais e propunha um amplo programa educacional, segundo o qual o Estado deveria ter papel central. As proposições do Manifesto foram amplamente discutidas na sociedade, pois se chocavam às do movimento conservador, associado ao pensamento católico e ao governo autoritário gerando assim algumas definições que foram inseridas na Constituição de 1934.

Com o Estado Novo e a Constituição de 1937, a competência da União foi ampliada e o então Ministro da Educação e Saúde Pública, Gustavo Campanella, criou o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), estabelecendo assim as Leis Orgânicas de Ensino, iniciadas em 1942 e concluídas em 1946, sendo promulgadas no governo seguinte. Também neste período, e graças a essas diretrizes, foi dado grande importância ao ensino técnico profissionalizante e, com isso, em 1942 surgiu o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço de Aprendizagem Comercial (SENAC) ambos submetidos ao Ministério do Trabalho.

Em 1948, uma comissão para iniciar a elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN – posteriormente denominada Lei de Diretrizes e Bases - LDB foi instituída na Câmara Federal e, entre os seus debates e aprovação, se passaram treze anos, sendo aprovada 20 de dezembro de 1961.

A LDBEN estabeleceu a educação nacional como “inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana” (art.1º), “direitos de todos, a ser dada no lar e na escola” (art. 2º) e atribuiu ao MEC (Ministério da Educação e Cultura criado em 1953 a partir do desmembramento do Ministério da Educação e da Saúde Pública), a responsabilidade de “velar pela observância das leis do ensino e pelo cumprimento das decisões do Conselho Federal de Educação.” (art.7º)

Após esses avanços na educação, o país entrou no período do Regime Militar, onde a educação foi direcionada e totalmente controlada pelo regime até a volta do Regime Presidencialista em 1985. Durante este período, podemos destacar grandes marcos para a educação: A Constituição de 1967, as leis 5.540/1968 – reforma do ensino superior – e nº 5.692/1971 – 1º e 2º graus.

Vale ressaltar que a criação da Lei 5.540/1968 foi resultado de demandas anunciadas desde a década de 1940, e debatidas em fóruns estudantis e do governo nos anos de 1960. Mais concretamente, são indicados três documentos determinantes para as proposições finais dessa lei: um estudo da Associação Internacional de Desenvolvimento (AID), desenvolvido por Rudolph Atcon em 1965, com recomendações para o ensino universitário no Brasil, o Relatório da Equipe de Assessoria ao Planejamento do Ensino Superior do MEC e o relatório Meira Mattos (Coronel pertencente a Escola Superior de Guerra (ESG)), concluído em maio de 1968. Este último orientou os termos da Lei 5.540/1968.

Já a lei 5.692/1971 reorganizou o antigo primário e o ginásio, unificando-os em 1º grau, com oito séries obrigatórias para crianças de 7 a 14 anos e reformulou-se o secundário (2º grau) – que passou a ter formação profissionalizante obrigatória de três ou quatro anos de duração (conforme a habilitação profissional).

A lei 5.692/1971 veio ao encontro de muitas demandas sociais e, em um primeiro momento, recebeu poucas críticas (lembrando que neste período o controle do regime militar era muito forte oprimindo possíveis críticas). Os problemas foram evidenciados à medida de sua implantação, com destaque

para a perda de espaço na matriz curricular, das disciplinas da área de humanas e, em seus lugares foram colocadas disciplinas profissionalizantes, o que implicou no crescimento do número de cursinhos preparatórios, o favorecimento para a expansão da rede privada de ensino por meio de subsídios públicos e a formação aligeirada de professores (licenciaturas curtas, com dois anos de duração).

Nas décadas seguintes, surgiram novos desdobramentos na educação pois a partir de 1980, as crises simultâneas econômica e do Estado, trouxeram novos desafios à educação uma vez que a ênfase governamental passou a ser a eficiência do funcionamento das instituições escolares e a qualidade de seus resultados.

Nesse programa de mudanças devemos inserir outro elemento no que diz respeito à educação: o seu papel frente ao desenvolvimento nacional e à desigualdade vigente na sociedade brasileira.

Considerando o processo de globalização, as novas exigências do mercado de trabalho, a disseminação tecnológica e a redução de vagas de trabalho, em especial para mão de obra menos qualificada, prover a população com educação de qualidade (em conjunto com outros recursos sociais), obviamente se constitui fator fundamental para fomentar a possibilidade de crescimento econômico no país. Além disso, o estágio educacional tem seus reflexos diversos em outros setores, como na saúde, a participação social, a política, a cidadania e, de forma genérica, no desenvolvimento e no bem-estar social dessa mesma sociedade.

Em uma tentativa de corrigir distorções orçamentárias na área educacional, foi criado o Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef) em 1996, que entrou em vigor em 1998. Também em 1996 ocorreu a aprovação da Lei 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) após oito anos de tramitação, tendo como principais mudanças no ensino fundamental, os critérios mais flexíveis tais como na avaliação do aproveitamento escolar, instrumentos para combater a repetência, aumento de carga horária anual e maior autonomia pedagógica, dentre outros.

Chegando ao final do século XX e início do século XXI, identificamos conquistas no campo educacional, como aumento de matrículas na educação infantil, aumento de jovens com ensino superior, diminuição do analfabetismo, maior alcance da educação no extremo do país e inserção do processo participativo dentro das instituições de ensino, tanto das públicas como das privadas, assunto este que iremos discutir ao longo desta dissertação.

Atualmente no Brasil, dada a tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar, e do sistema de ensino brasileiro que reforça a participação, em seu sentido dinâmico de integração, visando construir uma realidade mais significativa, não se constitui uma prática comum nas escolas. O mais comum é a queixa de gestores escolares, de que “têm de fazer tudo sozinhos”, que não encontram apoio para fazer o trabalho da escola como um todo, limitando os professores a suas responsabilidades de sala de aula e, muitas vezes, nem mesmo assumem responsabilidades por fazer bem seu trabalho na sala de aula.

Quanto aos pais, suas participações são, na maioria das vezes, apenas desejada para tratar de questões periféricas da vida escolar como, por exemplo, aspectos físicos e materiais da escola, incentivando desta forma a formação de grupos isolados. Para que isto não ocorra, veremos no capítulo 4 algumas das maneiras de inserção da comunidade no processo participativo na organização escolar.

Para que seja efetiva a inserção do processo participativo na organização, não dependendo apenas da simples vontade de gestores, professores ou comunidade, é comum, por exemplo, gestores relatarem que os professores reclamem de não poderem participar da determinação do currículo escolar, mas que, quando lhes é dado espaço para isso, não querem colaborar e omitem suas contribuições. Pode-se, no entanto, afirmar que, se essa situação existe, é porque a compreensão do significado de participação não está clara, nem mesmo para o dirigente. É fundamental que este examine seu entendimento sobre a questão e que amplie seus horizontes sobre o assunto.

É muito importante ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, sendo necessário o alargamento da consciência de todos e da competência técnica para tanto. É importante reconhecer que, mesmo que as pessoas desejem participar da formulação e construção dos destinos de uma unidade social, estas, não desejam aceitar rapidamente o ônus de fazê-lo, daí por que após manifestarem esse interesse, demostrem por meio de comportamentos evasivos, resistência ao envolvimento nas ações necessárias à mudança desejada.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais uma vez que se entende que, é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

Logo, os mesmos devem criar uma ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva a partir de algumas ações especiais (Lück, 2012:20), das quais podemos citar:

- i. criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação;
- ii. promover um clima de confiança;
- iii. valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- iv. associar esforços, arredondar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- v. estabelecer demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas; e
- vi. desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

A literatura sobre a gestão participativa reconhece que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas. No final da década de 70, os educadores e pesquisadores de todo o mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa e na eficácia das escolas como organizações. Ao observar que não é possível para o gestor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no

princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os gestores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho.

Segundo Freitas (2012), os gestores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é dividido com representantes das comunidades escolar e local e as responsabilidades são assumidas em conjunto.

Três tendências globais são encontradas a este respeito:

a) a gestão participativa como um elemento significativo entre as variáveis identificadas em “escolas colaborativas”;

b) a mudança do papel do gestor na gestão da escola;

c) os vários elementos da tendência para autonomia escolar ou gestão descentralizada.

Dentro da gestão escolar, a participação é um dos principais meios de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Através da participação é possível conhecer melhor o conhecimento dos objetivos e metas da escola, sua estrutura organizacional e sua dinâmica com a sociedade, proporcionando um ambiente de trabalho favorável para a aproximação entre alunos, pais e professores, buscando assim, não só bons resultados como nas empresas mas principalmente a prática da democracia e contribuição coletiva do rumo dos trabalhos.

O conceito de participação, segundo Libâneo (1985) fundamenta-se no princípio da autonomia, ou seja, na capacidade de pessoas e dos grupos de livre condução e tomada de decisões em conjunto, dando mais dinâmica no processo se opondo ao processo autoritário. Com isso, sua realização efetiva nas instituições resulta na livre escolha de objetivos e processos de trabalho levando à construção conjunta do ambiente de trabalho.

A participação significa, portanto, a intervenção dos educadores, pais e alunos na gestão escolar. Dentro deste âmbito, podemos evidenciar dois sentidos na participação da gestão, um mais interno e outro externo. O

interno, visa uma participação do grupo na construção dos elementos pedagógicos, curricular e organizacional. Já o participativo externo envolve o compartilhamento dos processos de forma institucional para realização de tomada de decisão; ou seja, no primeiro, a participação é ingrediente dos próprios objetivos da escola e da educação, tornando a escola um lugar não só de aprendizado de conhecimento, mas de desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas e também na formação de competência para a participação na vida social, econômica e cultural. No segundo sentido, através da participação da comunidade, a escola deixa de ter uma redoma, separado da realidade, conquistando o status de comunidade educativa que interage com a sociedade.

Dentro desta perspectiva, os setores deliberativos da escola, pais, professores e alunos, vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam em um sentido mais amplo. Segundo Libâneo (1985), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino. Ele enfatiza dizendo que todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Convém ressaltar também que o princípio participativo não esgota as ações necessárias para assegurar a qualidade de ensino. Tanto quanto o processo organizacional, a participação é apenas um meio melhor e mais democrático de alcançar os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Ao falarmos deste processo, daremos foco ao exercício participativo da direção com a sociedade envolvida no processo, e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar que, sob responsabilidade da direção, formula o plano ou projeto pedagógico, toma decisões por meio da discussão com a comunidade escolar mais ampla e aprova um documento orientador. Em seguida, entram ações e funções, os procedimentos e os instrumentos do processo organizacional em que o diretor irá coordenar, delegar, motivar os membros da equipe escolar, conforme suas atribuições

específicas, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

No sentido de enriquecer nossa discussão e apresentar alguns dos principais modelos de gestão utilizados, assim como o modelo participativo, iremos no capítulo a seguir, conhecer um pouco mais de cada um deles com um pouco das suas particularidades para que possamos compará-los com o processo participativo e explanarmos sobre o assunto.

## **CAPÍTULO 2**

### **MODELOS DE GESTÃO**

Neste capítulo serão apresentados alguns dos principais modelos de gestão utilizados na organização escolar pública do Brasil, dando ênfase ao modelo participativo, uma vez que é objeto central de nosso trabalho. Vale lembrar que os modelos apresentados aqui, não esgotam o assunto, tão pouco abrangem todos os existentes ou que existiram, mas sim norteiam os objetivos aqui tratados, fazendo-se necessário um aprofundamento posterior caso seja de interesse maior sobre o tema.

O estudo da escola como organização de trabalho não é novo, há toda uma pesquisa sobre administração escolar que remete aos pioneiros da educação, na década de 30. Esses estudos se deram no âmbito da administração escolar e, frequentemente, estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando as características da organização escolar à organização empresarial. Na década de 80, com as discussões sobre a reforma curricular dos cursos de Pedagogia e Licenciaturas, a disciplina passou a ser denominada, em muitos lugares, de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar no Brasil, adotando um enfoque crítico, frequentemente restringido à análise da escola dentro da organização do trabalho no capitalismo.

Com base neste cenário apresentado, levaremos em consideração alguns modelos de gestão, de acordo com Estêvão (1998), Lima (2011), Lück (2002) e Libâneo (2015), conforme abaixo:

- ✓ modelo Burocrático;
- ✓ modelo Político;
- ✓ modelo de Ambiguidade; e
- ✓ modelo Participativo.

## **2.1 Modelo Burocrático**

O modelo Burocrático ao longo dos anos, tem se mostrado resistente dentre as mudanças do cenário institucional, pois através dele, de uma maneira geral, possibilita a compreensão da estruturação das organizações. É uma teoria que se destaca pelas suas questões racionais, formalidade e pelas suas abordagens coerentes para entendermos uma organização.

Na concepção burocrática-racional prevalece uma visão mais sistêmica e tecnicista de organização. Esta é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficiência e eficácia. As organizações que operam nesse modelo dão uma grande atenção à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas. Este é o modelo mais comum de organização escolar encontrado na realidade educacional brasileira, embora já existam experiências bem-sucedidas de adoção de modelos alternativos.

Max Weber (2000), ao analisar o processo burocrático, enfatiza a necessidade permanente de pleno controle dos processos em que ela se insere, buscando-se assim a promoção da eficiência e efetividade racional e, por consequência, maximizando os resultados. Weber, ainda enfatiza que a burocracia como sistema de dominação é resultado do processo de evolução e manutenção do capitalismo (por carência, necessidade ou precaução), ocorrido por meio da assimilação e transformação das teorias e métodos que estão ao seu redor.

A versão mais conservadora desta concepção é denominada, segundo Estêvão (1998), de administração clássica ou burocrática, podendo também ser conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais acentuada de métodos e práticas de gestão da administração organizacional. Algumas características desse modelo são:

- i. prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando-se a divisão técnica do trabalho organizacional;

- ii. poder centralizado no gestor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros;
- iii. ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, de regras e de procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição;
- iv. formas de comunicação verticalizadas (de cima para baixo), baseadas mais em normas e regras do que em consensos; e
- v. maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.

Segundo Lima (2011:24/25):

[...]O modelo burocrático, quando aplicado ao estudo das escolas, acentua a importância das normas abstratas e das estruturas formais, os processos de planejamento e tomada de decisões, a consistência dos objetivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o caráter preditivo das ações organizacionais[...].

Neste modelo, dentre algumas características distintas se destacam a centralização da estrutura de autoridade, a orientação por metas e processos racionais, centralização de tomada de decisão e controle, dando uma imagem altamente pré determinada, integrada e fechada da organização. Este modelo, por ser bastante analítico, não apresenta de forma satisfatória as informações dos processos dinâmicos pois não possui a flexibilidade para acompanhar a pluralidade organizacional.

## 2.2 Modelo Político

O modelo político considera que a atividade política é uma dimensão essencial nas organizações, levando em conta que os conflitos são normais e que são promoção de mudanças. Pode ser considerado uma alternativa ao modelo burocrático racional.

Segundo Lima (2011:17), “O modelo político realça a diversidade de interesses e de ideologias, a inexistência de objetivos consistentes e partilhados por todos, a importância do poder, da luta e do conflito, e um tipo específico de racionalidade”.

Com base nesta perspectiva, podemos dizer que as organizações podem ser definidas como sistemas, onde são inseridos os contextos gerados pela sociedade que a permeia, através de distribuição de poder e relações de interesses mútuos entre as diversas partes. Neste cenário, há uma variedade complexa de pessoas em grupos diferentes. Estes grupos são ligados entre si por interesses comuns, podendo ter diferentes objetivos particulares, valores, crenças e percepções da realidade, e que ao ir de encontro as demais “massas” que estão na gestão da organização na luta pelo poder geram, desta forma, “mesas de negociações” no âmbito político, visando o bem comum, mas também atendendo mesmo que parcialmente os interesses de seu grupo.

Com isso, podemos dizer que a organização que possui este tipo de modelo tem por definição dentro da sua gestão, pequenos “partidos” políticos com interesses entre seus pares comuns, mas fora desta “coligação”, diferente, o que acaba gerando, conforme dito anteriormente, o que chamamos de “mesas de negociações” para que assim saiam acordos e definições aprovadas por todos visando o bem comum.

Por fim, podemos dizer que este modelo pode ser “classificado” como uma alternativa ou um complemento de análise ao modelo burocrático, uma vez que este apresenta diversas similaridades quanto aos seus processos e ao sistema burocrático, com suas particularidades como a forma fragmentada e diversificada por grupos de interesses distintos, negociando em busca de uma distribuição “homogênia” de poder, gerando assim o bem comum.

### **2.3 Modelo de Ambiguidade**

Este modelo, tem características opostas ao burocrático. Nele cabem diferentes imagens organizacionais dando menor ênfase na racionalidade. Permite que se tenha funções meramente simbólicas gerando assim imagens de racionalidade e abrindo espaço para apoios externos. Esta estrutura pode ser entendida também como uma “estrutura de oportunidade” (Estêvão, 1998:198) pois ao longo do tempo, acomoda problemas, soluções e participantes sempre inconstantes.

A ambiguidade, em via de regra, é própria de organizações com características de organizações de baixo rendimento, uma vez que os níveis hierárquicos trabalham de forma desconecta, onde cada área atua da forma que o seu gestor entende ser o melhor. Não há discussão do que fazer ou como fazer mas apenas executar ordens, sem ter muito tempo de pensar os objetivos da atividade ou tomada de decisão.

Dentro deste modelo “anárquico” (Lima, 2011:16), surge a ambiguidade nas decisões, convergendo os problemas, soluções, escolhas com o ambiente interno e externo, de forma não sistêmica e tão pouco organizada, gerando um resultado ao acaso. Como fruto deste resultado por sua vez, surgem ações simbólicas, mal definidas, podendo ou não ser racional e ter seu devido valor e consistência, assim como relacionamento com o planejamento futuro.

Todo este processo acaba gerando uma estrutura organizacional frágil, com pouca robustez, insensata, que acaba por executar as ações definidas sem de fato pensar e entender o objetivo.

Diante disto, a conexão entre as ações acontecem de maneira articulada, gerando a sensação de que o processo de aprendizagem não é necessariamente somente racional mas que assume também uma espécie de aprendizagem com base na credence (Lima, 2011).

Em resumo, o modelo de ambiguidade considera uma lógica que une em grande parte, assim como o modelo político, a casualidade e a incongruência das decisões organizacionais, desconsiderando os processos usuais de maneira que estes não são visualizados claramente dificultando

ações em situações críticas, o que geralmente é apresentado na gestão de organizações problemáticas.

#### **2.4 Modelo Participativo**

O modelo participativo, como o próprio nome se refere, é um tipo de gestão em que há um envolvimento de todos os “atores” que se beneficiam de forma direta ou indiretamente da organização, tanto na sua tomada de decisões quanto aos resultados obtidos. Estes “atores”, no caso das organizações educacionais, podem ser caracterizados, como a comunidade que usufrui da escola, os pais, alunos, professores e direção.

Através da utilização do processo participativo na gestão escolar, segundo Lück (2002), é fundamental para gerar melhorias no processo pedagógico, manter o currículo escolar atualizado, gerar maior profissionalismo por parte dos professores, inibir o isolamento físico entre a gestão e os professores, motivar a comunidade a dar apoio ao processo escolar e alinhar os objetivos entre todos.

Para que a escola consiga êxito em atuar com o modelo participativo, ela necessita de autonomia para tomar suas decisões. Claro que no caso de uma organização escolar pública brasileira, ela possui uma autonomia relativa uma vez que esta, não é uma instituição isolada, mas sim pertencente a um grupo maior. A partir desta autonomia, conforme Libâneo (2012:456), “as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição”.

Dentro do processo participativo, há privilégios na estrutura informal gerando um protecionismo no componente humano individual, protegendo-o da organização. Com isso, gera-se um sentimento humanizante, tornando a organização como uma nova unidade social, um novo lar, dando segurança emocional ao indivíduo e gerando integração entre as áreas.

Outra particularidade que pode ser percebida dentro deste modelo, são as diversas maneiras em que o gestor direciona todo este processo de

participação, de que forma que ele envolve todos os “atores” deste e neste processo e a maneira em que ele realiza os pontos de controle, maximizando assim as ações realizadas e por consequência os seus resultados.

Para que este modelo tenha a eficiência e eficácia esperada, faz-se necessário que o gestor, em conjunto com seus pares, tenha um compromisso efetivo e ativo com os objetivos traçados, atuando ativamente dentro dos processos, seja através de pontos de controle, indicadores, reuniões, alinhamento do planejamento e tomada de decisões.

Lück (2002:30) ressalta como “características da gestão participativa:

- Compartilhamento de autoridade e poder.
- Responsabilidades assumidas em conjunto.
- Valorização e mobilização da sinergia de equipe.
- Canalização de talentos e iniciativa em todos os seguimentos da organização.
- Compartilhamento constante e aberto de informações.
- Comunicação aberta e ampla disseminação de informações”.

Também é importante levar em consideração que o gestor não deve estar atuando diretamente em todas as atividades. O bom gestor, tem a perspicácia de realizar delegação de atividades e distribuição de responsabilidades para todos os atores, sejam eles da comunidade, do corpo docente, discente, coordenações ou até mesmo da direção, de forma a orquestrar uma sinergia entre os trabalhos, atingindo assim os objetivos esperados.

Neste sentido, veremos no capítulo a seguir um modelo de metodologia que pode ser utilizado para “oficializar” o processo participativo como um todo e criar lastro para a melhoria das atividades educacionais.

## **CAPÍTULO 3**

### **PROCESSO PARTICIPATIVO NA EDUCAÇÃO NO BRASIL**

Dentro da área de educação, existem vários processos sendo realizados simultaneamente, seja no âmbito educacional ou no operacional. Estes processos em via de regra estão interligados e, para que um tenha êxito, é fundamental que os demais também cumpram seu papel. Diante disto, é muito importante que o modelo participativo, seja executado através de um planejamento também participativo e, para que isto ocorra de maneira eficiente, faz-se necessário seguir algumas práticas já consolidadas no mercado.

Neste sentido, o processo de planejamento participativo questiona as dinâmicas tradicionais de planejamento e sua prática, provocando inversão de relações do planejamento tradicional.

Com o aparecimento da visão humanista da pessoa, surge e cresce nova proposta de planejamento, condizente com esse valor as relações horizontalistas são valorizadas e assumidas.

Decidir-se pelo processo participativo é assumir a pessoa como valor essencial e agente do processo. Por não se adequar ao esquema social do mundo capitalista, o planejamento participativo em uma instituição escolar, com frequência é relegado, bem como os que o coordenam. Os envolvidos sofrem restrições e críticas, sendo até afastados de seus cargos e ou transferidos de escola.

O reduzido número dos que assumem o planejamento participativo como processo na escola, encontram-se espalhados pelo Brasil de maneira pontual e em pequena escala se comparado com todo o grupo educacional público.

### **3.1 Organização, gestão, direção do processo participativo**

Organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la. Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, sociais, culturais, institucionais e intelectuais ) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos.

Neste sentido, podemos dizer que a organização pode ser dividida com dois objetivos: unidade social e função administrativa. Como unidade social, a organização identifica um empreendimento humano destinado a atingir determinados objetivos. Como função administrativa, refere-se ao ato de organizar, estruturar e integrar recursos e órgãos. Com isso, as organizações usualmente são unidades sociais (e, portanto, constituídas de Pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos que podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro de organizações.

Com isso, podemos dizer, portanto, que as escolas são organizações, e nelas sobressai a interação e o processo participativo entre as pessoas, para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que diferenciam das empresas convencionais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si de forma participativa, com um objetivo comum, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais. Paro (1996) prefere denominar esse conjunto de características de administração escolar. Sua definição também é útil por sintetizar a tarefa de administrar em dois conceitos bem claros, a racionalização dos recursos e a coordenação do esforço coletivo em função dos objetivos. Ele assinala:

[...] em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. [...] os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceituais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. [...] A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a "racionalização do trabalho" e a "coordenação do esforço humano coletivo." Paro (1996:18 e 20)

A efetivação desses dois princípios dá-se por meio de estruturas e processos organizacionais que podem ser designados, também como funções: planejamento, organização, direção e controle. Na escola, essas lições aplicam-se tanto aos aspectos pedagógicos (atividades-fim) quanto aos técnico-administrativos (atividades-meio), ambos impregnados do caráter educativo, formativo e participativo (mesmo que de maneira não intencional), próprio das instituições educacionais.

Alguns autores afirmam que o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão. Todas as demais funções da organização (o planejamento, a estrutura organizacional, a direção, a avaliação) estão referidas aos processos intencionais e sistemáticos de tomada de decisões conforme a perspectiva de Griffiths (1974). Esse processo de chegar a uma decisão e fazer ela funcionar caracterizam a ação designada como gestão.

Logo, a gestão é, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos.

### **3.2 Participação informal: a cultura organizacional**

Neste tópico, iremos falar sobre a participação informal e a cultura organizacional, enfatizando a importância de se entender a cultura para inserir o processo participativo dentro da organização.

A cultura organizacional, é composta basicamente por três elementos: artefatos, valores compartilhados e pressupostos. Artefatos, podemos dizer em poucas palavras, que são coisas concretas que todos conseguem ver dentro da organização. Valores compartilhados, são princípios considerados importantes dentro da organização, que direcionam para o objetivo comum e pressupostos, são considerados os sentimentos e crenças inconscientes das quais os atores acreditam. É através de pressuposições, geralmente informais, escritas ou não, que podem ocasionar mudanças na forma que as atividades são realizadas dentro da organização, formal ou informalmente.

Ainda, quando falamos em cultura organizacional, não podemos deixar de citar, mesmo que de maneira genérica, os principais precursores da cultura organizacional como Frederic Winslow Taylor e Henry Fayol, que embora não a tenham desenvolvido explicitamente, acentuam o seu vector de racionalidade segundo Torres (2003).

O modelo de administração científica desenvolvida por Taylor, surgiu no contexto da segunda revolução industrial, caracterizado pela produção em grande escala e pela nova racionalização do trabalho com foco, principalmente, em um primeiro momento, na máxima eficiência no que se refere o desempenho profissional e a máxima eficácia nos resultados (produtividade). Dentro do seu modelo de administração, podemos destacar cinco princípios de Taylor, a saber:

- Substituição de métodos improvisados por métodos científicos e testados;
- Trabalhador especialista em uma etapa do processo;

- Seleção de trabalhadores com base em suas aptidões e treiná-los;
- Realização de controle do trabalho realizado através de supervisão; e
- Disciplina na execução do trabalho;

Já o modelo Fayol, foi desenvolvido com base nos princípios gerais de administração. Com base nestes princípios, ele pretendia construir um [...]conjunto de leis específicas que apresentavam a particularidade (frequentemente esquecida ou mesmo deficiente entendida pelos seus leitores)[...]. Torres (2003:46).

Fayol procurou dividir a empresa em seis funções básicas, a saber:

- administrativa, sendo esta a gestora das demais;
- comercial;
- financeira;
- contábil;
- segurança; e
- técnica.

É importante registrar também que Fayol relacionou catorze princípios básicos para a gestão organizacional, tais como a divisão do trabalho, autoridade/responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais em prol do bem comum, espírito de equipe, remuneração, iniciativa, centralização, estabilidade no emprego para os funcionários, hierarquia organizacional, justiça na organização e ordem. Ao decorrer dos anos, com a evolução e adequação dos modelos de gestão apresentados por Taylor e Fayol, surgiram novas perspectivas quanto aos modelos de gestão e, porque não dizer, a ramificação destes modelos. Neste sentido, começou-se a desenvolver, de forma mais efetiva, o modelo participativo dando um direcionamento para com os tipos de participação, formal, informal e cada uma das suas particularidades.

Em suma, segundo Dahrendorf (1982), pode-se afirmar que:

Com base nos elementos disponíveis, até ao fim do século XIX, prevaleceu a tendência à não especialização da maior parte dos trabalhadores industriais, isto é, à sua redução a um mesmo nível baixo de capacitação. Mas a partir de então, surgiram dois novos modelos intimamente relacionados, por um lado, com inovações técnicas na produção e, por outro lado, com uma nova filosofia de organização industrial, simbolizada pelos trabalhos de F.W. Taylor e H. Fayol. Em primeiro lugar, por volta da passagem do século, surgiu uma nova categoria de trabalhadores hoje usualmente descrita como semiespecializada (Dahrendorf, 1982: 54).

Atualmente, embora as organizações possuam alguns processos formais que devem ser seguidos, todavia, estes sofrem forte impacto dos elementos informais, no que diz respeito aos comportamentos, opiniões, ações e formas de relacionamento que surgem espontaneamente entre os membros do grupo. Esses aspectos da organização informal têm sido denominados de “participação informal” dentro da cultura organizacional..

Destacar a cultura organizacional como um conceito central na análise da organização das escolas significa buscar compreender a influência das práticas culturais dos indivíduos e sua subjetividade sobre as formas de organização e de gestão escolar. Se determinada organização tem como uma de suas características básicas a relação interpessoal e participativa, tendo em vista a realização de objetivos comuns, torna-se relevante considerar a subjetividade dos indivíduos e o papel da cultura em determiná-la.

Através da cultura organizacional de uma escola, podemos identificar, por exemplo, o porquê da aceitação ou a resistência ante as inovações, certos modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina, a aceitação ou não de mudanças na rotina de trabalho etc. Essa cultura organizacional, também designada por alguns como cultura da escola (pode-se falar, também, da cultura da família), diz respeito às características

culturais não apenas de professores, mas também de alunos, funcionários e pais. Sobre isso, escreve o sociólogo francês Forquin (1993:167):

A escola é, também, um mundo social, que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos.

Cultura organizacional pode, então, ser definida conjunto de fatores materiais, sociais, culturais, institucionais, formais e informais, que influenciam os modos de agir e o direcionamento da organização como um todo assim como o comportamento das pessoas em particular. Isso significa que, além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais e rotinas administrativas que identificam as escolas, há aspectos de natureza cultural, geralmente informais que as diferenciam umas das outras, não sendo a maior parte deles nem claramente perceptível nem explícito, podendo assim interferir no processo participativo uma vez que a participação informal, embora faça parte do dia a dia de uma organização, no decorrer do aprimoramento dos processos e atividades em que a participação informal está inserida, há a necessidade de mecanismos de controle passando assim a nortear estas ações, de forma a convergir para o objetivo comum pré estabelecido, mesmo que na maioria das vezes inferindo-se o resultados. Ao realizar essa conversão da participação informal para o objetivo comum da organização faz-se necessário utilizar-se de mecanismos de gestão, no sentido de registrar esses processos para que não se percam as informações. Neste sentido, existem diversas formas de realizar esses registros e, algumas delas iremos abordar na sequência no sub item 3.4 deste capítulo.

### **3.3 Cultura organizacional: ponto de ligação com a organização e a gestão escolar**

Levar em conta a cultura organizacional da escola é, portanto, exigência prévia à formulação, ao desenvolvimento e à avaliação do projeto pedagógico-curricular e também, às atividades que envolvem tomadas de decisão: o currículo, a estrutura organizacional, as relações humanas, as ações de formação continuada, as práticas de avaliação

Entretanto, essa maneira de ver a organização escolar precisa considerar o contexto concreto e real das interações sociais, marcadas, também, por conflitos, relações de poder externas e internas, interesses pessoais e políticos assim como os próprios objetivos sociais e culturais definidos pela sociedade e pelo Estado. A esse respeito, escrevem Escudero e González (1994:91):

A concepção crítica da cultura escolar se articula sobre a ideia de que a escola é um lugar de luta entre interesses em competição onde se negocia continuamente a realidade, significados e valores da vida escolar. [...] as políticas culturais das escolas costumam ser muito complexas, entre outras coisas, porque distintos grupos podem levar à organização bagagens culturais distintas que podem originar sérios conflitos sobre ideologia e tecnologia; neste sentido, a prática educativa de uma escola, sua definição de pedagogia e currículo, avaliação e disciplina, é resultado das políticas culturais que caracterizam cada escola em particular. Essas culturas internas à escola, resultado de suas políticas culturais, não são independentes do contexto sociopolítico em que se situam mas derivam e contribuem à divisão de classe, gênero, raça, idade, próprios da sociedade

mais ampla. As culturas internas das escolas se relacionam com as da sociedade mais ampla. (Escudero e González, 1994:91)

Uma visão sociocrítica propõe compreender dois aspectos interligados: de um lado, a organização como uma construção social envolvendo a experiência subjetiva e cultural das pessoas; de outro, essa construção não como um processo livre e voluntário, mas mediado pela realidade sociocultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais sempre contraditórios e, às vezes, conflituosos. Tal visão busca relações solidárias, formas participativas, mas também valoriza os elementos internos do processo organizacional — o planejamento, a organização, a gestão, a direção a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada supervisionada, já que esta precisa atender a objetivos sociais e políticos muito claros, relativos à escolarização da população.

Constituem, pois, desafios à competência de diretores, coordenadores pedagógicos e professores: saber gerir e, frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir; estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos.

Neste sentido, a gestão da cultura organizacional incrementada com o modelo de gestão participativo torna-se altamente eficiente, uma vez que este modelo envolve de maneira formal ou informal todos os atores relacionados com o processo educacional, sejam eles da própria organização escolar, da comunidade ou os próprios alunos fazendo com que todos se sintam parte do processo contribuindo efetivamente.

Estas contribuições, com o passar da evolução do processo participativo na organização, necessitam, na maioria dos casos, passar a ter algum tipo de formalização para que com isso, possam ser melhoradas e

aprimoradas dentro da instituição. Para esta formalização, veremos a seguir uma metodologia para formalizar este processo.

### **3.4 Formalizando o processo participativo**

O processo participativo, de um modo geral, corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos diversos atores na tomada de decisão.

A participação não é um processo que não deve ser reservado apenas alguns momentos. Ele deve ser um modo de vida permitindo resolver favoravelmente a tensão sempre existente entre o individual e o colectivo, a pessoa e o grupo, na organização.

A participação foi inserida lentamente dentro do processo de gestão realizando modificações inserindo seus princípios e iniciando assim o processo de formalização.

Podemos considerar, segundo Barroso (1995), que começou a ocorrer de fato uma aceleração nesta inserção nos final da década de 60, até meados da década de 70, na Europa, onde, por efeito de movimentos políticos e sociais diversos, os trabalhadores e as suas organizações sindicais passam a reivindicar modalidades mais participativas dentro das organizações.

Já a partir da década de 80, começa a surgir várias propostas de estruturas e processos de participação, gerando mudanças mais profundas nos princípios de gestão organizacionais.

No âmbito escolar, a maior parte dos estudos foram iniciados a partir do início da década de 80, evidenciando a importância dos fatores organizacionais no rendimento escolar dos alunos, em particular os relacionados com a sua gestão. Dentre estes fatores destacava-se a existência de um estilo de gestão que promovesse a participação dos atores no alinhamento das suas atividades, o trabalho em equipe, formas de gestão em conjunto, e um direcionamento no sentido da participação de todos na resolução de problemas e no desenvolvimento profissional.

Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos atores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução.

Neste sentido, ressalto ainda que estes atores podem assumir graus diferentes de poder e responsabilidade, sejam estes de caráter materiais, sociais, culturais, institucionais e psicológicos, impactando de maneira diferente dentro do processo organizacional, mas com a mesma finalidade e objetivo comum.

Visando apresentar uma maneira de formalizar o processo participativo, irei explanar a respeito de um modelo de metodologia utilizado dentro de algumas organizações a fim de melhorar o desempenho através de padronização das atividades. Vale lembrar que o intuito não é esgotar o assunto, mas sim apresentar um dos modelos utilizados em organizações, na sua maioria, participativas.

Neste sentido, visando formalizar e dar robustez ao processo participativo dentro da organização, deve-se levar em consideração que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidade exclusivas dos gestores. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais participativo, identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho. Segundo Lück (2012):

As escolas onde há integração entre os professores, possui uma fluidez melhor no desempenho e alcance de resultados, enquanto que as que possuem profissionalmente isolados. (Lück, 2012:26)

Dentro do processo participativo, podemos citar alguns elementos que podem ser usados nestas escolas, no sentido de tornar o processo mais robusto:

- enfoque pedagógico do gestor;
- ênfase nas relações humanas;
- criação de ambiente positivo;

- ações voltadas para metas claras, realizáveis e relevantes;
- disciplina em sala de aula garantida pelos professores;
- capacitação em serviço voltada para questões pedagógicas;
- acompanhamento contínuo das atividades escolares;
- consenso sobre valores e objetivos;
- planejamento de longo prazo;
- estabilidade e manutenção do corpo docente; e
- apoio governamental para melhoria escolar.

Mas somente a motivação, o ânimo e a satisfação não são por si sós suficientes para tornar todo esse processo promissor, gerando melhoria e participação de toda a comunidade em seu processo; é preciso utilizar-se de uma metodologia que de fato gere resultados diminuindo a parte informal.

Pensando nisto, muitas instituições educacionais começaram a criar grupos para aproveitar com mais eficácia a inteligência, as habilidades e a criatividade dos professores na solução de problemas. As equipes constituem-se em grupo pequeno, normalmente entre seis a doze integrantes, que se reúnem voluntariamente e com uma frequência regular, para identificar, examinar e resolver problemas internos à escola ou a uma área específica. Os integrantes do grupo são capacitados em processos de grupo e em técnicas de solução de problemas, a fim de que possam participar efetivamente desse processo.

Este grupo de trabalho difere dos grupos de tarefas. Nestes processos, os integrantes recebem um treinamento cuidadoso sobre técnicas e procedimentos específicos relacionados à tarefas em si, e não aos processos sociais para a atuação em grupo.

Esses grupos buscam atender aos objetivos da organização, ou seja, da escola, que, em última instância, consiste em contribuir para a satisfação das necessidades de todas as pessoas envolvidas: alunos, escola e a sociedade no sentido mais amplo. Para isso, o processo da padronização juntamente com o participativo, tem importância fundamental, isto é, o estabelecimento do

padrão a ser efetivado, que determina o critério de gerenciamento, conforme as ideias de Barbosa (1994). Outro fator que deve ser levado em consideração é o de que para que ocorra a padronização é fundamental a participação de todos os atores envolvidos direta e indiretamente ao processo.

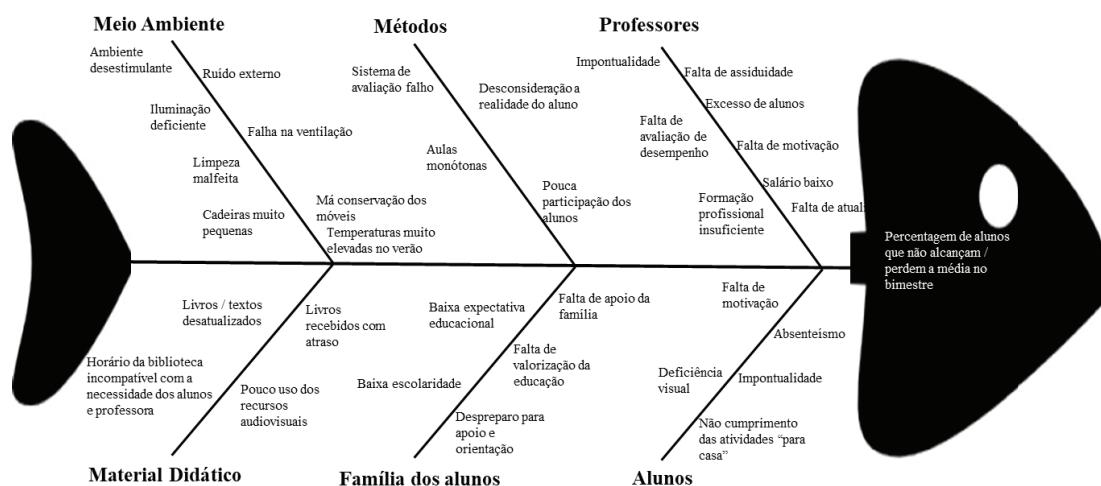
A padronização, ainda segundo Barbosa (1994), parte do princípio de que todos na organização, seja nas escolas ou nos órgãos do sistema de ensino, são atores reflexivos. Essa padronização é um processo integral e voluntário “promovido por todos os responsáveis pela atividade, tarefa ou processo realizado em grupo, até que, por consenso (ou seja deliberação e participação de todos), se estabeleça qual é o melhor procedimento – o padrão a ser cumprido, e cuja alteração é possível e recomendável com vistas à melhoria segundo Barbosa (1994).

Conforme aponta Lück (2012), o grupo que atua neste trabalho utiliza uma série de técnicas essenciais para a solução de problemas que demandam capacitação específica. Em vista disso, os integrantes recebem capacitação apropriada para cada etapa do processo ou sobre as técnicas e ferramentas para a solução de problemas. Estas técnicas ainda segundo Lück (2012), incluem:

- i. Tempestade de ideias (*Brainstorming*) – Técnica utiliza para identificar livremente, sem comentários avaliativos, os problemas e as soluções referentes a uma dada situação, gerando assim a participação de todos.
- ii. Pré seleção – No intuito de concentrar a atenção nas melhores ideias, os participantes do grupo votam nas que eles chegaram ao consenso que foram as melhores apresentadas durante a sessão de tempestade de ideias.
- iii. Consenso – Os participantes discutem cada proposta, a fim de explicá-la e entendê-la. É dado prosseguimento a uma nova votação, sendo que desta vez cada participante tem um número mais limitado de votos afinando as opções e estabelecendo consenso em qual ou quais seriam as melhores opções.

- iv. Diagrama de causa efeito – É também conhecido como a Técnica de *Ishikawa*, em homenagem ao seu criador, ou espinha de peixe, pelo formato do diagrama que utiliza. Os participantes de um grupo ou grupo de análise de um problema preenchem o diagrama em forma de espinha de peixe, que inclui uma série de categorias de possíveis causas para o problema e soluções a serem alcançadas. O diagrama apresentado conforme figura I, torna possível representar as relações entre um fenômeno ou um problema (efeito) e os fatores específicos (causas) para o fraco desempenho dos alunos mapeando assim a possível causa-efeito, ou seja de que forma e onde pode ter ocorridos falhas ocasionando o fraco desempenho.

**Figura I** - Diagrama de causa efeito – Técnica de Ishikawa (espinha de peixe)



Fonte: Lück (2012:71)

- v. *Folhas de verificação* – Os participantes utilizam uma variedade de técnicas – lista de checagem, pesquisas, entrevistas e métodos estatísticos simples para juntar os dados e explorar os problemas.
- vi. *Análise da situação* – ocorre/não ocorre. Esta técnica oferece um instrumento de análise a ser utilizado para clarificar problemas, de modo a se poder agir de forma mais adequada em relação a eles.
- vii. Técnica 5W 1H – Esta técnica é básica para o planejamento preliminar e o monitoramento de toda ação de gestão. Ela engloba seis perguntas básicas, cinco das quais são iniciadas, em inglês, por “W” e a sexta

por “H” (5W1H), oferecendo um conjunto importante de aspectos a serem levados em consideração nesse processo. O mesmo permite distinguir as características essenciais das soluções que são consideradas.

- a. *What* (O quê) O que será feito – Aponta as ações definidas como necessárias para solução do problema.
- b. *Who* (quem) Quem fará o que – Refere-se aos responsáveis pelo planejamento, execução, monitoramento, avaliação, gestão e fornecimento de materiais, procurando envolver a participação de todos os atores em diferentes etapas.
- c. *When* (Quando) Quando será feito o que, e por quem – Determina os prazos de planejamento, execução, avaliação, realizações de tarefas.
- d. *Where* (Onde será feito), o que, por quem e quando – Indica o local, espaço físico ou ambiente para realização das diversas tarefas propostas.
- e. *Why* (por que) Por que será feito o que, por quem quando e onde – Nomeia indicativos de necessidade das ações em forma de objetivos.
- f. *How* (como) Como será feito o que, por que, quando e aonde – Refere-se aos métodos, técnicas e procedimentos a serem adotados. Identificam-se estratégias, procedimentos, atividades.

Para que, todas estas técnicas possam ser aplicadas de forma que haja a participação de todos os atores, sugere-se aos gestores e educadores que, ao fazerem o planejamento de seu trabalho, tenham em mente que a implementação desta metodologia é intrinsecamente ligada ao processo participativo, pois sem ele, dificilmente ocorrerá o resultado esperado. No Brasil, essa prática ainda não é tão comum, uma vez que, apenas recentemente, Algumas escolas começam a ser expostas e a aceitar o uso de estratégias objetivas de análise de problemas e planejamento de ações.

Embora as técnicas apresentadas neste capítulo estejam sendo implementadas recentemente no Brasil, não impede que o processo participativo e de qualidade seja usado em grande escala no país. Neste sentido, veremos no capítulo 4, a aplicação do processo participativo em uma organização escolar.

## **II – PARTE**

### **CAPÍTULO 4**

#### **APLICAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO PARTICIPATIVO NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

##### **4.1 Introdução**

O objetivo dos tópicos que compõem este capítulo é percorrer o caminho de resposta a cada uma das questões que motivaram a realização da pesquisa e respectivos objetivos, ou seja, se a aplicação da metodologia participativa no contexto escolar realmente contribuiu para a melhoria na educação, no ambiente escolar e no envolvimento da sociedade de forma ativa com os atores da instituição de ensino. Esse caminho foi desenvolvido em passos distintos, estratégia que possibilitou avançar na identificação e na organização dos elementos necessários ao delineamento das considerações finais, de forma gradativa e devidamente encadeada. O intuito foi trazer, como possível diferencial, a interconexão entre aspectos de conjuntura, perfil, dados gerados, analisados e discutidos juntamente com aspectos da literatura, aplicados ao contexto da escola participativa em particular, para que, em seguida, as percepções levantadas culminassem na conclusão da pesquisa. Essa estratégia foi motivada pela percepção de que os fatores de eficácia não ocorreram, nessa escola, de forma fragmentada, isolados entre si, e, sim, constituíram-se a partir de uma teia de inter-relações participativas, em que nem um e nem outro agiu por si só mas que ambos se consubstanciaram mutuamente.

Visando desenvolver o capítulo nessa linha de discussão, descreveu-se uma escola pública do Brasil, no Distrito Federal, em Brasília, no setor denominado Asa Norte, integrando, em seu contexto, aspectos de identificação e de caracterização como objetos de estudo.

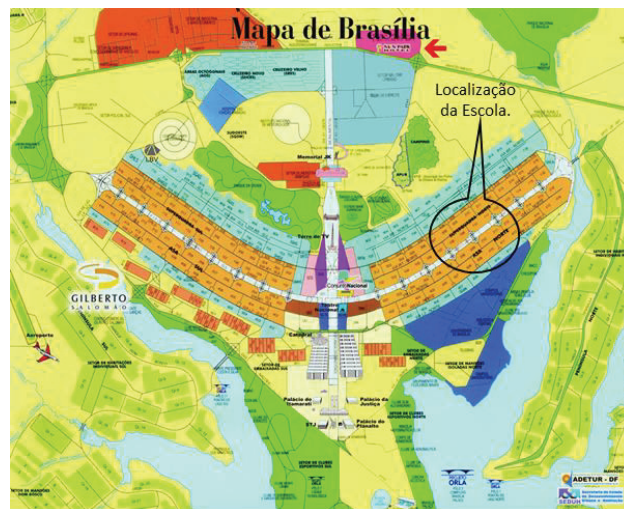
Deve ser levado em consideração que no texto não será considerado gênero dos entrevistados, que as entrevistas foram realizadas envolvendo a direção e o corpo docente obtendo, através destes, respostas de maneira

amostral quanto a instituição que serão apresentadas neste capítulo, buscando embasar e evidenciar os resultados apontados. Para tal, os atores que terão suas falas transcritas neste capítulo, serão identificados conforme Quadro I:

Quadro I - Identificação de entrevistados		
Entrevistados(as)	Área de atuação	Sigla
Diretor	Gestão	D:
Professor 1	Humanas/Geografia	P1:
Professor 2	Exatas/Matemática	P2:
Professor 3	Português	P3:
<b>Fonte:</b> Próprio autor		

#### 4.2 Contexto

A escola localiza-se no centro do Distrito Federal, Brasília, Brasil, conforme abaixo:



**Fonte:** Agencia de Desenvolvimento do Turismo – ADETUR  
**Consulta:** outubro de 2016

Em relação ao número de instituições de ensino vinculadas à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEE/DF) no Plano Piloto, conta com 103 escolas públicas sendo que 14 destas estão localizadas na Asa Norte.

A escola está localizada na área urbana e, atualmente, atende em torno de 470 estudantes como faixa etária de 12 a 17 anos, distribuídos em 16 turmas e em dois turnos, matutino e vespertino distribuídos da seguinte forma:

- ✓ Educação Especial.
- ✓ Ensino Fundamental - Educação Especial.
- ✓ Ensino Fundamental.
- ✓ Ensino Fundamental.

No período matutino as turmas estão distribuídas da seguinte forma:

- 4 turmas de 8ºano.
- 4 turmas de 9ºano.

Já no período vespertino as turmas são distribuídas conforme abaixo

- 4 turmas de 6ºano.
- 4 turmas de 7ºano.

Para atender todos que usufruem da instituição de ensino, a escola conta com a seguinte infraestrutura:

Água filtrada, água da rede pública, energia da rede pública, esgoto da rede pública, lixo destinado à coleta periódica e acesso à Internet.

Dependências:

- ✓ 10 salas de aulas.
- ✓ Sala de diretoria.
- ✓ Sala de professores.
- ✓ Laboratório de informática.
- ✓ Sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado.
- ✓ Cozinha.
- ✓ Sala de leitura.
- ✓ Banheiro dentro do prédio.
- ✓ Banheiro adequado aos alunos com deficiência ou mobilidade reduzida.
- ✓ Dependências e vias adequadas a alunos com deficiência ou mobilidade reduzida.
- ✓ Sala de secretaria.

Equipamentos:

- ✓ TV.

- ✓ Videocassete.
- ✓ DVD.
- ✓ Antena parabólica.
- ✓ Copiadora.
- ✓ Projetor.
- ✓ Impressora.

No que concerne aos recursos humanos, a unidade de ensino contava, em 2015-2016, período de realização da pesquisa, com vinte e cinco professores, incluindo coordenadoras e professores que trabalham na equipe gestora, um orientador educacional e um diretor. Atuando em setores administrativos, como secretaria, cozinha, vigilância, portaria e limpeza, a escola conta com onze funcionários.

#### **4.3 Técnicas de coleta de dados**

Com a observação *in loco*, foi possível perceber a comunidade da escola como participativa e envolvida nas atividades escolares. Por essa razão, a participação se constitui um dos fatores-chaves no estudo como favorecedor do sucesso escolar, conforme vamos demonstrar no decorrer deste capítulo.

Nessa direção, as palavras de Lück (2012:21) lança luz sobre a questão, quando afirma que “ [...]uma gestão que se pauta pela participação alcança, em decorrência, a criação de um ambiente favorável à aprendizagem”. Assim, a participação ganha ênfase como um dos elementos de sucesso no desempenho dos estudantes. Da participação emerge, ainda, a manifestação dos diferentes talentos, cuja valorização faz com que todos incorporem seu papel na organização, assumindo responsabilidades coletivas, como um ganho partilhado entre todos e cada um.

Um quadro em que se descreve a missão da escola está exposto no pátio da escola, de fácil acesso, para que todos possam conhecê-la. No texto, merece destaque a citação de que o "papel da escola é o de contribuir para a

formação integral dos indivíduos, a fim de que se tornem cidadãos críticos, criativos, conscientes e preparados para o exercício da vida profissional". Relatos dos atores atuantes na escola expressam essa confiança na proposta que a escola oferece à comunidade. Isso pode ser constatado tanto na fala da direção como do corpo docente ao afirmarem que possuem muitos alunos que moram longe, mas preferem estudar nesta escola, porque gostam e confiam no trabalho desenvolvido pela equipe escolar, assim como acreditam na educação que forma cidadãos, que muda e promove mudança na vida do aluno.

Foi também possível observar uma escola bem organizada em sua estrutura física, aspecto visivelmente expresso na limpeza e na conservação dos ambientes escolares, nas salas de aulas arejadas, nos projetos em movimento por todos os espaços e momentos daquele cotidiano. O cuidado e o zelo pelo bem-estar dos que ali convivem são valores que se materializam em cada ambiente que se visita, cujo efeito se confirma no acolhimento e na disponibilidade transmitidos, assim como na fala dos próprios atores, conforme parte da entrevista transcrita abaixo:

*“Dá gosto trabalhar nesta escola, está tudo sempre bem organizado, limpinho, todo mundo contribui para que as coisas fique arrumadinhas”(P1:)*

A dinamicidade que se observa agindo positivamente no setor administrativo também ocorre na área pedagógica, no que se refere aos projetos que estavam sendo desenvolvidos por ocasião das visitas na instituição. Participei de alguns momentos de planejamento coletivo da escola, entre eles a coordenação dos professores e os preparativos de eventos como festas regionais, que ocorrem todo ano.

A observação *in loco*, aliada a algumas percepções apreendidas responde a essa questão, trazendo ao contexto um conjunto de fatores que agiram em nível de influência mútua. Nessa situação, destaca-se o papel da gestão escolar participativa, como liderança presente na integração de necessidades entre setor o administrativo e a área pedagógica da escola. Nos fragmentos retirado do sumo das entrevistas realizadas, pode-se notar

inclusive a inter-relação entre a realidade da escola e a visão de Bourdieu (1989) e Foucault (1986) sobre relações de poder. Essa inter-relação é confirmada pelo corpo docente, conforme o entrevistado P3:

*"Na escola temos um respeito muito grande entre os colegas, entre a direção e também entre os funcionários, assim como temos a liberdade de expressar nossas ideias de forma participativa".(P3:)*

Prosseguindo na abordagem dos instrumentos, integrando-a aos dados gerados, a análise documental permitiu-me ter acesso ao Projeto Político-Pedagógico da Escola - PPP, às atas de reunião de conselho de classe, às fichas disciplinares dos estudantes e ao livreto que contém as normas disciplinares da escola, entre outros documentos. A análise documental não foi tratada no relato da pesquisa como um instrumento específico; portanto, não mereceu capítulo específico. Ao contrário, os dados gerados por essa fonte consubstanciaram as principais ocorrências em que a percepção e a minha subjetividade estiveram presentes. Assim sendo, ao integrar elementos capturados pelo "olhar-visão", recurso da subjetividade, e documentos escritos, ou estes se complementaram mutuamente, ou serviram de elemento que atendeu aos critérios de validação das informações e considerações apresentadas. A análise documental, portanto, diferente de ser um instrumento-fim, foi um instrumento-meio, perpassando transversalmente, explícita ou implicitamente, por todas as situações de registro.

Conforme mencionado anteriormente, foram realizadas entrevistas com a equipe gestora e com os professores. Em conversa com esses, foram delimitadas algumas classes de aula de maneira amostral, totalizando inserido nelas um total de 92 estudantes que não foram abordados por mim. As informações destes foram coletadas através das percepções dos outros atores desta pesquisa.

As entrevistas ocorreram em duas etapas: a primeira, no mês das férias escolares; ocorreu com o diretor da escola. A segunda etapa de aplicação foi realizada com os professores e demais membros da equipe gestora da escola. Essa etapa ocorreu na terceira coordenação coletiva do mês agosto de 2016, em dois turnos (matutino e vespertino). A Escola preocupou-se em

disponibilizar um horário de 10 a 15 minutos com cada professor a fim de dar a oportunidade de responder as entrevistas.

Permaneci o dia inteiro na escola, no intuito de conseguir maior número de professores entrevistados se não sua totalidade.

Na coordenação do turno matutino estavam também presentes, o orientador pedagógico e uma assistente administrativa, abrangendo assim, quase toda a equipe gestora da escola. Todos responderam a entrevista obtendo assim uma taxa de retorno de 100%.

Uma vez finalizada a etapa de geração de dados via entrevistas envolvendo a Coordenação, deu-se início à etapa de realização com os professores da escola. Apesar da intercorrência da greve da categoria, a pesquisa não foi prejudicada, devido ao tempo de dedicação às visitas ao campo. Vencidos pois, os aspectos de imprevisibilidade da pesquisa, a entrevista com o diretor, que já havia ocorrido no final de 2015, propiciou a abertura necessária para que as entrevistas com as professoras fossem previamente agendadas, de acordo com a disponibilidade de cada um.

Após a conclusão das entrevistas, procedeu-se ao processo de análise consolidando os dados e realizando o cruzamento das percepções expostas pelos atores.

Desse modo, o conteúdo coletado foi extratificado da seguinte maneira:

- i. assinalar nas anotações das entrevistas as falas mais relevantes;
- ii. registrar essas falas, sintetizando-as;
- iii. extrair das falas mais relevantes expressões e/ou termos que representassem, na minha visão, a essência do pensamento dos entrevistados como resposta às questões expostas;

#### **4.4 Perfil da comunidade**

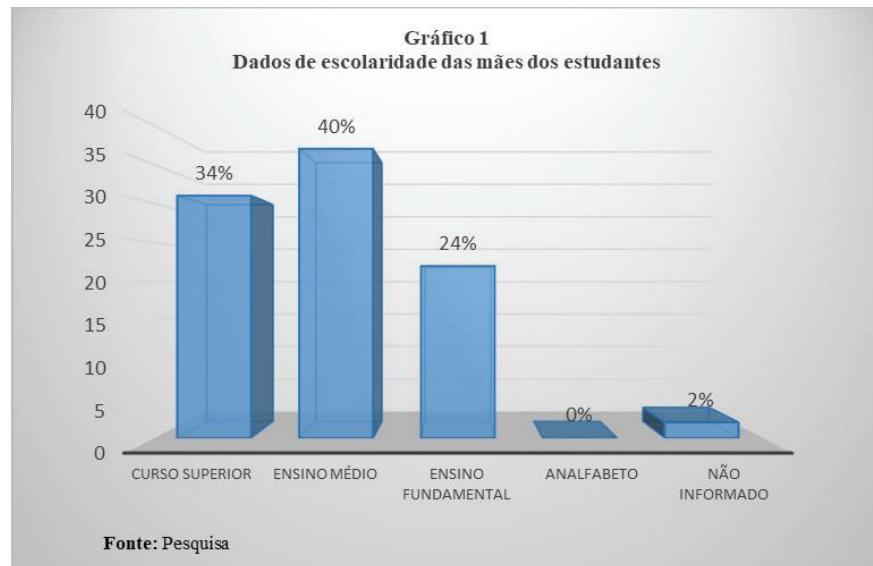
Para o perfil investigado, a descrição de qualificação da equipe gestora atual, os dados revelaram que 30% dos participantes possuem curso superior

em Pedagogia e os demais gestores (70%) possuem curso superior em outras licenciaturas. Todas possuem pós-graduação lato sensu (com mínimo de 360 horas) como a mais alta titulação. Em relação aos professores, inquiridos sobre sua graduação, 56% informaram possuir curso superior em licenciatura, 28% disseram ser formados em Pedagogia, 8% são formados em outros cursos e 8% não responderam à questão. Os dados mostram um número significativo de professores que possuem pós-graduação lato sensu 80%.

A maioria dos membros da equipe gestora 83,3% só exerce atividades na Secretaria de Educação do Distrito Federal - SEE/DF. Em relação ao tempo de profissão na área da educação, dois professores 33,3% trabalham na área entre onze e quinze anos e as quatro demais 66,7% trabalham na educação há mais de quinze anos. Em relação à carga horária de trabalho na escola, os professores sinalizaram que: 95% trabalham 40 horas semanais e 5% 20 horas semanais.

Quanto às questões de gênero e faixa etária, os dados mostram que dos professores que participaram da pesquisa 70% são mulheres e 30% são homens. Ainda sobre o corpo docente, a maioria dos entrevistados, 56% dos professores, informou ter idade entre 40 e 49 anos. 28% professores têm idade entre 30 e 39 anos e 16% têm entre 25 e 29 anos.

Sobre o perfil dos estudantes, segundo informações apresentadas pela Coordenação, sobre as classes observadas, 44% são do sexo masculino e 56% do sexo feminino. 7% têm 13 anos de idade, 50% possuem 14 anos, 27% têm 15 anos e 16% tem 16 anos ou mais. Quanto ao nível de escolaridade de seus pais e/ou responsáveis, segundo informações da Coordenação também, 40,2%, dos alunos possuem pais ou responsáveis que possuem o ensino médio. Com base nas informações foram apresentadas apenas de um responsável. Nesse caso, optou-se por considerar como resposta o nível de escolaridade da mãe, conforme gráfico, apresentado a seguir:



Entre os resultados apresentados acima, destaca-se uma ocorrência em relação à definição dos níveis de escolaridade dos pais dos estudantes. Enquanto a Codeplan/DF (2016), órgão oficial, informa que 19,2% da população que reside ao entorno da escola declararam ter concluído o ensino médio. A direção informou que 40% dos pais (ou mães, quando não declarado o pai) têm o ensino médio concluído.

## 4.5 Descrição e análise de dados

### 4.5.1. O processo participativo

Antes de iniciarmos de fato a análise de dados, vale um parenteses falando um pouco sobre o ator principal, o estudante. Quanto a eles, estes são oriundos das classes menos favorecidas da população na instituição estudada. Segundo Mortimore (1996), escolas participativas são aquelas que conseguem superar a realidade e alcançar resultados positivos. Pode-se afirmar que a escola superou essa realidade, de onde se conclui que um dos fatores que contribuíram para isso esteve relacionado às práticas participativas da gestão escolar, ao modo como essas práticas se inter-relacionam naquele cotidiano e à influência dessa inter-relação na produção da eficácia escolar. Outro fator que deve ser considerado como convergência para a eficácia deste processo, é a identificação da organização como ambiente de trabalho, substituindo essa denominação ambiente organizacional. Mortimore (1996).

Na visão do autor citado no parágrafo anterior, essa organização é responsável pela melhoria no desempenho e pela motivação dos agentes que atuam naquela instituição.

Nesse sentido, a questão que emergiu foi: se a equipe da escola se mostrou envolvida no processo de ensino de maneira participativa, se as equipes desenvolvidas geraram resultados positivos e produtivos no processo de aprendizagem do aluno e se seria válido afirmar que se estava diante de uma escola participativa.

Respondendo as questões e, visando descrever as práticas da gestão escolar que contribuíram para o "sim" a essa questão, imergi no cotidiano da escola. Nessa imersão, via observação *in loco* e análise documental principalmente, pude anotar que alguns fatores mencionados na literatura sobre "escolas participativas" foram, por diversas vezes, corroborados pelos resultados dos instrumentos aplicados. De maneira geral, os participantes da pesquisa terminaram por tornar visível, em suas respostas, um conjunto de fatores que contribuíram para o desempenho satisfatório da escola conforme veremos em trechos mais a frente, transcritos proveniente das entrevistas.

Entre os fatores elencados nas entrevistas, alguns merecem ser destacados: a boa infraestrutura da escola ; a equipe gestora atuante; os recursos físicos e pedagógicos disponíveis para os professores; a baixa rotatividade de professores; o respeito e o diálogo e o envolvimento participativo entre a equipe gestora e os professores, entre a equipe gestora e os estudantes e entre a equipe gestora e os pais; os projetos efetivamente desenvolvidos por todos e, por fim, o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de construção de aprendizagens significativas para os estudantes. Estes fatos são reafirmados conforme transcrições abaixo:

*“Nessa escola nos sentimos em casa, todo mundo participa de tudo, isso nos une cada vez mais, pois sentimos que realmente fazemos a diferença na vida das pessoas e fazemos parte integrante da escola.”(P1:)*

*“ Temos uma boa infraestrutura nesta escola, seja de recursos físicos ou pedagógicos disponíveis para os professores. Nossa equipe procura*

*sempre atuar ativamente incentivando a participação de todos. Com isso acaba que temos baixa rotatividade de professores, pois aqui tratamos todos com respeito e o diálogo, não só entre a nossa coordenação e os professores, mas também para com os alunos” (D:)*

Participar e acompanhar momentos importantes do cotidiano da escola possibilitou-me, no primeiro momento, conhecer o Projeto Político Pedagógico (PPP) da organização, como foi elaborado, e como está sendo desenvolvido. Foi possível constatar, por meio desse documento e das visitas, que, efetivamente, a escola desenvolve vários projetos envolvendo toda a comunidade durante todo o ano letivo e estes, por sua vez, estão diretamente vinculados ao PPP. Entre os projetos visitados, tive a oportunidade de observar as aulas de literatura e presenciei projeto intitulado "Aulas Compartilhadas", voltado para as turmas do 6º ano. Uma das finalidades desse projeto é preparar os estudantes para a dinâmica escolar dos anos finais do ensino fundamental, visando a minimizar problemas de adaptação e de integração do aluno em uma realidade diferente da anterior. Para o diretor da escola, os estudantes já vão aprendendo a lidar com a diversidade de professores com a qual irão se deparar nos próximos anos, conforme transcrição do trecho da entrevista.

*“Um dos fatores levado em conta em nossos projetos é o de preparar o aluno, no sentido dele passar para a próxima etapa sentindo suavemente a mudança” (D:)*

Outro projeto mencionado durante as entrevistas com os professores, foi o "desenvolvimento contínuo", realizado nos anos finais do ensino fundamental e que teve por mérito reduzir a taxa de reprovação dos estudantes. Nas palavras de uma das educadoras, o projeto estabeleceu a média da escola, que passou a ser 6,0 (seis) e não 5,0 (cinco). Além das atividades desenvolvidas em classe/casa, os estudantes realizam também as avaliações bimestrais. No projeto, essas avaliações são compartilhadas e divididas em duas áreas de conhecimento: ciências humanas e ciências da natureza. Cada professor passa a trabalhar seu conteúdo, inter-relacionado com o projeto selecionado para aquele bimestre, ou deve levar o aluno a

interagir com o tema básico de cada bimestre. A avaliação bimestral é constituída de uma única prova. No fim de cada bimestre, a nota dessa avaliação é somada à média do aluno em cada uma das disciplinas.

De acordo com o Censo Escolar de 2016, que trata da taxa de aprovação, a escola subiu de 71% para 90%. Se observado o fluxo do Ideb/2015, a escola obteve a nota 0,96 numa escala que varia de 0 a 1, valor considerado significativamente adequado, uma vez que está somente quatro décimos abaixo da nota máxima. O fluxo escolar é o ritmo de progressão dos estudantes ao longo das séries e é calculado pela taxa de aprovação. Refere-se, especificamente, à análise do comportamento da progressão dos estudantes em determinado nível de ensino seriado, comparado à sua condição de aluno promovido, repetente ou evadido.

A escola parece, portanto, ter encontrado uma solução alternativa por intermédio dos vários projetos participativos que desenvolve de forma ativa, com o diferencial de que são pensados e construídos pela sua coletividade.

*“Nossos projetos envolvem toda a comunidade, com isso, temos percebido ao longo dos anos a melhoria na aprovação dos alunos, assim como um melhora no desempenho e na satisfação de todos” (P2:)*

Exatamente nesse aspecto observou-se o papel preponderante do gestor escolar. Autores como Lück (2002) mostraram que, nas escolas consideradas participativas, os diretores agem efetivamente como líderes pedagógicos, não permitindo que sua intervenção se dê somente na área administrativa da gestão, mas sim tendo envolvimento em todos os níveis envolvendo todos os atores. Esta percepção pode ser evidenciada através da transcrição abaixo:

*“Nossos alunos são super envolvidos nos projetos, sejam eles da parte da matéria dada em sala de aula, como também nos projetos extra sala de aula.” (P3:)*

Como dito anteriormente, o instrumento utilizado para ilustrar essa percepção foi a entrevista de maneira amostral. Por meio de seus resultados, captei as múltiplas visões dos professores, nas questões que tratam da figura da direção. Como resultado da análise das referidas questões (dados ilustrados

na Quadro II e transcrição abaixo), identificou-se que, dos vinte e cinco docentes abordados, 84%, afirmaram que o diretor consegue desenvolver uma dinâmica participativa na escola que impulsiona os professores a se comprometerem com a escola; 80% informaram que o diretor estimula as atividades inovadoras sempre participativas; 76% dos educadores disseram que o diretor dá atenção especial aos aspectos relacionados à aprendizagem dos estudantes, e 76% do corpo docente revelaram que o diretor também dá atenção especial aos aspectos relacionados com a manutenção da escola, valor obtido somando-se as colunas de concordo totalmente e concordo. Essa dinâmica curricular é considerada por Câmara (1995) como a gestão escolar propriamente dita. Ainda, segundo a autora, a posição de liderança exercida pela gestão da escola denota responsabilidades diferenciadas, porém não menos importante que aquelas exercidas pelos docentes.

*“Nosso diretor é muito ativo em todas as frentes da escola. Ele é muito participativo e dá muita atenção aos projetos de aprendizagem e aos de manutenção da escola, isso sem falar na empolgação que ele tem com ideias inovadoras. Não tem como não se contagiar com a empolgação dele” (P1:)*

O que trouxe como dados que respondiam mais diretamente ao objetivo, encontra ressonância nos registros de Lück (2002), quando a autora reconhece, entre as práticas pertinentes à função do gestor tornar o papel do currículo, seus princípios, fundamentos e perspectivas de tal modo efetivo, que leve a escola a atingir um desempenho que resulte sucesso escolar dos estudantes. A missão do gestor se estabelece, portanto, na capacidade de articular a habilidade de gerir o currículo, em interface com as políticas e as atividades administrativa concernentes à infraestrutura do sistema escolar. De certo modo, de uma competência obrigatoriamente requerida e essencialmente necessária em todo processo de gestão no âmbito das instituições de ensino.

Uma das intenções que se manteve como foco foi, também, provocar a discussão acerca do papel fundamental do gestor escolar, para além das questões administrativas, ou seja, dizer que sua preocupação deve abranger

também os aspectos acadêmicos da dinâmica curricular da escola. Sobre isso, o Quadro II, traz informações relevantes:

Quadro II - Avaliação dos docentes quanto ao envolvimento do diretor nos processos pedagógicos da escola						
Questões	(A) Concordo totalmente	(B) Concordo	(C) Neutro	(D) Discordo totalmente	(E) Discordo	(F) Não informado
O diretor consegue que os professores se comprometam com a escola.	32%	52%	4%	0%	0%	12%
O diretor estimula as atividades inovadoras e participativas.	28%	52%	12%	0%	0%	8%
O diretor dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos estudantes.	32%	44%	12%	0%	0%	12%
O diretor dá atenção especial aos aspectos relacionados com a manutenção da escola.	36%	40%	8%	4%	0%	12%

Fonte: Entrevistas

Conforme se pode observar, a maioria dos professores questionados “concorda” ou “concorda totalmente” que a gestão escolar os motiva para o comprometimento com a escola, estimule-os para que busquem desenvolver atividades inovadoras assim como participativas e dedique atenção especial aos aspectos relacionados à aprendizagem e à manutenção da escola. Diante desses resultados, comparados ao desempenho das demais escolas do sistema de ensino do Distrito Federal, não há como desconsiderar a influência da equipe gestora que atua na escola de forma a envolver todos os atores relacionados direta e indiretamente no propósito de integração e aprendizagem dos alunos, atuando através de atividades participativas.

Em contexto idêntico se destacam, mesmo que de forma não explícita, outros elementos que convergem para as práticas da gestão escolar. Quando abordados sobre práticas participativas da escola, os professores revelaram em suas respostas resultados positivos. Estes, entretanto, referem-se, mais especificamente, ao âmbito didático-pedagógico. Perguntados se conseguiram desenvolver com seus estudantes os conteúdos previstos no ano anterior, 60% afirmaram desenvolver mais de 80% dos conteúdos previstos; 38% informaram que entre 60% e 80% dos conteúdos foram desenvolvidos e 2% dos professores disseram que concluíram somente 40% a 60% deles.

Nota-se que o fluxo de desenvolvimento do currículo escolar, efetivamente desenvolvidos, pode ser considerado altamente satisfatório. Igualmente, se levados em conta os resultados do Ideb, pode-se considerar que esses conteúdos são desenvolvidos também de forma participativa.

Inquiridos a respeito do desenvolvimento dos conteúdos e do envolvimento de forma participativa dos estudantes, de seus pares e da equipe gestora da escola, as respostas dos professores resultaram nos dados apresentados na Quadro III:

Quadro III - Opinião da equipe quanto a realidade da escola					
Situação	Opinião dos professores				
	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Neutro	4 Discordo	5 Discordo totalmente
O ensino que a escola oferece aos estudantes é muito influenciado pela troca de ideias entre os professores	28%	60%	4%	4%	4%
Os professores desta escola coordenam o conteúdo das disciplinas entre as diferentes séries	20%	56%	16%	4%	4%
O diretor, os professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar de forma participativa	60%	36%	4%	0%	0%
<b>Fonte:</b> Entrevistas					

Na opinião dos docentes, a realidade da escola se revela de forma promissora. Para todas as perguntas feitas, cujas respostas estão consolidadas nas tabelas, os professores concentraram suas respostas, em grande parte, como concordo ou concordo totalmente. Os dados, mais uma vez, podem ser traduzidos aspectos que refletem práticas adequadas da gestão escolar. No caso do Quadro III, os resultados demonstram que há entrosamento, comprometimento participativo entre a equipe de trabalho, aspectos que remetem à ação da liderança, na medida em que podem ser traduzidos em clima organizacional que leva à busca de objetivos comuns. Aqui será acrescentado também o termo "cumplicidade", pois 60% dos professores concordaram totalmente com a afirmação de que o diretor, os professores e demais membros da escola colaboram para fazer a escola funcionar bem de forma participativa.

Na percepção dos professores, a direção da escola tem uma postura acolhedora em relação às propostas de mudança ou de inclusão de um novo projeto. Esta percepção pode ser percebida conforme fala P1:

*“Nossas ideias são sempre bem vindas e discutida com a direção, mesmo que se proponham mudanças.”*

De maneira geral, segundo palavras da direção (D:), pode-se confirmar que os estudantes se envolvem nas atividades e que gostam de estudar na escola, evidenciado conforme abaixo:

*“Na avaliação semestral, é discutido os projetos que constam no PPP, os professores e servidores são convocados e os pais e estudantes são convidados”.*

Ainda o professor (P3:) enfatiza que:

*“Nos projetos desenvolvidos pela organização, há participação dos professores e alunos.”*

Nesta escola, pode-se afirmar, de forma indireta, que graças ao empenho da gestão, ela impactou na melhora da nota em relação ao Ideb do Distrito Federal.

#### **4.6 Envolvimento dos atores no processo participativo no ambiente escolar:**

Começando por incursões nos aspectos conceituais, Motta (1994) atribui a participação como uma forma pelos quais os membros de uma organização, como indivíduo ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização. Diferente da mera manifestação de uma opinião, a participação se estabelece na medida em que essa opinião se configura em real aporte na questão para a qual a comunidade foi chamada a contribuir. Dessa forma, participar se torna um verbo a ser conjugado no plural, e seu ponto de partida se dá na esfera dos processos de decisão no nível de gestão, mais especificamente no que se refere às demandas advindas do processo educativo. Essas demandas emergem cotidianamente nos ambientes escolares.

Por essa razão, na percepção de Motta (1994), os ambientes escolares são percebidos, na escola como espaços de compartilhamento de ideias de práticas e institucionais. Nesse panorama, a escola é vislumbrada como meio de aprendizagem, de compartilhamento participativo, de saberes e de experiências, ou seja, um espaço educativo que gera efeitos positivos nas aprendizagens de professores e estudantes.

Libâneo (2006) esclarece que as formas de organização e de gestão dos ambientes escolares adquirem dois novos sentidos. No primeiro, o autor considera o ambiente escolar em sua dimensão educativa, ou seja, as formas de organização e gestão, o estilo das relações interpessoais, as rotinas administrativas, a organização do espaço físico, entre outros. No segundo, as escolas são tidas como instituições que estão aprendendo; portanto, espaços de formação e aprendizagem, em que as pessoas mudam com as organizações e as organizações mudam com as pessoas.

Estabelecer no espaço educativo um lugar que possibilite aos educadores uma nova relação entre conhecimento, atitudes práticas e reflexivas é um desafio a ser enfrentado pela escola na atualidade. Nessa direção, o caminho mais acertado para reinventar a escola, dando significado às suas finalidades e objetivos, passa pela construção de seu Projeto Político-Pedagógico (PPP). Mais uma vez, dentre todos os espaços de discussão do universo escolar, o PPP representa também o compromisso da equipe escolar com a trajetória da escola no cenário educacional.

O PPP pode se revelar um eixo acoplador de ideias, das intenções dos desejos e das metas de uma equipe, e, ao mesmo tempo, se materializar em práticas que vão produzir o sucesso escolar. Construir um projeto pedagógico, significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, implica no "repensar da estrutura de poder da escola".

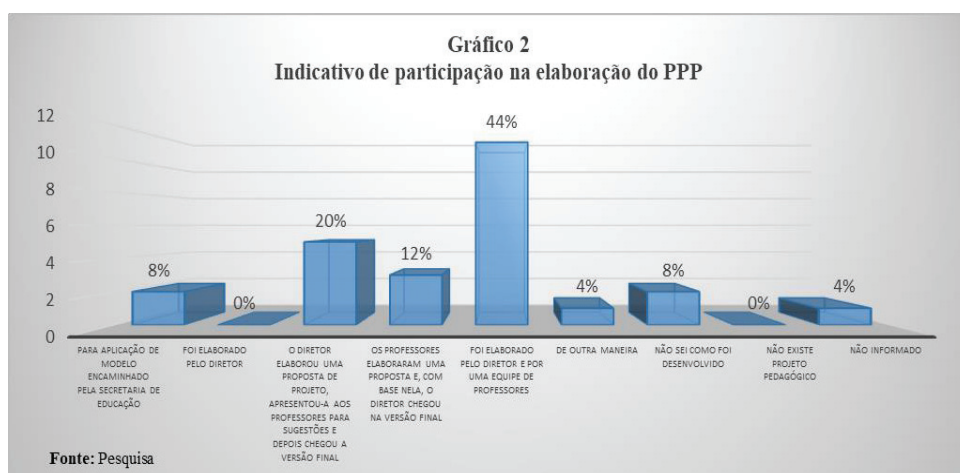
#### 4.7 Processo participativo como exercício da voz dos professores

No caso da escola estudada, a finalidade do PPP e o processo participativo parecem convergir para o recurso que implica com a participação como um fator de cumplicidade, certamente por constituir um instrumento que se aplica desde o planejamento até a execução e a avaliação das práticas da escola. Tal constatação foi apreendida via entrevistas e anotações e evidenciada ao se observar as práticas que a escola realiza, assim como na transcrição abaixo:

*“Da forma que desenvolvemos e aplicamos o PPP aqui na escola, todos ficam envolvidos do começo do projeto até o fim, não só pela forma que ele é desenhado, mas também porque todos se sentem parte ativa dele” (P2:)*

Ao torná-lo um dos elementos que compuseram a análise documental, a intenção foi ter acesso a um recurso que respondesse ao objetivo de investigar, se o fator participação no ambiente escolar, contribui para o processo de práticas colaborativas. Integrada a esse recurso, a segunda possibilidade foi captar nas entrevistas com os professores e direção, respostas que revelassem aspectos relacionados à estratégia de elaboração desse projeto e que sugerissem a participação dos dois segmentos juntamente com a comunidade em sua construção.

As informações coletadas com os professores, em princípio, mostraram algumas divergências, uma vez que as respostas apontavam ora para a elaboração pelo diretor, ora pelos professores. Como veremos abaixo (Gráfico 2), a resposta de maior frequência (44%), por exemplo, pode dar a entender que o projeto foi elaborado de forma isolada e menos participativa, já que citava o "diretor" e uma "equipe de professores" como os responsáveis. E ainda: 20% dos professores, informaram que o diretor elaborou a proposta do projeto e a apresentou ao grupo de professores para possíveis sugestões; 12% informaram que o grupo dos professores apresentou uma proposta e, com base nela, o diretor chegou à versão final; 8% professores informaram que o PPP da escola segue o modelo encaminhado pela SEE/DF; 4% dos professores, informaram que o PPP foi elaborado de "outra maneira" e 4%, não informaram.



No entanto, a observação *in loco* ajudou a desvendar a questão. Ao confrontar as respostas e algumas anotações sobre as falas dos professores e do diretor, por ocasião das diversas visitas realizadas, detectou-se que, muitas vezes, as respostas dos questionários podem apenas revelar diferentes pontos de vista dos participantes sobre um mesmo fenômeno e não necessariamente ações incoerentes ou contraditórias. Nesse caso, o que me ficou claro foi o foco de alguns participantes sobre etapas ou momentos de vivência diferentes na elaboração do PPP, o que supostamente pode ocorrer, caso as estratégias de elaboração não fiquem bem esclarecidas para o grupo. Sendo assim, o dado que mostra 44% dos professores atribuindo a elaboração ao diretor e à equipe de professores significa a última etapa de uma sequência de ações voltadas para a finalização de um projeto participativo.

Descrevendo as etapas, não necessariamente nesta ordem, mas convergindo o relato para o conteúdo das perguntas das entrevistas, elas ocorrem da seguinte maneira: a escola recebe um modelo encaminhado da Secretaria de Estado de Educação; há a elaboração de uma proposta inicial pelo diretor, que a submete aos professores, porém, na perspectiva de orientar um percurso que deverá ser sistematizado em conjunto; professores trabalham suas sugestões a partir desse referencial de organização; elege-se uma equipe que trabalhará na versão final juntamente o diretor, mas que traz em seu bojo as ideias e sugestões dos demais.

Observou-se, ainda, que, quando elaborado em conjunto, o PPP articula várias dimensões que devem ser colocadas em prática, tornando-se uma das principais ferramentas da escola na efetivação de suas práticas participativas escolares. Esta situação pode ser evidenciada através de análise documental na instituição, confirmado durante as entrevistas, conforme algumas falas transcritas abaixo:

*“Quando entrei na instituição, percebi que havia um desconpasso na elaboração do PPP pois não era elaborado por todos. Quando passamos a trabalhar todo mundo junto, melhorou muito o PPP, pois ele passou a ser usado de verdade” (D:)*

*“Elaborar o PPP em conjunto foi sem dúvida um grande avanço, nos ajudando muito a manter a participação de todos nas atividades escolares, porque como todo mundo contribuiu para fazer, todos se sentem parte da escola” (P2:)*

Nesta direção, Freire (2003) expõe opinião, revelando uma relação intensamente humanizadora com as questões da educação, ao relacionar a participação a uma possibilidade de exercício da voz, de ter voz, de decidir em certos níveis de poder, enquanto direito de cidadania, se acha em relação direta, necessária, com a prática educativo-progressista. Demo (1993:66) afirma que “não existe participação suficiente ou acabada”.

Tomando como ponto de partida a visão de Freire (2003), que afirma que a força da voz dos professores é exercida, uma vez que, naquele ambiente da escola, a equipe pedagógica parece ter conquistado o seu lugar desde o momento de construção do instrumento que dará o norte à todas as ações, conforme Gráfico 2. segundo as ideias de Demo(1993), os dados levam a confirmar que pode não haver uma participação suficiente dos professores na escola, se for considerada como base a proximidade dos 100%, mas há um espaço disponibilizado na medida necessária para que esse fator contribua para o processo de práticas participativas nessa escola.

#### **4.8 Percepção da comunidade no processo participativo**

Utilizei como método de coleta de dados, entrevistas com a direção da instituição, no sentido de obter uma percepção, mesmo que de maneira amostral desta participação dos pais e da comunidade. Na resposta quanto aos questionamentos apresentados, 98,9% dos estudantes, conforme dados apresentados pela direção, são incentivados pelos pais ou pelos responsáveis em relação ao estudo. Com relação ao diálogo entre os alunos e seus pais ou responsáveis sobre o que acontece na escola, me foi apresentado a estimativa de que 63% dos estudantes costumam conversar com seus pais e 34,8% costumam não conversar.

*“Temos papo muito aberto com os alunos aqui. Como eles se sentem acolhidos e parte da escola, automaticamente eles nos contam tudo que acontece em casa, que compartilham com os pais o nosso dia a dia aqui dentro, e estes, também contribuem ou através de sugestão via seus filhos ou ativos nas atividades da escola” (D:)*

Na escola, também foi possível observar e presenciar nas reuniões coletivas que a equipe gestora procura trabalhar de forma respeitosa, dando espaço ao processo participativo e dialógico com os professores, os estudantes e demais funcionários da escola. Aqui, o conceito participativo não está restrito ao processo entre pessoas da organização somente. De forma muito mais abrangente e conectada ao que de fato representa a ação participativa na escola, diz-se de um espaço que é proporcionado exatamente para que as ideias contrárias sejam valorizadas e remetidas ao campo da interação e não da rejeição indo ao encontro da perspectiva de Morin (2008). Trata-se, nesse contexto, à evidência de um espaço do conflito produzido e sabiamente alimentado pela contradição, gerando assim resultados positivos.

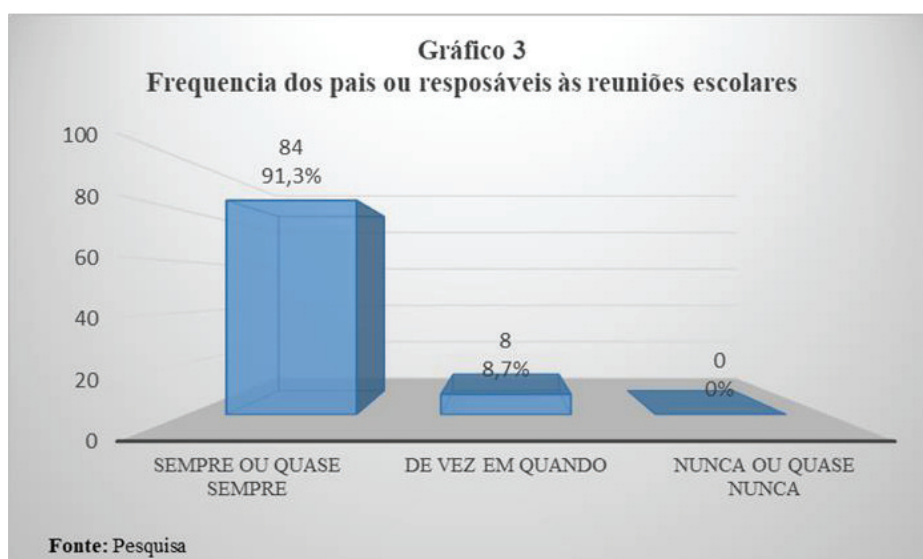
Outra instância que deve ser levada em consideração é a participação no Conselho Escolar.

Remetendo à Libâneo (2012:340), "o conselho escolar é um órgão com atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar". A criação dos conselhos escolares busca garantir a autonomia da escola, por meio de um

órgão constituído conjuntamente por representantes da própria escola e da comunidade; portanto, legítimo. O Conselho Escolar da escola se reúne, periodicamente, a fim de acompanhar e avaliar as ações e os projetos desenvolvidos, como também validar a prestação de contas das verbas (federais e distritais) recebidas pela escola. Com isso, o conselho escolar tem exercido um papel importante na escola, destacando-se o poder de intervir e de fiscalizar questões que envolvem tanto aspectos financeiros como pedagógicos e administrativos.

Como uma das vertentes proveniente das decisões tomadas dentro do conselho escolar, surgem as reuniões de pais e mestres, visando alinhar tudo que ocorre dentro da organização, além de refinar e ter a oportunidade de interagir com a comunidade visando aprimorar e incentivar o processo participativo.

Dentro desta perspectiva, segundo informações da Coordenação, foram apresentadas os seguintes dados quanto a participação dos pais ou responsáveis nas reuniões escolares:



Ainda, considerando que a gestão participativa parece ser o melhor caminho para a democratização, a escola parece ter aprimorado esta linha organizacional. Nas observações *in loco* realizadas durante as minhas

visitas, foram constatadas uma presença de 95% de pais e mães nas reuniões escolares.

Navarro (2004:94) esclarece que a "gestão da escola se traduz cotidianamente como um ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos autores sociais: pais, estudantes, professores e funcionários".

A escola demonstrou que o diálogo é sua principal ferramenta para envolver seus atores e também para solucionar possíveis problemas. Porém, os professores, os estudantes e os pais sabem que só participando com efetividade alcançarão o sucesso escolar. Essa afirmação se confirmou nas palavras do professor ao afirmar que nas coordenações coletivas, *“a gente senta, discute, vê o que está dando certo, como também vê o que está errado.”* (P2:)

Com a realização da pesquisa, e caminhando para a conclusão, foi possível notar que na escola existem professores comprometidos e visivelmente identificados com a profissão de educadores. E é nesse processo que a educação adquire nova significação, gerando ensino transformador, prazeroso, participativo e multicultural, quando todos os docentes estão envolvidos com o sucesso escolar.

Como parte de uma sociedade em transformação, a escola deve pautar-se pela compreensão histórica, científica, cultural e social da humanidade, pois é uma instituição social na qual o funcionamento cognitivo dos sujeitos se torna parte essencial da atividade principal da instituição. Em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9.394, que estabelece como um dos objetivos principais dos ensinos fundamental e médio oportunizar a todos a formação para a cidadania por meio da criação de condições de aprendizagem, a escola, hoje, precisa estar atenta à formação do cidadão pleno pela mediação do conhecimento científico, filosófico e cultural.

Conforme a perspectiva de Capanema (1996), essa instituição chamada escola precisa articular entre seus profissionais de educação e estudantes a capacidade de trabalhar com experiências curriculares que busquem a inserção deles na comunidade e construa a autonomia necessária

para planejar e desenvolver seu projeto pedagógico. Essa autonomia, sobretudo por resultar da competência, é que vai favorecer a construção de propostas inovadoras. Em seu artigo 32 (incisos III e IV), a LDB também estabelece que seja função da escola "o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social".

Libâneo chama a atenção para a participação como ferramenta primordial para a cidadania, considerando-a um recurso propiciador do cumprimento da função social da escola. Esta, por sua vez, possibilita as intervenções dos profissionais da educação, dos pais, dos estudantes, em prol da autonomia da escola, formando uma comunidade de aprendizagem democraticamente organizada, a qual interage com a sociedade através do processo participativo. O autor complementa que, nesse contexto, "todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, intensificando seu envolvimento, e, assim, acompanhar a educação oferecida" (Libâneo, 2012:330).

Considerando as estratégias pedagógicas e administrativas desenvolvidas na escola, a participação de todos os segmentos no ambiente escolar e o envolvimento do corpo docente com a prática de projetos, pode-se dizer que a escola é um espaço social privilegiado de aprendizagem e de exercício dos princípios democráticos, permitindo a contribuição daqueles que se propõem a colocar a serviço desse espaço suas aptidões cognitivas, intelectuais e sociais. Espaços assim ensinam o real significado da responsabilidade sociopolítica que deve ser exercida pela escola, além de refletir e estimular a construção de uma proposta que vem contribuindo para a produção de uma prática escolar participativa.

#### 4.9 Conclusões

Autoras como Bellat e Zanten (1998) esclarecem que o clima escolar resulta de uma conjunção particular de fatores distintos, os quais passam a exprimir um conjunto de modos de funcionamento e de práticas pedagógicas. Para Néri (2003), o clima escolar é o principal fator de atração e de permanência dos estudantes nas escolas. Nesse sentido, a pesquisa buscou identificar tanto nas entrevistas dos professores como nas entrevistas com a Coordenação se existia na escola um clima escolar favorável, que contribuía para o desempenho satisfatório e participativo dos estudantes e, conseqüentemente, para o sucesso escolar.

Piaget (1976) concorda que os espaços escolares podem desencadear experiências decisivas na aprendizagem e na formação de estruturas cognitivas do indivíduo. Ribeiro (2010), por sua vez, reforça que essa vivência em espaços escolares agradáveis pode contribuir para a formação de laços efetivos, construindo um sentimento de identidade e de pertença. Ora, se o espaço escolar constitui um lugar onde devem ser desenvolvidas as práticas pedagógicas que propiciam condições favoráveis ao bem-estar e ao conforto de docentes e discentes, não há como negar que há um clima favorável à aprendizagem (por parte dos estudantes) e à realização das atribuições de trabalho (por parte da equipe de professores e servidores administrativos).

Ainda sobre a investigação do clima escolar, desta vez enfocando os professores, busquei compreender a avaliação da equipe em relação ao diretor da escola.

Mais uma vez, destaque-se a coerência do princípio dialógico e participativo, o que pode ser apreendido das palavras da direção e dos professores, mesmo que sua intenção não tenha sido a de se referir formalmente a uma perspectiva paradigmática. Nota-se que as "discórdias" emergem e que são bem resolvidas; assim, (D:) ao dizer "*nada que extrapole*", fica evidente, mesmo que por inferência, que a discórdia traduz os momentos de ordem/desordem e a liberdade de expressão e comunicação de ideias, embora contraditórias. O diretor e os professores ainda confirmam que o respeito prevalece, ou seja, denota que a discussão é plena, participativa e

contempla as necessidades que as motivaram. As pesquisas de Herzberg (1966) revelam a presença de fatores "motivadores" os quais asseguram a satisfação do indivíduo e, conseqüentemente, promovem a eficácia da atuação dele em seu local de trabalho.

Entre esses fatores, destaca-se a participação na gestão da organização e do trabalho. Na escola, os professores demonstraram estar satisfeitos e motivados com o trabalho e com a organização escolar e, convergindo para a teoria de Herzberg (1966), a razão desse bem-estar funcional pode ser encontrada exatamente na abertura que é dada à participação, o que, por sua vez, também propicia um clima escolar favorável à eficácia.

Na tentativa de avançar na compreensão daquilo que é perceptível no contato mais próximo com a escola, também measurei alguns problemas que pudessem influenciar a instituição de ensino em sua organização. Mediante as entrevistas realizadas com a equipe gestora, observou-se que os dados revelam a existência de alguns problemas que ocorreram na escola e, ainda, foi possível avaliar a extensão do peso desses problemas. A Tabela 3 evidencia os problemas de maior ênfase pontuados pela gestora no ambiente de trabalho, os quais esporadicamente dificultam o funcionamento da escola: a insuficiência de recursos, a carência de pessoal administrativo e pedagógico e os problemas disciplinares causados pelos estudantes. É sabido que não existe uma escola perfeita, todas têm problemas. Entretanto, percebe-se que o esforço conjunto empreendido pela equipe gestora e pelos professores no sentido de que os problemas não sejam maiores que as soluções encontradas de forma conjunta, fazendo com que a escola tenha um ambiente saudável para desenvolvimento dos trabalhos e gere apoio ao corpo docente minimizando os possíveis impactos negativos.

Quadro IV - Respostas dos gestores diante da ocorrência de problemas			
Problemas	Ocorreu o problema na escola?		
	1 Não	2 Sim, não grave	3 Sim, grave
Insuficiência de recursos financeiros	2	2	2
Inexistência de professores para algumas disciplinas ou séries	5	1	0
Carência de pessoal administrativo	2	2	2
Carência de pessoal de apoio pedagógico (coordenador, supervisor, orientação educacional)	3	2	1
Falta de recursos pedagógicos	4	2	0
Alto índice de faltas por parte dos professores	4	2	0
Alto índice de faltas por parte dos estudantes	3	3	0
Problemas disciplinares causados pelos estudantes	2	3	1

Fonte: Pesquisa

Em suma, embora tenha sido apresentado a existência de problemas, a intensidade com que ocorrem não parece chegar a afetar o clima escolar propício ao desempenho satisfatório identificado na organização da escola, na disciplina, nas regras de convivência escolar, no processo participativo, no respeito mútuo e nas atitudes positivas entre estudantes, funcionários e equipe gestora. Todos esses fatores contribuem para que a escola goze de um ambiente agradável e acolhedor. Esse conjunto de expectativas recíprocas compartilhadas pelos atores educacionais no espaço escolar levou-me a observar imagens, gestos e ações positivas, além de compreender como os processos internos colaboram para a existência de uma escola participativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foram analisados aspectos da Gestão Participativa, sobretudo a maneira em que ela é inserida dentro da organização escolar, evidenciando os benefícios que esta traz dentro da instituição e, para tal, o trabalho foi desenvolvido da seguinte maneira:

Na parte I do trabalho, foi abordada a história da educação no Brasil, chegando na gestão participativa nos dias atuais (capítulo 1). Na sequência apresentei os principais modelos de gestão, focando para as instituições escolares (capítulo 2) e, na sequência, entramos no processo participativo na educação no Brasil.

Dentro da parte I do trabalho, no capítulo 1º, abordamos de um modo macro a história do Brasil desde o seu descobrimento até as datas atuais, utilizando-se de pensamentos e registros de grandes nomes como Sander, Boto, Chizzotti, Romanelli e Libâneo.

Dando continuidade ao assunto sobre gestão escolar, no capítulo 2, foram abordadas quatro das principais metodologias de gestão, como o modelo burocrático, político, ambiguidade e participativo, enriquecido com através dos conceitos, ideias e perspectivas de alguns dos principais autores sobre os temas como Estêvão, Lima, Lück, Libâneo e Weber.

Complementando as explicações apontadas nos dois primeiros capítulos, entramos no capítulo 3 focando no processo de educação no Brasil, apresentando como um dos métodos de formalização do processo participativo. Para tal, seguimos a linha de pensamentos de autores como Paro, Griffiths, Forquin, Dahrendorf, Torres, Escudero, González e Lück.

Já na parte II, desenvolveu-se o trabalho empírico, com o intuito de ratificar e/ou retificar as hipóteses levantadas, a saber: inserção do processo participativo na organização escolar, valorização do processo participativo na organização e metodologias para formalizar o processo participativo, pareando com os pensamentos e linhas de pensamento de autores como Lück, Mortimore, Câmara, Motta, Libâneo, Freire, Demo, Morin, Navarro, Campanema, Bellat, Zanten, Ribeiro e Herzberg.

Com base no estudo que realizei, ressalto que qualquer projeto que vise a dar uma nova estrutura à educação escolar, a importância da integração e participação da comunidade na escola decorre, por um lado, da necessidade de controle democrático do Estado por parte dos usuários de seus serviços e, por outro, da necessária continuidade entre educação familiar e educação escolar. Essa participação pode ser de dois tipos: a participação de representantes eleitos nos mecanismos coletivos, como o conselho de escola e a associação de pais e mestres, e a participação presencial nas atividades da unidade escolar como festas, cursos, comemorações e outras atividades criadas na escola especialmente para propiciar essa participação direta.

Uma das medidas importantes para a facilitação da participação é precisamente a tomada de consciência por parte dos educadores escolares da relevância dessa participação para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. Uma medida nesse sentido, além da inclusão do tema na formação em serviço do pessoal escolar, pode ser a indução dos professores a entrarem em contato direto com as famílias de alunos, sentir os problemas de sua realidade e desenvolver maior compreensão e generosidade com relação a problemas.

Quanto à natureza da participação da comunidade na escola, pode-se falar em participação na execução na tomada de decisões. Esta última é, sem dúvida, a base sobre a qual deve atentar para uma verdadeira integração da comunidade na escola. O seu significado maior é o reconhecimento de que os usuários diretos e indiretos da escola pública têm o direito de tomar parte nas decisões da escola de modo a que esta, pelo processo educativo, possa atender seus interesses de apropriação da cultura produzida historicamente. A participação, neste sentido, não pode ser entendida como "ajuda" na forma pecuniária ou de prestação de serviço, com o fim de passar para as famílias o encargo de manter o ensino público. Além disso, a participação na execução só pode ser entendida como o envolvimento em atividades decididas democraticamente pela própria comunidade.

As escolas bem dirigidas, conforme evidenciado pelo desempenho dos alunos e pela percepção clara dos professores sobre seu trabalho (capítulo 4),

exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os atores e a participação na construção dos objetivos pedagógicos, curriculares e de prática em sala de aula.

Finalizando e, em resposta as questões que nortearam este trabalho, concluo que o processo participativo na organização escolar, se bem aplicado, pode ser uma ótima ferramenta de gestão, conforme evidenciado no capítulo 4, tendo como pontos positivos, a integração da comunidade, dos atores escolares e alunos, gerando melhora no rendimento, ambiente de trabalho saudável e motivador, dentro outros, mas principalmente motivação e interesse em aprimoramento do processo de forma que todos se sintam parte, atingindo assim o objetivo comum, o aprendizado e desenvolvimento do aluno.

Vale lembrar ainda, que o tema aqui apresentado não se esgota neste trabalho, sendo este uma linha de raciocínio apresentada cabendo dentro do universo dos modelos de gestão a continuidade do assunto dentro do tema.

## Referências:

- ARCANJO, F.; HANASHIRO, M. A *História da Educação no Brasil*. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2010.
- ALVES, G.L. *O trabalho didático na escola moderna: formas históricas*. São Paulo: Autores associados, 2005.
- BARBOSA, E. *Gerencia da Qualidade Total na Educação*. Belo Horizonte: Fundação Chrisitiano Ottoni, 1994.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Editora 70, 1998.
- BASTOS, M. H. C. O ensino monitorial/mútuo no Brasil (1827-1854). In: STEPHANOU, M.; BASTOS, M. H. O. *Histórias e memórias da educação no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- BARROSO, J. *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, 2005.
- BARROSO, J. *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1995.
- BELLAT, M. D.; ZANTEN, A. V. *Sociologie de l'école*. Paris: Armand Colin, 1998.
- BOTO, C. A educação escolar como direito humano de três gerações: identidades e universalismo. *Educação e Sociedade*. Campinas: Cedes, vol.26, nº 92, out. 2005, pp. 777-798.
- BOURDIEU, P. *La noblesse d "État: grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Minuit, 1989.
- CÂMARA J. *Pode o currículo da escola desenvolver valores em educação?*. Brunei: Darussalam, 1995.
- CAMPANEMA C. F. *Educação e pós-modernidade: os desafios para a formação de uma política pública*. São Paulo: Universidade Bandeirante, 1996.

- CHIZZOTTI, A. *A Constituinte de 1823 e a educação*. In: FAVEO, O.; *A educação nas constituintes brasileiras (1823-1988)*. Campinas: Autores Associados, 2001.
- DAHRENDORF, R. *As Classes e seus Conflitos na Sociedade Industrial*. Brasília: Universidade de Brasília, 1982.
- DALMAS, A. *Planejamento Participativo na Escola. Elaboração, acompanhamento e avaliação*. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.
- DEMO P. *Desafios Modernos da Educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993
- ESCUADERO, J. M.; e GONZÁLEZ, M. T. *Profesores y escuela – Hacia una reconversión de los centros y la función docente*. Madrid: Ediciones Pedagógicas, 1994.
- ESTÊVÃO, C.V. *Redescobrir a escola privada Portuguesa como organização. Na fronteira da sua complexidade organizacional*. Braga: Universidade do Minho, 1998.
- ESTÊVÃO, C.V. *Educação, justiça e democracia*. São Paulo: Cortez, 2004.
- ESTÊVÃO, C.V. *Direitos Humanos, justiça e educação. Educação Sociedade & Cultura: Separata*, 2007.
- ESTÊVÃO, C.V. *Políticas de formação, ética e profissionalidade*. Curitiba: CRV, 2012.
- ESTÊVÃO, C.V. *Justiça e Educação*. São Paulo: Cortez, 2001.
- ESTÊVÃO, C.V. *Redescobrimo a escola privada portuguesa como organização*. Braga: CIED- UM, 2001.
- FERREIRA C. S. N. *Formação continuada e gestão da educação*. São Paulo: Cortez, 2003.
- FORQUIN, J. C. *Escola e Cultura: As Bases Sociais e Epistemológicas do Conhecimento Escolar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- FOUCAULT, M. A. *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense, 1986.
- FRANCO, F. C. *As Reuniões na Escola e a Construção Coletiva do Projeto Educacional*. São Paulo: Loyola, 2010.

- FREIRE, P. *Medo e ousadia: o cotidiano do professor*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
- FREIRE, P. *Pedagogia da Solidariedade*. São Paulo: Paz e Terra, 2014.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. *Autonomia da Escola. Princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 2012.
- GONÇALVES, N. G. *Constituição histórica da educação no Brasil*. São Paulo: Ibpx, 2011.
- GRIFFITHS, D. E. *Teoria da administração escolar*. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1974.
- GRISPUN, M. P. S. Z. *Autonomia e Ética na Escola. O novo mapa da educação*. São Paulo: Cortez, 2014.
- LIBANEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação Escolar. Políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIBANEO, J. C. *Democratização da Escola Pública*. São Paulo: Loyola, 1985.
- LIBANEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática*. São Paulo: Heccus, 2015.
- LIBANEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. De: TOSCHINI, M. S. *Educação escolar, políticas, estruturas e organização*. São Paulo: Cortez, 2003
- LIMA, M. R. C. *Paulo Freire e a administração escolar, a busca de um sentido*. Brasília: Liber Livro, 2007.
- LIMA, L. C. *Organização escolar e democracia radical*. São Paulo: Cortez, 2013.
- LIMA, L. C; ESTÊVÃO, C. V; SILVA, E; TORRES, L; SÁ, V. *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas*. Gaia: Fundação Manuel Leão, 2011.
- LÜCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R.; KEITH, S. *A Escola Participativa. O trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.
- LÜCK, H.; *A Gestão Participativa na Escola*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

- MACHADO, L. M.; FERREIRA C. S. N. *Política e gestão escolar: Dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- MACHADO, M. F. E. *A escola e seus processos de humanização – implicação da gestão escolar e da docência na superação do desafio de ensinar a todos e a cada um dos estudantes*. Brasília: EPP, 2013.
- MANACORDA, M. A.; *História da Educação: da Antiguidade aos nossos dias*. São Paulo: Cortez, 1997.
- MORTIMORE, P. *Issues in school effectiveness. In: School effectiveness*. Londres: Cassel, 1996.
- MOTTA, F. C. *Administração e participação: reflexões para a educação. Revista da Faculdade de Educação*. São Paulo: Feusp, 1994.
- NAVARRO, I. P. *Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Brasília: MEC. SEB, 2004.
- NÉRI, M. *Retratos do Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- PARO, V. H. *Crítica da estrutura da escola*. São Paulo: Cortez, 2011.
- PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2011.
- PARO, V. H. *Gestão Escolar, democracia e qualidade de ensino*. São Paulo: Ática, 2007.
- PARO, V. H. *Por dentro da Escola Pública*. São Paulo: Xamã, 1996:18 e 20.
- PIAGET, J. *A Equilibração das Estruturas Cognitivas. Problema central do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- RIBEIRO, M. L. S. *História da Educação Brasileira*. São Paulo: Autores Associados, 2010.
- ROMANELLI, O. O. *História da educação no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1988
- ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. *Diretores Escolares e Gestão Democrática da Escola*. São Paulo: Cortez, 1997.
- SANDER, B. *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007.

- SILVA T. T. da & GENTILI P. *Escola S.A.* São Paulo: CNTE, 1999.
- SILVA T. T. da & GENTILI P. *Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação.* Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- TORRES, L.L. *Dissertação de Doutorado em educação.* <http://hdl.handle.net/1822/5716> : Biblioteca da Universidade do Minho, 2003.
- VASCONCELOS, C.; GRANDIN, D.; GENTILI, P.; PARO, V. H. *A quem interessa a Democratização da Escola?* Rio de Janeiro: Outrasletras, 2012.
- VEIGA, C. G.; *História da Educação.* São Paulo: Ática. 2007.
- VIEIRA, S. L.; FARIAS, I. M. S.; *Política educacional no Brasil: introdução histórica.* Brasília: Líber, 2007.
- XAVIER, M. E. S. P.; RIBEIRO, M. L. S.; NORONHA, O. M.; *A história da Educação: a escola no Brasil.* São Paulo: FTD, 1994.
- WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.* Brasília: Editora UnB, 2000.
- WEBER, M.; *Ensaio de sociologia.* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

## Outras referências

[https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=g9Z5\\_p1MA8MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=related:Tkg98FDpLVsJ:scholar.google.com/&ots=RGC1UIfbnl&sig=fuZn2\\_FeZeLcVB8AN3i82gdWHEE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=g9Z5_p1MA8MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=related:Tkg98FDpLVsJ:scholar.google.com/&ots=RGC1UIfbnl&sig=fuZn2_FeZeLcVB8AN3i82gdWHEE#v=onepage&q&f=false)

- Acesso em outubro de 2015.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm) -

Acesso em abril de 2016.

[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/137571/Constituicoes\\_Brasileiras\\_v4\\_1937.pdf?sequence=9](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/137571/Constituicoes_Brasileiras_v4_1937.pdf?sequence=9) - Acesso em abril de 2016.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm) -

Acesso em abril de 2016.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm) - Acesso em maio de 2016.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm) - Acesso em maio de 2016.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) - Acesso em junho de 2016.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9424.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9424.htm) - Acesso em junho de 2016.

<http://www.brasil-turismo.com/distrito-federal/mapa-interativo.htm> -

Acesso em outubro de 2016

<http://www.viagemdeferias.com/mapa/brasil/> - Acesso em outubro de 2016

<https://www.slideshare.net/cerlandiaaguilar/romanelli-otaza-oliveira-histria-da-educacao-no-brasil> Acesso em outubro de 2017

RIBEIRO, S. L. *Espaço Escolar um elemento (in)visível no currículo*. 2004 - [https://www.uefs.br/sitientibus/pdf/31/espaco\\_escolar.pdf](https://www.uefs.br/sitientibus/pdf/31/espaco_escolar.pdf) Acesso em outubro de 2017

HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Word Publishing 1966.

<http://www.businessballs.com/herzberg.htm> - Acesso em Novembro de 2017

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5716> - Acesso em Janeiro de 2018

<http://www.portal-administracao.com/2014/10/cultura-organizacional-conceito-aspectos.html> - Acesso em Janeiro de 2018

## **Anexos**

### **Anexo I**

Relatório de Pesquisa  
Tese de Mestrado em Ciências da Educação,  
Especialização em Administração e Organização Escolar

#### **Questionário – Direção**

##### **Com relação aos alunos**

1. Qual a quantidade de alunos?
2. Qual a distribuição dos alunos (quantas turmas, séries, períodos e se tem atendimento especial)?
3. Qual o nível social dos alunos (classe, alta, média, baixa)?
4. Os alunos moram na região da escola?
5. Os alunos se sentem acolhidos pela escola?

##### **Quanto ao corpo docente**

1. Qual a quantidade de professores?
2. Como eles estão distribuídos?
3. Qual a formação de cada um?
4. Qual a faixa etária e sexo?
5. Qual a carga horária semanais de cada um?
6. Há rotatividade de pessoal no quadro?
7. Os professores se comprometem com a escola?

##### **Direção**

1. Há por parte da diretoria estímulos para atividades inovadoras?
2. Há por parte da direção atenção especial nos aspectos relacionados com a aprendizagem dos estudantes?
3. Há por parte da direção uma atenção especial aos aspectos relacionados a manutenção da escola?
4. O ensino que a escola oferece aos estudantes é muito influenciado pela troca de ideias entre os professores?
5. Os professores coordenam o conteúdo das disciplinas entre as diferentes séries?

6. O diretor, os professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem?
7. De que forma é elaborada o PPP da escola? Quem participa dessa elaboração?

### **Geral**

1. Qual a quantidade de outros profissionais de apoio (Diretor, vice, orientador, guardas, limpeza, cantina (quantidade de funcionários), etc.
2. Como você considera a questão da infra-estrutura da escola?
3. Há cartazes motivacionais distribuídos nas escolas ou missão, visão, etc?
4. Qual envolvimento da comunidade quando há atividades que contam com a participação deles: reunião de pais e mestres, atividades diversas, etc?
5. Há algum trabalho que está sendo realizado com a comunidade de forma a inseri-la de uma forma mais abrangente/participativa?
6. Existem projetos em andamento? Quais?
7. A escola tem participado de projetos externos, como olimpíada de matemática, etc?
8. Há recursos físicos e pedagógicos disponíveis para os professores?
9. Existe algum projeto específico sendo aplicado ou em desenvolvimento?
10. Há projetos futuros?

### **Informações quanto aos pais/responsáveis**

1. Os pais frequentam as reuniões escolares? Qual a frequência?
2. Qual é a escolaridade dos pais ou responsáveis?
3. Ao seu ver, porque os pais optaram por esta escola?
4. Na sua visão, os pais incentivam os alunos a estudar? Porque?
5. Os pais participam do conselho escolar? Com que frequência? De que forma?
6. E da APM, os pais tem interesse em participar?
7. Na sua visão, qual seria a percepção dos pais com relação ao principal papel da escola?

8. Você consegue mensurar se os alunos conversam com os pais com relação aos fatos ocorridos na escola?
9. Ainda na visão dos pais, você considera que eles entendem que há uma boa administração na escola?
10. Você sente interação entre os pais e a equipe da escola? Se não, o que falta?
11. Há participação dos pais nas decisões da escola? Se não, o que falta?
12. Na sua opinião, de um modo geral, qual a participação dos pais na escola ?

Alta  Média  Baixa  Nenhuma

Problemas	Ocorreu o problema na escola?		
	1 Não	2 Sim, não grave	3 Sim, grave
Insuficiência de recursos financeiros			
Inexistência de professores para algumas disciplinas ou séries			
Carência de pessoal administrativo			
Carência de pessoal de apoio pedagógico (coordenador, supervisor, orientação educacional)			
Falta de recursos pedagógicos			
Alto índice de faltas por parte dos professores			
Alto índice de faltas por parte dos estudantes			
Problemas disciplinares causados pelos estudantes			

13. Há algum registro que você gostaria de deixar, além destes perguntados?

## **Anexo II**

Relatório de Pesquisa  
Tese de Mestrado em Ciências da Educação,  
Especialização em Administração e Organização Escolar

### **Questionário – Corpo Docente**

1. Há quanto tempo você atua como professor nesta instituição? E como educador?
2. Você trabalha na Secretaria de Educação?
3. Qual sua formação?
4. Qual sua carga horária nesta instituição?
5. Você sente que há liberdade para exposição de ideias?
6. Você se consideraria comprometido e envolvido com os objetivos desta escola?
7. Como você considera a questão da infra-estrutura da escola?
8. Você considera que há recursos físicos e pedagógicos disponíveis para vocês?
9. Você consegue desenvolver com seus estudantes os conteúdos previstos no ano anterior? E do ano corrente?
10. Na sua opinião, há por parte da diretoria estímulos para atividades inovadoras?
11. Na sua opinião, há por parte da direção atenção especial nos aspectos relacionados com a aprendizagem dos estudantes?
12. Na sua opinião, há por parte da direção uma atenção especial aos aspectos relacionados a manutenção da escola?
13. Na sua opinião, o ensino que a escola oferece aos estudantes é muito influenciado pela troca de ideias entre os professores?
14. Os professores coordenam o conteúdo das disciplinas entre as diferentes séries?
15. Na sua opinião, o diretor, os professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem?

16. Na sua opinião, qual o envolvimento da comunidade quando há atividades que contam com a participação deles: reunião de pais e mestres, atividades diversas, etc.
17. Qual é a sua percepção do nível social dos alunos (classe, alta, média, baixa)
18. Você acha que os alunos se sentem acolhidos pela escola?
19. Qual o nível de participação dos pais ou responsáveis nas reuniões de pais e mestres?

### **Informações quanto aos pais/responsáveis**

1. Os pais frequentam as reuniões escolares? Qual a frequência?
2. Qual é a escolaridade dos pais ou responsáveis?
3. Ao seu ver, porque os pais optaram por esta escola?
4. Na sua visão, os pais incentivam os alunos a estudar? Porque?
5. Os pais participam do conselho escolar? Com que frequência? De que forma?
6. E da APM, os pais tem interesse em participar?
7. Na sua visão, qual seria a percepção dos pais com relação ao principal papel da escola?
8. Você consegue mensurar se os alunos conversam com os pais com relação aos fatos ocorridos na escola?
9. Ainda na visão dos pais, você considera que eles entendem que há uma boa administração na escola?
10. Você sente interação entre os pais e a equipe da escola? Se não, o que falta?
11. Há participação dos pais nas decisões da escola? Se não, o que falta?
12. Na sua opinião, de um modo geral, qual a participação dos pais na escola?

Alta  Média  Baixa  Nenhuma

## Geral

1. Há cartazes motivacionais distribuídos nas escolas ou missão, visão, etc?
2. Qual envolvimento da comunidade quando há atividades que contam com a participação deles: reunião de pais e mestres, atividades diversas, etc?
3. Há algum trabalho que está sendo realizado com a comunidade de forma a inseri-la de uma forma mais abrangente/participativa?
4. Existem projetos em andamento? Quais?
5. A escola tem participado de projetos externos, como olimpíada de matemática, etc?
6. Existe algum projeto específico sendo aplicado ou em desenvolvimento?
7. Há projetos futuros?

Situação	Opinião dos professores				
	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Neutro	4 Discordo	5 Discordo totalmente
O ensino que a escola oferece aos estudantes é muito influenciado pela troca de ideias entre os professores					
Os professores desta escola coordenam o conteúdo das disciplinas entre as diferentes séries					
O diretor, os professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem					

Questões	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo totalmente	Discordo	Não informado
O diretor consegue que os professores se comprometam com a escola.						
O diretor estimula as atividades inovadoras e participativas.						
O diretor dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos estudantes.						
O diretor dá atenção especial aos aspectos relacionados com a manutenção da escola.						

8. Há algum registro que você gostaria de deixar, além destes perguntados?

## **Siglas Utilizadas**

**AID** – Associação Internacional de Desenvolvimento

**CODEPLAN** – Companhia de Planejamento do Distrito Federal

**DF** – Distrito Federal

**ESG** – Escola Superior de Guerra

**INEP** – DSDSD

**LDBEN** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases

**MEC** – Ministério da Educação

**SEE/DF** – Secretaria de Educação do Distrito Federal

**SENAC** – Serviço de Aprendizagem Comercial

**SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial