



Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Gestão 1

Volume 1

Helena Amaral da Fontoura



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

www.cederj.edu.br

Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

Vice-presidente

Marilvia Dansa de Alencar

Coordenação do Curso de Pedagogia

UENF – Shirlena Campos de Souza Amaral

UERJ – Solange Medeiros Pitombeira de Lucena

UNIRIO – Leonardo Villela de Castro

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Helena Amaral da Fontoura

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristiane Brasileiro

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Anna Maria Osborne

Gustavo de Figueiredo Tarcsay

AValiação do Material Didático

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Fábio Rapello Alencar

COORDENAÇÃO DE REVISÃO

Cristina Freixinho

COPIDESQUE

Cristina Freixinho

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Elaine Bayma

Thelenayce Ribeiro

ASSISTENTE DE PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguar Silva

DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Carlos Cordeiro

ILUSTRAÇÃO

Alessandra Nogueira

CAPA

Alessandra Nogueira

PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2010, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e/ou gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

F684g

Fontoura, Helena Amaral da.

Gestão 1. v. 1 / Helena Amaral da Fontoura. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2014.

152p.; 19 x 26,5 cm

ISBN: 978-85-7648-693-0

1. Gestão 1. 2. Cultura organizacional. 3. Políticas Públicas.
4. Gestão ambiental. 5. Gestão escolar. I. Título.

CDD: 370.1

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Wilson Witzel

Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação
Leonardo Rodrigues

Universidades Consorciadas

**CEFET/RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica
Celso Suckow da Fonseca**
Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

FAETEC - Fundação de Apoio à Escola Técnica
Presidente: Alexandre Sérgio Alves Vieira

**IFF - Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia Fluminense**
Reitor: Jefferson Manhães de Azevedo

**UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense
Darcy Ribeiro**
Reitor: Luis César Passoni

UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Reitor: Ruy Garcia Marques

UFF - Universidade Federal Fluminense
Reitor: Antonio Claudio Lucas da Nóbrega

**UFRJ - Universidade Federal do Rio de
Janeiro**
Reitora: Denise Pires de Carvalho

**UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro**
Reitor: Ricardo Luiz Louro Berbara

**UNIRIO - Universidade Federal do Estado do
Rio de Janeiro**
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

SUMÁRIO**Aula 1** – A gestão em foco: uma introdução _____ **7***Helena Amaral da Fontoura***Aula 2** – Cultura organizacional brasileira: de onde viemos? _____ **25***Helena Amaral da Fontoura***Aula 3** – Gestão por competências e transformações institucionais _____ **41***Helena Amaral da Fontoura***Aula 4** – Políticas públicas e gestão educacional _____ **57***Helena Amaral da Fontoura***Aula 5** – Gestão escolar participativa _____ **71***Helena Amaral da Fontoura***Aula 6** – Conselhos Escolares, democratização da escola e construção da cidadania _____ **83***Helena Amaral da Fontoura***Aula 7** – Gestão escolar e construção da cidadania _____ **97***Helena Amaral da Fontoura***Aula 8** – Gestão pedagógica para uma educação inclusiva _____ **111***Helena Amaral da Fontoura***Aula 9** – Gestão relacional _____ **123***Helena Amaral da Fontoura***Aula 10** – Gestão escolar integradora _____ **135***Helena Amaral da Fontoura***Referências** _____ **145**

A gestão em foco: uma introdução

Helena Amaral da Fontoura

AULA

1

Meta da aula

Esta aula tem por meta apresentar aspectos de teorias organizacionais que servem de base para entender a escola como organização social e os procedimentos adotados em práticas de gestão escolar.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

1. reconhecer de onde vêm e quais são os conceitos que regulam as práticas administrativas no âmbito escolar;
2. caracterizar algum processo de trabalho, escolar ou não, que faça uso dos princípios tayloristas, explicando a razão da escolha de seu exemplo com base nos princípios de Ford e Taylor.

INTRODUÇÃO

*Uma coisa é pôr idéias arrançadas
Outra é lidar com país de pessoas,
De carne e sangue, de mil-e-tantas misérias...
Tanta gente – dá susto se saber –
E nenhuma se sossega:
Todos nascendo, crescendo, se casando,
Querendo colocação de emprego,
Comida, saúde, riqueza, ser importante,
Querendo chuva e negócios bons...
De sorte carece de escolher
(Guimarães Rosa)*

A você, que está iniciando a disciplina Gestão Escolar 1, começar sempre em alto-astrol é uma boa!



Este é o entendimento que desejamos obter da proposta de Gestão Escolar 1. Estaremos juntos neste desafio, trocando ideias, experiências, abrindo caminhos no processo de formação de professores críticos, responsáveis e atuantes, de que a população de nosso país/estado precisa e a que tem direito.

O que sabíamos ontem já não é suficiente hoje. Temos sempre o interminável exercício de reconstrução e reinvenção de nós mesmos e de nossos conceitos e saberes.

É preciso criar um espaço para interagir – você, seus alunos, os demais colegas da escola, a comunidade e nós, conteudistas –, no enfrentamento das questões inerentes ao cotidiano da escola e aos rumos da educação brasileira. Vamos utilizar este espaço de ensino e aprendizagem, buscando viver intensamente este momento, compartilhando a diversidade e a riqueza de cada um de nós. De forma compartilhada, podemos pensar a educação pública e de qualidade em nosso país, correndo atrás de nossos sonhos, tornando

realidade nosso compromisso de contribuir para a mudança necessária e urgente no panorama educacional brasileiro.

Pensem juntos as belezas de continuar um processo de qualificação profissional como o que você está empreendendo! Suas aprendizagens, seus ganhos, seus saltos, suas dúvidas, todos os aspectos de um processo de crescimento que certamente vai melhorar sua vida.

Crescer profissionalmente exige esforço e dedicação. Estamos aqui para tornar esse processo cada vez mais consistente.

Um dos princípios desta disciplina é sensibilizar para refletir sobre as questões relativas à gestão escolar; para tal, vamos transitar em áreas diversas, como a que andaremos hoje: a área de administração.

Para começar com o pé direito, lembrar sempre: Planeje seus passos cuidadosamente, disso pode depender seu sucesso nesta jornada...



Figura 1.1: Os passos da jornada.

Fonte: www.sxc.hu 1166336

Organize-se, você só tem a ganhar com isso! Em EAD, você é seu próprio pedagogo, na acepção de Freire do termo. Vai se ensinar, se avaliar, se criticar, ser responsável pelo seu aprendizado e seu crescimento.

Os conteúdos em EAD não estão prontos nem acabados. O computador não é apenas uma máquina de escrever, é sua ferramenta para acessar um mundo amplo e interessante. Aprenda cada vez mais a lidar com ele, sua curiosidade é uma de suas grandes vantagens!

A plataforma CEDERJ (<http://www.cederj.edu.br/cederj>) foi pensada para ser visitada. Sempre que possível, faça isso.

Suas anotações, dúvidas e sugestões são resultado de um processo de aprendizagem e devem estar sempre facilmente acessíveis e visualizadas.

Entre em clima de estudo para aprender a ensinar-se e tirar o melhor proveito de seu tempo.

PENSANDO SOBRE ADMINISTRAÇÃO, A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO E SUA GESTÃO

O conhecimento sobre administração em educação vem de noções de administração em geral. Vamos saber um pouco sobre isso?

Apresentamos a seguir um texto que acreditamos possa acrescentar ao seu saber e fazer você pensar sobre o tema proposto. Leia com atenção! Se não souber o significado de alguma palavra, utilize o dicionário.

Autores como Furlaneto e Oliveira (2006) dizem que o dinamismo das transformações ambientais vem exigindo das organizações novas posturas estratégicas fundamentadas em ativos ligados ao conhecimento. A evolução da tecnologia e sua utilização nos sistemas industriais revolucionaram o processo produtivo, acelerando a obsolescência de produtos e de conceitos mercadológicos, motivada, em grande parte, por iniciativa das próprias indústrias, ávidas por expandir seus mercados. As mudanças decorrentes da conjuntura, se de um lado se revelam traumáticas para empresas que não conseguem acompanhar a evolução das tecnologias e dos conceitos, de outro resultam em oportunidades para aquelas que utilizam o conhecimento como um recurso corporativo.

Apesar do reconhecimento da importância do conhecimento, a grande maioria das empresas utiliza o conhecimento de forma fragmentada, reduzindo a possibilidade de obter os resultados desejados ou despendendo recursos na recriação de conhecimentos já existentes. A **GESTÃO DO CONHECIMENTO** consiste em sistemas, mecanismos e rotinas implementadas por organizações para assegurar que o conhecimento certo seja disponibilizado no tempo certo para as pessoas certas.

A implantação efetiva de um projeto de gestão do conhecimento envolve o planejamento e a aplicação prática de fatores estratégicos, que reúnem a capacidade de mobilizar a organização na efetivação das mudanças necessárias e na busca de sustentabilidade no longo prazo.

Por **GESTÃO DE CONHECIMENTO** entende-se a destinação de recursos e a adoção de técnicas gerenciais na geração, disseminação e administração de conhecimentos estratégicos, com objetivo de gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os acionistas, assim entendidos todos os públicos que têm interesses ligados à organização.

Para Furlanetto e Oliveira (2006), a geração de novos conhecimentos é resultado de interações sociais e obedece a quatro características de movimentos:

- Socialização – expressa no convívio diário e nas reuniões informais e formais.



Figura 1.2: Socialização.

Fonte: www.sxc.hu/photo/1108380

- Externalização – processo em que se efetiva a transferência de conhecimentos.

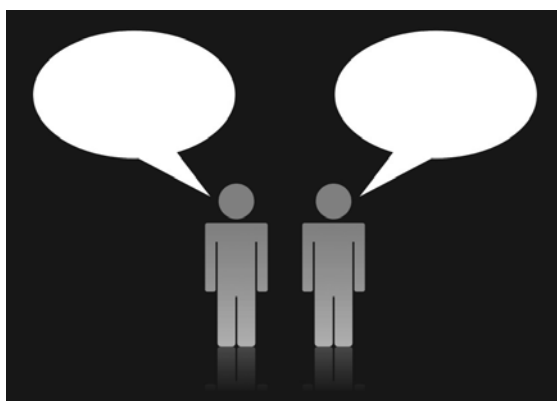


Figura 1.3: Externalização.

Fonte: www.sxc.hu/photo/1038123

- Combinação – é o resultado da utilização de conhecimentos explícitos, organizando relatórios, produzindo manuais e documentos baseados em arquivos e outros conhecimentos. Esse movimento não agrega novos conhecimentos, apenas sintetiza em novos conjuntos diferentes conhecimentos explícitos.



Figura 1.4: Combinação.
Fonte: www.sxc.hu/photo/1042389

- Internalização – processo em que são desenvolvidos novos conhecimentos tácitos e novos modelos mentais.

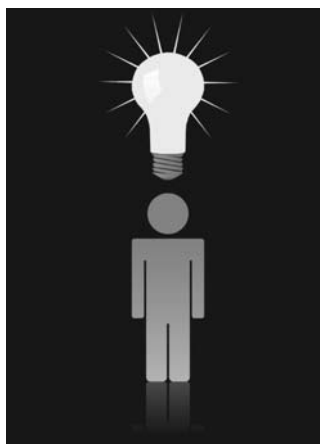


Figura 1.5: Internalização.
Fonte: www.sxc.hu/photo/1038126

Dessa forma, gerenciar o conhecimento é criar condições para que ele flua nos vários níveis organizacionais e que, a cada ciclo, seja agregado novo valor ao conhecimento até então existente, investimentos na qualificação das pessoas e o incentivo para que desenvolvam novos modelos e ampliem a capacidade de aprendizagem e disseminação.

A geração e o compartilhamento do conhecimento dependem não apenas das pessoas, mas também da existência de estruturas de tecnologia de informação (TI) e sistemas de informação (SI). Nos dias atuais, o ciclo do conhecimento se efetiva por meio de redes informatizadas que viabilizam a integração dos diversos níveis organizacionais, em torno da visão e dos objetivos comuns.

Ainda de acordo com Furlanetto e Oliveira (2006), os fatores estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento são:

- a. Alta administração – ações e decisões administrativas no suporte ao desenvolvimento e gestão do conhecimento.
- b. Cultura organizacional – aspectos da cultura organizacional influenciando positivamente ou negativamente no processo de gestão do conhecimento.
- c. Novas estruturas organizacionais – nova visão organizacional com equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia apoiando criatividade e a geração de novos conhecimentos.
- d. Práticas e políticas de gestão de pessoas – aspectos ligados à contratação, qualificação e gestão das pessoas, na agregação de conhecimento. Práticas que influenciam de forma positiva ou negativa a motivação em compartilhar o conhecimento.
- e. Tecnologias e sistemas de informação – a tecnologia aumentando a velocidade na geração e disseminação do conhecimento. Políticas internas de acesso à informação influenciando positiva ou negativamente na geração de conhecimento. Ferramentas e meios pelos quais flui o conhecimento na organização.
- f. Mensuração de resultados – necessidade de perceber os resultados dos investimentos em projetos de gestão do conhecimento.
- g. Aprendizado com o ambiente – a influência de variáveis externas nas práticas de gestão do conhecimento. Elementos do ambiente externo que interferem na formação de conhecimento organizacional.
- h. Orientação para processos – ações voltadas à organização interna processual que possam influenciar a gestão do conhecimento.

O sucesso na gestão do conhecimento obedece ao conjunto de definições da liderança, das práticas gerenciais e do esforço de aprendizagem e compartilhamento de novos conhecimentos.

O processo se apoia na integração entre a capacidade criativa e comunitária do elemento humano e as ferramentas tecnológicas que suportam o armazenamento do conhecimento produzido, efetuam análises e promovem sua disseminação entre os vários níveis organizacionais. A combinação dos vários fatores aqui abordados é um procedimento particular a cada organização, segundo as decisões estratégicas que a orientam e que têm a elasticidade de motivar ou restringir o processo prático de gestão do conhecimento.

A capacidade de liderança da organização se vincula ao grau de envolvimento da gerência e sua habilidade na criação de um ambiente cooperativo; a capacidade da administração em estimular o espírito criativo das equipes impulsiona a cultura de inovação e ajuda a promover as transformações nas empresas. A existência de uma cultura interna aproxima os funcionários dos objetivos da organização e cria identidade psicológica em relação à empresa, característica que favorece o trabalho coletivo e o compartilhamento de ideias e conhecimentos.

Empresas que abrem espaços para que os funcionários se manifestem sobre o próprio trabalho, com liberdade para sugerir mudanças, desenvolvem ambientes criativos, abertos ao surgimento de ideias e de iniciativas inovadoras. O incentivo à inovação pode se converter numa ferramenta direcionada ao desenvolvimento de cultura organizacional em que a experiência de novas formas de trabalho e de melhorias em todas as áreas da empresa são tarefas internalizadas pelos funcionários.

ATIVIDADE**Atende ao Objetivo 1**

1. Demonstre que você entendeu as orientações teóricas e perspectivas analíticas adotadas nos estudos sobre organização e administração do ensino fazendo uma síntese das principais ideias contidas neste texto; você deve reconhecer pelo menos as principais características descritas no texto que leu.

COMENTÁRIO

É importante ler atentamente os parágrafos e ver os conceitos que aparecem no texto, entender o que trazem e buscar o que é realmente relevante, como: o que é gestão do conhecimento, quais as características dos movimentos de interações sociais que resultam na geração de novos conhecimentos e quais são os fatores estratégicos para a implantação da gestão do conhecimento.

APROFUNDANDO NOÇÕES EM ORGANIZAÇÕES: O MUNDO DO TRABALHO

A seguir, trazemos um segundo texto que fala do mundo do trabalho e das organizações. Lembre-se de que a escola é uma organização que segue princípios semelhantes a outras organizações na sociedade e de que o trabalho docente também segue regras e procedimentos de outros tipos de trabalhos.

Pense em leituras que você já fez sobre profissionalização docente, por exemplo. Consegue relacioná-las à visão de professor como trabalhador?

Leia o texto, reflita sobre as implicações na prática educativa. Isso servirá de base para futuramente você associar o aprendizado desta aula ao de outras aulas que falarão diretamente sobre a escola.

Para Rodrigues e Coutinho da Silva (2008),

o mercado globalizado solicita mudanças urgentes das organizações para atender às mais diversas demandas. A tecnologia também impõe as suas exigências, e do trabalhador se espera a motivação para se adequar a esse novo momento.

O **TRABALHO** pode ser definido de várias maneiras, e essas sofrem algumas alterações de acordo com a época vivida pelo homem. Segundo

MORIN (2003), o trabalho reúne vários significados por ser uma atividade que tem por característica alcançar um objetivo e exigindo a utilização de energia para a realização de atividades coordenadas que têm por finalidade a produção de algo útil.

EDGAR MORIN

Pseudônimo de Edgar Nahoun, nascido em Paris em 8 de julho de 1921. Sociólogo e filósofo francês de origem judaico-espanhola, formado em Direito, História e Geografia e que realizou estudos em Filosofia, Sociologia e Epistemologia. Autor de mais de trinta livros, entre eles: *O método* (6 volumes), *Introdução ao pensamento complexo*, *Ciência com consciência* e *Os sete saberes necessários para a educação do futuro*. É considerado um dos pensadores mais importantes dos séculos XX e XXI, tendo participado da Resistência Francesa durante a Segunda Guerra Mundial.

Quais são os reflexos dessas solicitações no mundo do trabalho? Como se adequar às transformações ocorridas nas maneiras de trabalhar? Como ser feliz sendo um trabalhador nos dias de hoje? Essas e muitas outras questões permeiam as organizações atuais, que, em sua grande maioria, não encontram tempo para essas reflexões. Sendo assim, cabe à academia observar e pesquisar com o propósito de buscar o melhor caminho para atingir o bem-estar do trabalhador e das organizações.

Buscou-se em Mair (2005) os principais pressupostos para a discussão, já que a autora coloca em confronto os atuais conceitos de gestão do trabalho.

Seguem as principais considerações realizadas por ela:

- a. “quem pensa que trabalho bom é só aquele que dá prazer está na empresa errada”;
- b. “os telefones celulares devem ser desligados durante o expediente (...) só na hora do almoço é permitido dar telefonemas pessoais ou enviar e-mails particulares”;
- c. “a empresa não é a continuação da casa”;
- d. “prazer é prazer, trabalho é trabalho”;
- e. “dispensamos qualquer esforço para transformar o dia em *happening*”;
- f. “o trabalho não é o local para ser feliz” (MAIR, 2005, p. 97).

QUAL O SENTIDO DO TRABALHO?

Historicamente, observa-se que o **TRABALHO** nunca foi visto com bons olhos por aqueles que fazem parte de uma elite social, pois a atividade huma-

na sempre foi associada à matéria-prima – pois dela se origina o trabalho –, ou à mercadoria, visto que o esforço humano sempre foi e ainda é vendido por um período de tempo para a realização de uma determinada tarefa.

Nas palavras de **DE MASI**, em tempos passados, o trabalho era tão pouco gratificante que os aristocratas procuravam não fazê-lo absolutamente, e a Bíblia consegue explicá-lo apenas como punição pelo pecado original, pai de todos os pecados, misterioso, caprichoso – e o que é pior – contagioso por hereditariedade (2003, p. 43).

O trabalho pode promover pelo menos duas sensações distintas: ele pode ser agradável, mas inevitavelmente será relacionado com as atividades criativas, com os jogos, com a recreação, o lazer e, principalmente, com o ócio, portanto, vai durar pouco tempo pela escassez de recursos, oportunidades e mal-estar que essa sensação representa. Por outro lado, a sensação desagradável é a que mais permanece e glorifica o homem, porque está imbuída de necessidade de sobrevivência, de hábito, de suor e de cansaço, de orgulho por suportar todas as dores físicas e psicológicas que o trabalho força o homem a aceitar em prol de um bom convívio em seu meio ambiente.

Na tentativa de se responder sobre o que é trabalho, outra questão aparece: o que é emprego?

Emprego pode ser definido como sendo o principal conjunto de atividades realizadas por um indivíduo, tendo como finalidade a remuneração econômica, e só iniciada a partir do seu consentimento, pois este estará sujeito à coordenação de uma chefia. Para a definição dos papéis de quem será o empregado e quem será o seu superior hierárquico é que se propuseram diversos modelos para a organização do trabalho e para manter os laços de comprometimento entre as duas partes.

As características do emprego juntamente com as características individuais afetam aspectos relacionados à execução das tarefas como a motivação, a produtividade e a satisfação dos trabalhadores; as atitudes e o comportamento dos trabalhadores são o reflexo da autonomia que o trabalho lhes oferece, pois a liberdade de determinar como será a execução da tarefa proporciona a sensação de responsabilidade e vontade de atingir os objetivos propostos pela organização. E, por fim, o *feedback*, que é a informação ou avaliação sobre o seu desempenho, muito necessária para que possa corrigir erros cometidos e aprimorar ou inovar os procedimentos de realização do trabalho.

DOMENICO DE MASI

Nasceu em Rotello, na província de Campobasso, no sul da Itália, em 1ª de fevereiro de 1938. Aos dezenove anos já escrevia artigos de sociologia urbana e do trabalho para a revista *Nord e Sud*. Aos 22 anos lecionava na Universidade de Nápoles. Assumiu o posto de professor de Sociologia do Trabalho na Universidade La Sapienza de Roma. Fundou e dirigiu uma escola de especialização em ciências organizacionais, além de ter escrito vários livros, considerados revolucionários. Os de maior destaque são: *Desenvolvimento sem trabalho*, *A emoção e a regra*, *O ócio criativo* e *O futuro do trabalho*.

O trabalho, por seu caráter valorativo, afeta consideravelmente a motivação, a produtividade e a satisfação dos trabalhadores. As pesquisas de Morin sobre o trabalho e seu sentido chegaram a resultados como:

É importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza.

E ainda afirma que o trabalho deve ser envolto pelas regras do dever e do saber viver socialmente, inspirado nos valores éticos, morais e religiosos, pois *examinar as regras e os valores que subentendem as práticas sociais e organizacionais que envolvem o trabalho pode parecer supérfluo para alguns, mas isso é inevitável em um contexto de diversidade cultural e de promoção das liberdades individuais* (2003, p. 11).

Atualmente presenciamos mudanças significativas no mundo do trabalho, que favorecem o surgimento de novas formas de organização. Assim, o trabalho também adquire uma nova natureza, pois já se torna difícil o encontro de empregos seguros e duradouros, e ainda agregados de uma parcela substancial de tecnologia que ocupa o lugar de um grande número de trabalhadores, de sistemas de organização mais ágeis e flexíveis, corroborando a afirmação de Morin (2001, p. 1) de que “ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente”.

Para De Masi (2003, p. 15), outro fator importante quanto às transformações ocorridas nas relações de trabalho encontra-se nos modelos do comunismo e do capitalismo que se confrontaram no século XX, e de cada um foi possível concluir que o primeiro “demonstrou saber a riqueza, mas não saber produzi-la”, e o segundo “demonstrou saber produzi-la, mas não distribuí-la – nem distribuir equitativamente o trabalho, o poder e o saber”. Esses fatores contribuíram para o nascimento de uma nova maneira de trabalhar, o que representa um desafio para os dias atuais.

Alguns alegam que os problemas de desempenho nas atividades organizacionais ocorrem de acordo com as maneiras como ocorre a organização do trabalho, atrelados às características pessoais dos trabalhadores como também das atividades a serem realizadas. Para que haja essa correspondência, a organização do trabalho deve estar funda-

mentada na possibilidade de oferecer algo para o trabalhador que seja capaz de elevar o seu sentimento de comprometimento, e esse algo está relacionado ao desenvolvimento das suas competências, do exercício do seu julgamento e do seu livre-arbítrio e de poder crescer, favorecido pelo autoconhecimento da sua capacidade de evoluir e de se ajustar ao ambiente da organização.

A década de 1970 é considerada o marco das grandes transformações na maneira diferente de se organizar o trabalho. A globalização, tendo como instrumento as novas tecnologias de informação e comunicação, propiciou a disseminação de informações sobre praticamente tudo o que ocorre no mundo, e é nesse contexto que também se encontram as questões que se relacionam com o trabalho e a reestruturação produtiva, observando inúmeras possibilidades para uma abordagem do tema.

As relações de trabalho, por muito tempo, fundamentaram-se nas teorias de Ford e Taylor, mas as mudanças impostas pelo avanço da tecnologia e pelos novos posicionamentos políticos, culturais e econômicos, ocorridos no mundo, resultaram na introdução de conceitos como informação, revolução da informação e sociedade da informação, e provocaram revisões no processo capitalista de produção, colocando em evidência questionamentos importantes sobre a lógica de Taylor e de Ford quanto à gestão do trabalho nas organizações.

Taylorismo

Em 1911, o engenheiro norte-americano Frederick W. Taylor publicou *Os princípios da administração científica*, em que propunha uma intensificação da divisão do trabalho, ou seja, fracionar as etapas do processo produtivo de modo que o trabalhador desenvolvesse tarefas ultraespecializadas e repetitivas, diferenciando o trabalho intelectual do trabalho manual e fazendo um controle sobre o tempo gasto em cada tarefa e um constante esforço de racionalização, para que a tarefa fosse executada num prazo mínimo. Portanto, o trabalhador que produzisse mais em menos tempo receberia prêmios como incentivos.

Fordismo

O norte-americano Henry Ford foi o primeiro a pôr em prática, na sua empresa Ford Motor Company, o taylorismo. Posteriormente, ele inovou com o processo do fordismo, que absorveu aspectos do taylorismo. Consistia em organizar a linha de montagem de cada fábrica para produzir mais, controlando melhor as fontes de matérias-primas e de energia, os transportes, a formação da mão de obra. Ele adotou três princípios básicos:

- **Princípio de Intensificação:** diminuir o tempo de duração com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.

- Princípio de Economia: reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.
- Princípio de Produtividade: aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

Fontes: <http://www.brasilecola.com/geografia/taylorismo-fordismo.htm>

Além da mudança do paradigma taylorista/fordista, tem-se também a transformação no posicionamento social da organização, que passou de meros negociantes nos seus segmentos para assumir maneiras mais elaboradas de desenvolver o seu ambiente interno, na tentativa de proporcionar maior qualidade de vida e de trabalho para os seus empregados, e conseqüentemente, nas suas formas de produzir e negociar.

Com as mudanças objetivas e subjetivas, não poderiam deixar de ocorrer transformações no comportamento e nos valores dos trabalhadores, que deixam de ser meros repetidores de gestos e procedimentos para se tornarem indivíduos qualificados e autônomos, sendo valorizados aspectos como inteligência, treinamento, capacidade de integrar e participar, e muitas outras variáveis que estão se tornando padrão nos processos de seleção. É perceptível que as organizações exigem hoje um novo tipo de trabalhador, com capacidade de interpretar e transformar a informação obtida, um tomador de decisões elaboradas e fundamentadas em fatos que fazem parte do intelecto humano, portanto, ultrapassando o aprendizado técnico e mecanizado.



Resumindo, o trabalhador, independentemente da época em que se insere – Idade Média ou século XXI –, será a principal fonte de custos para as organizações. As novas qualificações exigidas para os trabalhadores hoje nem sempre vão ao encontro das reais intenções das organizações, gerando ambigüidade, contradições e muitas críticas no meio acadêmico. É muito difícil conciliar ações individuais com coletivas, empregabilidade e flexibilidade com comprometimento, participação com redução de efetivos, e assim prossegue uma extensa lista de contradições no mundo do trabalho.

Assim sendo, fica explícita a necessidade de rever os procedimentos de gestão das organizações, do trabalho e do novo trabalhador, já que as tensões impostas por esse cenário afetam significativamente todo o contexto. Essas tensões tornam-se desafios para gestores e pesquisadores organizacionais, solicitando uma reflexão urgente sobre as mudanças e as atitudes que deverão ser tomadas com a finalidade de adequação ao novo contexto.

Por fim, observa-se que não é somente uma questão de qualificação, mas da formação de um conjunto de inteligências no qual os próprios trabalhadores definem as maneiras como vão trabalhar, cabendo aos gestores compreender toda a dimensão e complexidade da natureza humana no intuito de produzir resultados para as organizações que assimilam características fluidas e leves.

ATIVIDADE



Atende ao Objetivo 2

2. Faça um relato trazendo um exemplo de situação de trabalho, na escola ou fora dela, que utilize os conceitos apresentados no texto 2.

[illegible]

COMENTÁRIO

Procure, em seu relato, pensar uma situação na qual esteja presente a forma de organização do trabalho, se os princípios fordistas/tayloristas se aplicam ou não. Pense sobre questões relativas à gestão de pessoas, flexibilidade x rigidez de procedimentos de acompanhamento e controle de pessoas em instituições, hierarquia x trabalho em equipe.

CONCLUSÃO

Trabalhamos nesta aula conceitos de organizações para entendermos como elas funcionam, como são vistos seus procedimentos e o que isso pode acrescentar ao nosso entendimento da sociedade moderna. Falamos do mundo do trabalho, da ideia de emprego, de seu valor na sociedade. As noções vistas servem para atingir nosso principal objetivo, que foi embasar as reflexões que virão sobre gestão educacional.

ATIVIDADE FINAL

Atende aos Objetivos 1 e 2

Procure uma reportagem de jornal que fale sobre o funcionamento de alguma organização. Pode ser de qualquer área de atuação, não precisa ser de escola; é até bom que não seja.

Atenção, o jornal pode ser impresso ou *online*. Na área econômica é sempre mais fácil encontrar matérias sobre esse assunto.

Analise o que a matéria fala sobre a organização. Pode ser desde uma notícia sobre ações de uma determinada companhia, o que revela a saúde financeira da empresa, ou mesmo de fusões, tão em moda nos dias atuais, que revelam o modo de operar em nosso mundo tão ligado às coisas materiais. Converse com algum colega sobre sua reportagem, veja o que ele ou ela selecionou, troquem ideias sobre o que leram.

RESUMO

Nesta aula, tratamos de processos de pensar um projeto de gestão do conhecimento que envolve o planejamento e a aplicação prática de fatores estratégicos, os quais reúnem a capacidade de mobilizar a organização na efetivação das mudanças necessárias e na busca de sustentabilidade no longo prazo. O sucesso ou não de um projeto de gestão do conhecimento depende de fatores estratégicos que podem ser previamente analisados pela organização. Falamos dos fatores estratégicos para o planejamento e a implantação de um projeto de gestão do conhecimento a partir dos fatores estratégicos (alta administração, cultura organizacional, novas estruturas organizacionais, práticas e políticas da gestão de pessoas, sistema de informação, mensuração de resultados, aprendizagem com o ambiente, orientação para processos); falamos ainda de questões relativas à gestão do trabalho, das formas de se ver o trabalho, o emprego, e ainda como lidar com questões relativas ao papel do trabalho na vida das pessoas.

Se esta aula lhe pareceu árida como um



Lembre-se de que há sempre um



à sua frente para refrescar suas ideias!!!

Aguarde cenas dos próximos capítulos!!!!!!

Cultura organizacional brasileira: de onde viemos?

Helena Amaral da Fontoura

AULA 2

Metas da aula

Contribuir para a compreensão da cultura brasileira e a sua reprodução no espaço organizacional; apresentar pensadores que influenciaram a forma como vemos e tratamos as organizações no Brasil.

objetivos

Esperamos que, ao final do estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

1. conceituar cultura organizacional;
2. identificar as principais características do pensamento de Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta com relação à cultura das organizações brasileiras;
3. identificar os principais componentes em uma estrutura organizacional.

INTRODUÇÃO

A CULTURA ORGANIZACIONAL ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas.
<http://www.coladaweb.com/admmaterial/orga.htm>

Nesta aula, falaremos sobre estudos organizacionais em uma perspectiva histórica, contando com a ajuda de três autores importantes do pensamento social brasileiro, que trazem uma contribuição para pensarmos a forma de ver as organizações no Brasil: Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta. Escolhemos autores que, em suas análises, trazem reflexões sobre a dinâmica social brasileira – no caso de Freyre e Holanda e mais recentemente DaMatta – e que podem nos ajudar a entender a cultura organizacional brasileira; e, como consequência, a cultura da organização educacional que, muitas vezes, achamos que entendemos, mas não sabemos de onde vêm as muitas situações que vivemos nas escolas e nos espaços educativos.

Os estudos organizacionais em perspectiva histórica podem ser considerados como parte de um campo sempre em construção. Da mesma forma que podemos enfatizar a abordagem interdisciplinar, sempre há o risco de obtermos uma colcha de retalhos. Ao pensarmos a questão da cultura, arriscamos-nos ainda mais ao construirmos, muitas vezes, uma visão ingênua do conceito.

Para Schultz (1995), os primeiros estudos sobre cultura foram desenvolvidos sob a ótica funcionalista. Em outros termos, a cultura era vista como algo que a organização possuía e, consequentemente, como algo que poderia ser gerenciado, modificado e construído de acordo com a vontade dos dirigentes.

De uma perspectiva antropológica, a visão de cultura como "posse" é substituída por uma visão de cultura como "processo", uma vez que a organização não acontece de forma isolada, tampouco é imune ao ambiente. Na verdade, ela é mais um ator que interage na rede de significados mais ampla que é representada pela sociedade. Dessa forma, os integrantes da organização não participam do espaço organizacional de forma esterilizada. Eles trazem consigo idiosincrasias que são construídas e reconstruídas diuturnamente em seus múltiplos grupos de referência, tais como a família e a escola, entre outros.

Para Reis Rosa e colaboradores (2006), o conceito de **CULTURA ORGANIZACIONAL** ganha contornos mais amplos, e sua complexidade deixa de caber dentro de uma visão meramente funcionalista. Está presente então a necessidade de se compreender a dinâmica organizacional a partir da dinâmica nacional, e ambas se influenciam mutuamente. Esses autores, ao buscarem aproximações dos estudos sobre cultura organizacional e cultura

brasileira, trazem pensadores que, em muito, contribuíram para compreendermos esta associação: Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta.

Clifford Geertz (1989) formulou a perspectiva de "teia de significados" como forma de representar o giro interpretativo sofrido pelas ciências sociais nos anos de 1960, que rompeu com o positivismo baseado em leis que regiam a sociedade a partir do isolamento e da análise das variáveis sociais. A mudança de visão de mundo na pesquisa social modificou-se, passando a priorizar as interpretações da realidade com base numa perspectiva compreensiva, superando a dicotomia entre sujeito e objeto, incluindo nas análises a dimensão subjetiva associada à capacidade de subjetivação e simbolização. Para esse autor, o homem só é capaz de viver em um mundo que para si seja dotado de sentido, sendo a cultura o *locus* privilegiado da produção desse sentido. Sua interpretação assume a cultura como um texto, ou um conjunto de textos que os atores sociais leem para interpretar o curso dos acontecimentos e assim extrair deles as estruturas significativas que produzem sentidos. Trata-se da construção social de uma teia de significados que os seres humanos tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para ação social.

Assim, podem-se articular as interfaces entre cultura brasileira e cultura organizacional considerando a contribuição de **GILBERTO FREYRE**, **SÉRGIO BUARQUE DE HOLANDA** e Roberto DaMatta, em uma tentativa de melhor compreender a cultura brasileira e sua reprodução no espaços das organizações, considerando três aspectos fundamentais de suas obras que integram o processo de interpretação: a *condição temporal*, o *lugar social* e a *pessoa*.

GILBERTO FREYRE

Embora Gilberto Freyre sempre se apresentasse como ensaísta e não como pesquisador, e sua obra seja um misto de literatura e ciência social, sem dúvida, *Casa-grande & senzala* pode ser considerado um trabalho científico e inovador. O livro de Freyre (1988) fala da miscigenação racial, base para a "democracia racial", da "casa-grande" como espaço social privilegiado, núcleo das relações sociais no contexto colonial, que não se separa da senzala, ambas desempenhando funções necessárias ao funcionamento da sociedade em todas as instâncias.



**GILBERTO DE MELLO
FREYRE**

(Recife, 15 de março de 1900-
Recife, 18 de julho de 1987)
foi um sociólogo, antropólogo,
escritor e pintor brasileiro, con-
siderado um dos grandes nomes
da História do Brasil. Criado
numa casa grande, de família
protestante, teve uma educação
eminentemente estadunidense.
Desde o ensino básico na escola
americana de Pernambuco até a
graduação na Universidade de
Baylor e o doutorado na Uni-
versidade de Colúmbia.



**SÉRGIO BUARQUE DE
HOLANDA**

(São Paulo, 11 de julho de 1902
- São Paulo, 24 de abril de 1982)
foi um dos mais
importantes historiadores
brasileiros. Foi também
crítico literário e jornalista.
Filho de um funcionário do
estado de São Paulo, professor de
Botânica na Escola de Farmácia
e Odontologia, teve uma vida
modesta. Formou-se em Direito e
trabalhou inicialmente como crí-
tico literário e jornalista, tendo
em seguida assumido o cargo de
professor na Escola de Sociologia
e Política de 1947 a 1955 e na
Universidade de São Paulo de
1958 a 1969. Ainda como jor-
nalista, fez várias viagens para a
Europa e viveu um ano na
Alemanha, onde teve contato
com o historicismo alemão,
em particular com as
obras de Max Weber.

Sobre o *tempo*, é preciso considerar a década de 1930 quando se publica a primeira edição de *Casa-grande & senzala*. Neste período, o Brasil, recém-saído da República Velha, iniciava sua primeira ruptura com as oligarquias que, desde o início do século, vinham, gradativamente, perdendo poder e agonizando diante de um horizonte industrial anunciado pelo Estado Novo. O *espaço* é fundamentalmente nordestino, marcado pelo coronelismo e pelos grandes latifúndios herdados do lucrativo ciclo da cana-de-açúcar. Já a *pessoa* da interpretação foi um filho dessa oligarquia em crise.

Em termos teórico-metodológicos, Gilberto Freyre inova, revelando a sua capacidade de pensar a cultura brasileira de forma original. Ele entra na realidade estudada e observa o Brasil a partir de seu interior e não como um objeto externo, natural. O foco de sua análise está direcionado ao cotidiano, pois ele narra a história do senso comum e da dinâmica das relações nesse universo a despeito dos heróis e dos grandes feitos militares, geralmente enfatizados nas pesquisas sobre a colonização brasileira. A segunda ruptura, de grande importância para as narrativas que o sucederam, reside na adoção do conceito de cultura no lugar do de raça. Seguindo Franz Boas – seu orientador de doutorado –, Freyre nega o determinismo geográfico e racial predominante na antropologia de sua época e se alinha ao historicismo alemão que enfatizava a cultura e a relatividade de valores, deslocando sua análise para o enfoque cultural. Assim, não obstante o caráter ensaístico e a posição regionalista de sua obra, Freyre foi um verdadeiro criador.

SÉRGIO BUARQUE DE HOLANDA

Em relação a Freyre, a posição de Sérgio Buarque de Holanda se aproxima do quadro teórico de análise e se afasta radicalmente do posicionamento político. Holanda considerava-se também um ensaísta. Via seu trabalho como uma interpretação construída sem muito rigor e exaustão. Desenvolveu sua obra sob uma perspectiva subjetiva e entrou na análise apresentando sua própria impressão acerca da realidade brasileira. No entanto, assumiu uma postura contrária à de Freyre em relação à herança **IBÉRICA**, em particular a **LUSITANA**.

Em *Raízes do Brasil*, seu principal trabalho, Holanda (1995) defende uma ruptura com o passado lusitano. Sua análise focaliza e critica o estilo *neoportuguês* que permeia as relações sociais, assumindo uma

IBÉRICA

A Península Ibérica fica situada no sudoeste da Europa. Politicamente, três países localizam-se nesta península: Portugal, Espanha e Andorra, além de um enclave território britânico ultramarino, Gibraltar.

LUSITANA

Relativa a Portugal.



http://www.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Flag_of_Portugal.svg

postura de descontinuidade em relação ao passado como precondição para um Brasil moderno. Discutindo nossas raízes, o autor fala dos conceitos, em oposição, de trabalho e aventura, em que o trabalhador focaliza o meio e não o fim, encarando as dificuldades como forma de crescimento durável e realista ao passo que o aventureiro busca o fim em lugar dos meios, ignora as dificuldades e busca colher o fruto sem nada plantar. O autor afirma que o trabalhador teve um papel residual em nossa formação, o que nos colocaria em mãos aventureiras a maior parte do tempo.

A *herança rural* é uma forma que Holanda utiliza para caracterizar o legado português em relação ao legado espanhol durante a colonização. Ao passo que os espanhóis conduziram uma colonização urbana, metódica e racional, com a criação de cidades cujo aparato administrativo era burocrático e composto por unidades planejadas com universidades e espaços públicos, o método de colonização português era ruralista e concentrava sua administração na organização familista que era um fim em si mesmo. Sem universidades, nem cidades, a esfera privada determinava o político e o econômico com "relações intestinais" que refletiam o estilo neoportuguês da nossa formação; ainda como forma de distinguir portugueses e espanhóis, Holanda trata do primeiro como um *semeador* que não planeja, não modifica e não trabalha e o segundo como um *ladrilhador* metódico, organizado e rigoroso.

O autor fala da figura do *homem cordial* que retrata o tipo ideal que circula no mundo social fora da família, uma figura que transborda afetividade e caracteriza a capacidade do brasileiro de ser generoso, afável e acessível diante da estrutura hierárquica da sociedade. Na verdade, trata-se de uma postura que visa suprimir as distâncias impostas pela hierarquia e assim, ultrapassar o formalismo que marca as relações sociais, dando a elas um caráter mais pessoal.

O contexto social em que Holanda viveu pode explicar, em parte, a sua visão e sua posição antagônica às considerações de Freyre. Isto é, o *tempo* que marca a primeira edição de *Raízes do Brasil* coincide com o de *Casa-grande & senzala*, a década de 1930 e a já citada crise das oligarquias rurais. Entretanto, o *espaço* da obra é urbano, industrial e cosmopolita, representado pela cidade de São Paulo onde nasceu e viveu a *pessoa* da interpretação.



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Roberto_DaMatta

ROBERTO DAMATTA

Profissional de múltiplas atividades – conferencista, professor, consultor, colunista de jornal, produtor de TV –, é acima de tudo antropólogo. Estudioso do Brasil, de seus dilemas e de suas contradições, mas também de seu potencial e de suas soluções, DaMatta não se afasta de seu país mesmo quando desenvolve outros temas. DaMatta revela o Brasil, os brasileiros e sua cultura por meio de suas festas populares, manifestações religiosas, literatura e arte, desfiles carnavalescos e paradas militares, leis e regras (quando respeitadas e quando desobedecidas), costumes e esportes. Daí surge um Brasil complexo, que não se submete a uma fórmula ou a um esquema único. Para DaMatta, o Brasil é tão diversificado como diversificados são os rituais – conjunto de práticas consagradas pelo uso ou pelas normas – a que os brasileiros se entregam. DaMatta retoma e atualiza o conceito de homem cordial de Sérgio Buarque de Holanda.

ROBERTO DAMATTA

A interpretação do Brasil proposta pelo antropólogo **ROBERTO DAMATTA** difere do caráter historicista presente nos trabalhos de Freyre e Holanda. Sua abordagem contempla a atualidade brasileira e, em vez de focalizar o legado português de forma positiva ou negativa como fazem os dois autores anteriores, trata dos aspectos do dia a dia do povo brasileiro. Os dois trabalhos mais citados do autor são *A casa e a rua* e *Carnavais, malandros e heróis*. Em linhas gerais, as obras trazem uma discussão dual que visa antagonizar quatro categorias: o *indivíduo* e a *pessoa* e a *casa* e a *rua* que são perpassadas pelo recurso denominado por DaMatta como *jeitinho* que tem sua versão autoritária expressa pela pergunta: "*Você sabe com quem está falando?*"

Em face da assimetria de poder nas relações de classe, o *jeitinho* aparece como um expediente que visa obter uma igualdade simpática e minimizar as distâncias sociais (DAMATTA, 1996). O *jeitinho* está calcado no culto da personalidade, caracterizando a valorização do individual em detrimento do coletivo. Na medida em que as relações entre posições assimétricas estabelecem regras formais de interação social e burocrática, o *jeitinho* se apresenta como uma estratégia de navegação social que visa driblar a regra, tida como meramente formal, e fazer prevalecer o interesse pessoal. Assim, o uso do *jeitinho* mostra que na cultura brasileira não há posições fechadas do tipo "pode" ou "não pode", mas há, sobretudo, um "jeito" de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente.

Recuperando o conceito de *cordialidade* discutido por Holanda (1995) em conjunto com o conceito de *jeitinho* damattiano, podemos dizer que eles acontecem de forma similar e têm seu lugar demarcado por dois espaços simbólicos muito distintos no trabalho de DaMatta: a *casa* e a *rua*. A *casa* representa um espaço coletivo de harmonia entre os que nela vivem ou que a frequentam (DAMATTA, 1987). Seu habitante é a *pessoa* que é o principal agente dessas relações cujo caráter determina o sistema de compadrio e personalismo intrínsecos nesse espaço. Por outro lado, a *rua* é o espaço individual onde não há harmonia nem tranquilidade entre os participantes, mas sim um ambiente hostil onde o *indivíduo*, que é um mero transeunte absorto pelas regras e desprovido de qualquer sistema de relações, tenta articular estratégias de navegação

social que preservem ou conquistem seus interesses (DAMATTA, 1987). É na *rua* que buscamos o sustento do lar e a maximização dos interesses que podem melhorar a vida na *casa*. É o espaço urbano, como almeja Holanda, de um Brasil moderno, racional e meritocrático onde a impessoalidade constitui-se na marca principal das relações sociais.

A capacidade de unir esses dois espaços (público e privado) depende da habilidade de conciliação e da forma como se utilizam a "cordialidade" e o "jeito" para conseguir defender interesses da *casa* no espaço da *rua*. Ao estender os domínios de um espaço sobre o outro, torna-se possível conseguir aquele emprego para o parente ou amigo próximo e em outra direção transformar o local de trabalho num lugar de harmonia e tranquilidade, onde não se trabalha e não se produz conflitos. No entanto, de maneira transversal à cordialidade, ao jeitinho e aos espaços simbólicos da *casa* e da *rua*, tem-se o fenômeno do autoritarismo, que corta as relações sociais e se manifesta de forma autônoma em relação a essas categorias.

Um expediente comum da prática social foi apresentado por DaMatta (1996) com o famoso "você sabe com quem está falando?" cuja dinâmica representa um rito utilizado para demarcar posições ou afiliações sociais e com isso dissipar qualquer restrição gerada por regras burocráticas ou comportamentos impessoalizantes numa determinada situação de conflito. Acaba por ser, mesmo de forma violenta, uma forma de se expressar uma postura conciliatória diante de um litígio. A necessidade de ser reconhecido como "especial" mostra a aversão das elites de serem tratadas como uma pessoa comum. Essa atitude tem implicações em todas as relações sociais em nosso país.

A obra de Roberto DaMatta fala do contexto de um Brasil moderno, urbano e industrial, cujo cotidiano revela os rituais e práticas que ajudam a identificar nossos malandros e nossos heróis, ajudando-nos a compreender o *modus operandi* do mundo social e organizacional.



ATIVIDADE

Atende aos Objetivos 1 e 2

1.

a. Escreva sua definição de cultura organizacional a partir das informações que você adquiriu na parte inicial desta aula.

b. Complete esta atividade fazendo uma síntese das principais contribuições do pensamento dos autores estudados: Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta.

COMENTÁRIO

Apenas como orientação, fazemos um apanhado de algumas das principais contribuições dos autores: Gilberto Freyre fala das relações sociais no contexto colonial, da miscigenação racial, do enfoque cultural e regionalista; Sérgio Buarque de Holanda fala do rompimento com a herança lusitana, discute formas de colonização e cunha o conceito do "homem cordial". E Roberto DaMatta fala do dia a dia do brasileiro, dos espaços da casa e da rua e cunha a expressão "você sabe com quem está falando?". Você pode ampliar sua resposta com consultas à internet e outras leituras sobre os autores.

ATIVIDADE FINAL

Atende ao Objetivo 3

Esta atividade final tem por objetivo ampliar sua visão sobre a estrutura das organizações. Será importante que você reflita sobre sua leitura para poder fundamentar nossas futuras reflexões sobre organização e gestão na escola.

A seguir, trazemos uma lenda, pedindo que você leia prestando especial atenção às palavras sublinhadas e sinalizadas com números. Você deverá identificar os itens numerados de 1 a 9, buscando ver o que cada um pode representar na cultura organizacional.



Antiga lenda egípcia do peixinho vermelho



No centro de formoso jardim, havia um grande lago (1), alimentado por diminuto canal de pedra, que escoava suas águas, do outro lado, através de grade muito estreita. Nesse reduto acolhedor, vivia toda uma comunidade de peixes (2) que elegeram um rei, e viviam despreocupados, entre a gula e a preguiça. Junto deles, porém, havia um peixinho vermelho (4) menosprezado por todos. Não conseguia pescar e nem era ajudado pelos outros. O peixinho vermelho estava sempre com fome e com calor. Por não dispor de tempo para muito lazer, começou a estudar com bastante interesse. Fez o inventário de todos os ladrilhos que enfeitavam as bordas do poço, arrolou todos os buracos nele existentes e sabia, com precisão, onde se reuniria maior massa de lama por ocasião de aguaceiros. Depois de muito tempo, à custa de longas investigações, encontrou a grade do escoadouro (6).

Decidiu, ao ter a imprevista oportunidade de aventura, pesquisar a vida e conhecer outros rumos. Apesar de magro pela abstenção completa de qualquer conforto, perdeu várias escamas, com grande sofrimento, a fim de atravessar a passagem estreitíssima. Mas avançou, otimista, encantado com as novas paisagens, ricas de flores e sol. Alcançou grande rio e fez inúmeros conhecimentos.

Encontrou peixes de muitas famílias diferentes que com ele simpatizaram, instruindo-o quanto às dificuldades e oportunidades dos caminhos a percorrer, viu homens e animais, embarcações e pontes, palácios e veículos, cabanas e arvoredos. Habitado com pouco, vivia com extrema simplicidade, jamais perdendo a leveza e agilidade naturais. Conseguiu, desse modo, atingir o oceano (5), cheio de novidade e sedento de estudo.

De início, porém, fascinado pela paixão de observar, aproximou-se de uma baleia (7), para quem toda a água do lago em que vivera não seria mais que diminuta ração; impressionado com o espetáculo, chegou perto dela mais do que devia e foi tragado como parte da primeira refeição diária. Em apuros, o peixinho aflito orou ao deus dos peixes rogando proteção e, não obstante as trevas em que pedia salvamento, parece que sua prece foi ouvida, porque o valente cetáceo começou a soluçar e vomitou, restituindo-o às correntes marinhas. O pequeno viajante, agradecido e feliz, procurou companhias simpáticas e aprendeu a evitar os perigos e as tentações.

Plenamente transformado em suas concepções do mundo, passou a reparar nas infinitas riquezas da vida. Encontrou plantas luminosas, animais estranhos, estrelas móveis e flores diferentes no seio das águas. Sobretudo, descobriu a existência de muitos peixinhos, estudiosos e delgados tanto quanto ele, junto dos quais se sentia maravilhosamente feliz.

Vivia, agora, sorridente e calmo, no palácio de coral (9) que elegera, com centenas de amigos, quando, ao contar de onde viera, soube que somente no mar as criaturas aquáticas dispunham de garantias, uma vez que, quando o estio viesse, as águas de outra altitude continuariam a correr para o oceano.

O peixinho pensou, pensou e, sentindo imensa compaixão por aqueles com quem convivera na infância, decidiu levar as informações que poderiam salvá-los. Não hesitou. Fortalecido pela generosidade de irmãos benfeitores que com ele viviam no palácio de coral, empreendeu viagem de volta. Tornou ao rio, do rio dirigiu-se aos regatos e dos regatos se encaminhou para os canaizinhos que o conduziram ao primitivo lar.

Esbelto e satisfeito como sempre, pela vida de estudo e serviço a que se devotava, varou a grade e procurou, ansiosamente, os velhos companheiros. Estimulado pela proeza de amor que efetuava, pensou que seu regresso causasse surpresa e

entusiasmo. Achou que a coletividade inteira lhe celebraria o feito, mas depressa verificou que ninguém se mexia.

Todos os peixes continuavam pesados e ociosos, nos mesmos ninhos lodacentos, protegidos por flores de lótus, de onde saíam apenas para disputar larvas, moscas ou minhocas desprezíveis.

Gritou que voltara, mas não houve quem lhe prestasse atenção, porque ninguém havia percebido sua ausência. Ridicularizado, procurou, então, o rei de guelras enormes (3) e comunicou-lhe a reveladora aventura.

O soberano, algo entorpecido pela mania de grandeza, reuniu o povo e permitiu que o mensageiro se explicasse.

O benfeitor desprezado esclareceu que havia outro mundo líquido, glorioso e sem fim. Aquele poço era uma insignificância que podia desaparecer de um momento para outro. Além do escoadouro próximo desdobravam-se outra vida e outra experiência. Lá fora, corriam regatos ornados de flores, rios caudalosos repletos de seres diferentes e, por fim, o mar, onde a vida aparece cada vez mais rica e mais surpreendente. Descreveu tainhas, salmões e trutas. Deu notícias do peixe-lua, do peixe-coelho e do galo-do-mar. Contou que vira o céu repleto de astros e que descobrira árvores gigantescas, barcos imensos, cidades praieiras, monstros temíveis, jardins submersos, estrelas do oceano e ofereceu-se para conduzi-los ao palácio de coral, onde viveriam todos prósperos e tranquilos. Finalmente, informou que semelhante felicidade tinha igualmente seu preço. Deveriam todos emagrecer e aprender a trabalhar e estudar tanto quanto era necessário à aventureira jornada.

Assim que terminou, ouviu gargalhadas estridentes. Ninguém acreditou nele. Alguns oradores tomaram a palavra e afirmaram que o peixinho vermelho delirava, que outra vida além do poço era impossível, que aquela história de riachos, rios e oceanos era mera fantasia de cérebro demente.

O soberano da comunidade, para melhor ironizar o peixinho, dirigiu-se em companhia dele até a grade de escoamento e, tentando de longe a travessia, exclamou, borbulhante:

– Não vês que não cabe aqui nem uma só das minhas barbatanas? Grande tolo! Vai-te daqui! Não nos perturbe o bem-estar. Nosso lago é o centro do universo. Ninguém possui vida igual à nossa!

Expulso a golpes de sarcasmo, o peixinho realizou a viagem de retorno e instalou-se, em definitivo, no palácio de coral, aguardando o tempo.

Depois de alguns anos, apareceu pavorosa e devastadora seca (8). As águas desceram de nível. E o poço onde viviam os peixes pachorrentos e vaidosos esvaziou-se, compelindo a comunidade inteira a aparecer, atolada na lama...



COMENTÁRIO

(1) um grande lago e

(2) uma comunidade de peixes: **a organização e sua cultura**

*O grande lago e a comunidade de peixes representam na nossa realidade a organização e sua cultura. O lago é apenas o **locus** organizacional, pois a comunidade (indivíduos e sua cultura) é que verdadeiramente "cria" a organização. A cultura organizacional, por sua vez, é formada por políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores e clima organizacional.*

(3) o rei de guelras enormes: **o poder nas organizações**

O rei representa, na lenda, o poder. Percebe-se na figura do rei um líder de comportamento autoritário, sem a devida responsabilidade para com seus seguidores (comunidade de peixes). Nas organizações, essa faculdade de um homem determinar o comportamento de outro homem pode se dar por meio da manipulação, da persuasão, da ameaça de punição e até pela promessa de benefícios e vantagens.

(4) o peixinho vermelho: **o agente de mudanças**

Na lenda, o peixinho vermelho representa o agente promotor de mudança. É considerado um líder democrático, cooperativo, aberto à mudança e, sobretudo humano. Buscava conhecimento por meio do estudo e também conhecia bem a realidade em que vivia, ou seja, os problemas, a estrutura, as bases do grande lago. Nas organizações, esse agente

de mudanças é conhecido como empreendedor, elemento disposto a inovar e criar produtos, estratégias e situações que promovem o desenvolvimento organizacional.

(5) o oceano: o universo de inserção das organizações

O oceano significa o universo de inserção das organizações que sobreviverão e se adaptarão aos impactos das transformações exigidas pela dinâmica do mundo globalizado. A mutabilidade é o cenário que as pessoas e organizações vão encontrar neste terceiro milênio. Diante disso, coloca-se a necessidade de as empresas se adequarem aos novos paradigmas para que permaneçam no mercado.

(6) a grade de escoadouro: os obstáculos para a mudança

Na lenda, o escoadouro representa o caminho para a mudança, a ponte. Toda mudança implica algum sacrifício e é sempre cercada por incertezas. É uma passagem estreita que leva a outro mundo, mas que demanda mudanças de hábitos, atitudes, crenças e valores. Não atravessar o escoadouro significa negar a necessidade de mudanças e dizer não às novas oportunidades, enfim, significa uma resistência à mudança.

(7) a baleia: o perigo da precipitação

Na história, o encontro com a baleia representa exatamente o extremo da organização que resiste às mudanças: é aquela que se deixa levar inconsequentemente por qualquer "onda" que lhe acene com a promessa de solução de seus problemas, aceitando o modismo da mudança sem uma avaliação adequada de suas reais necessidades e um planejamento sério para levar a termo tentativas de transformação.

(8) a seca: o destino das organizações estanques

A seca representa o futuro para aquelas organizações que não aceitarem os novos paradigmas; as que não acompanharem os requisitos para a sobrevivência no mercado globalizado estão destinadas a desaparecer. As mudanças globais na economia delineiam um novo cenário que traz, para as empresas, drásticas mudanças nas relações: exigência dos consumidores e necessidades de qualidade de vida do trabalho. Por isso, é necessário que as mudanças se façam nos processos sociais internos, para que se modifiquem também as pessoas a fim de que este modelo de gestão funcione.

(9) o palácio de coral: o futuro das organizações

O palácio de coral representa o novo estado possível da organização, ou, dito de outra forma, como serão as arquiteturas organizacionais para o século XXI. As transformações por que passa a nossa época são bastante diferenciadas daquelas trazidas pela Revolução Industrial que motivou a reorganização das relações mundiais de produção e trabalho. Várias foram as forças que delinearam esse novo cenário organizacional, dentre as quais podemos citar a tecnologia, a competição, o excesso de oferta, a globalização, as expectativas do cliente, a participação governamental, as relações de propriedade e a dinâmica das forças de trabalho.

RESUMO

O conceito de cultura organizacional não pode ser mais visto em uma perspectiva funcionalista, mas sim dentro de um olhar para a cultura na qual a organização está inserida.

Fica presente a necessidade de se compreender a dinâmica organizacional a partir da dinâmica nacional, e ambas se influenciam mutuamente; porém, temos sempre de tomar cuidado com generalizações ao falar de uma cultura organizacional brasileira, já que existem diversas visões do fenômeno cultural.

Alguns pensadores trazem contribuições para compreendermos a associação entre cultura organizacional e cultura brasileira, focada nas raízes, nas características de formação e desenvolvimento e, principalmente, nos traços e figuras recorrentes de nossa cultura: Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta. Esses autores nos ajudam a problematizar a cultura organizacional brasileira.

Nas organizações há diversidade de posições e de visões sobre como deve ser o funcionamento; entender isso nos ajuda a compreender e a lidar com as organizações nas quais nos inserimos.

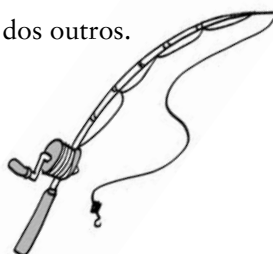
Queremos que você tenha, agora, uma mensagem especial, para que se lembre das pessoas especiais em sua vida e também de como e quanto você é especial!

- Kit de sobrevivência para o dia a dia



- Vara de pescar

Para pescarmos as boas qualidades dos outros.



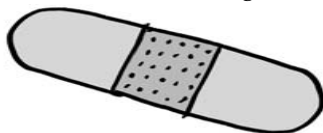
- Elástico

Para sermos flexíveis: as coisas nem sempre acontecem do jeito que queremos, mas no final dão certo.



- Band-aid

Para curarmos os sentimentos magoados, nossos ou de outros.



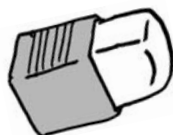
- Lápis

Para escrevermos as bênçãos e favores que recebemos todos os dias.



- Borracha

Porque todos nós erramos, porém devemos apagar estes erros.



- Cofre

Para lembrarmos de que valemos uma fortuna para nossas famílias e amigos.



- Batom

Para lembrarmos de que todos precisam de beijos e abraços.



- Saquinho de chá

Para relaxarmos diariamente.



PARA O MUNDO TALVEZ SEJAMOS APENAS ALGUÉM...
MAS PARA ALGUÉM, PODEMOS SER O MUNDO!

Gestão por competências e transformações institucionais

Helena Amaral da Fontoura

AULA

3

Meta da aula

Apresentar a gestão por competências na organização escolar.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar pelo menos uma das metáforas associadas ao funcionamento das organizações em uma situação do cotidiano;
2. conceituar gestão por competências na organização escolar;
3. identificar em você pelo menos uma competência pessoal para a gestão de uma escola.

INTRODUÇÃO

Já vimos que as teorias sobre organizações podem nos ajudar a compreender o funcionamento de uma escola. Vimos, também, algumas formas de gestão do conhecimento e estudamos o mundo do trabalho. No Brasil falamos de algumas contribuições que nos trazem questões sobre cultura brasileira e as suas relações com o estudo das organizações.

Para as escolas atingirem um adequado padrão de excelência é fundamental que elas formem cidadãos e ofereçam habilidades e competências para a inserção social dos seus alunos. Uma boa gestão permite que as escolas alcancem seus objetivos com qualidade e eficácia. Daí a importância de estudarmos as diferentes formas de gestão, tais como: a gestão estratégica, a gestão participativa, a gestão holística e a gestão por competências. Vamos aprofundar um pouco mais no estudo da gestão por competências e como ela é importante para a organização escolar.

DIFERENTES FORMAS DE GESTÃO

Ampliando nossas concepções sobre funcionamento das organizações, vamos lembrar algumas formas de gestão. Vamos ver a gestão estratégica, a participativa e a holística.

Gestão estratégica

Toda organização precisa estar atenta a mudanças no ambiente. Para que isto aconteça, é necessário que ela utilize a gestão estratégica para desenvolver um diagnóstico situacional do ambiente, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar essas realidades e descobrir suas inter-relações (CORDEIRO; RIBEIRO, 2007).

Gestão estratégica é “um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando” (CHIAVENATO, 2000, p. 58).

Mas, afinal, o que é estratégia? Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas, principalmente nas quais um concorrente procura frustrar o objetivo de outro. A finalidade da estratégia, segundo Aristóteles, é a vitória (MAXIMIANO, 2000, p. 203). A gestão estratégica eficaz precisa ser bem planejada, organizada de forma racional e profissional, buscando diminuir o nível de incerteza e obter melhores resultados, sempre de acordo com os objetivos propostos que devem estar claramente explicitados.

É primordial que as organizações busquem suas metas e objetivos estratégicos. Diante disso, seus gestores devem ter a visão de todo o processo administrativo, operacional, pedagógico – no caso da organização escolar –, e não apenas dos seus produtos e/ou serviços. Eles precisam repensar os seus paradigmas e os da organização, e não devem ser paternalistas e reter informações como forma ultrapassada de assegurar o poder.

Gestão participativa

Participação vem do latim *participatione*, que significa o ato ou efeito de participar, tomar parte, integrar-se. O processo de gestão participativa é entendido como um dos campos mais complexos da teoria moderna da administração, uma vez que a gestão participativa é a forma de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade moderna, ou seja, a sociedade entende que o indivíduo nesse novo foco assume responsabilidades, exerce o direito de opinar sobre as decisões que afetam a sua vida e da sociedade, decidindo pressionar as organizações frente às mudanças ocasionadas pela estrutura administrativa das mesmas.

Na gestão participativa, observa-se que é possível aprender, transformar, aprimorar, alcançar, raciocinar e atuar em conjunto (pais, alunos e professores). O papel da liderança é fundamental ao êxito da gestão participativa para criar um ambiente adequado ao florescimento das ideias, eliminando os obstáculos à criação, inovação e, principalmente, indicando a direção e os rumos que a empresa (escola) está tomando em sua estratégia, para melhor direcionar os esforços de todos. Ressaltamos nessa proposta a presença de relacionamentos que fortalecem o espírito de cooperação, imperativo frente a valores baseados em princípios com os quais todos estejam de acordo.

Gestão holística

Holística é derivada da palavra holismo do prefixo hol(o) – + – ismo: que significa na filosofia a tendência, que se supõe ser própria do Universo, a sintetizar unidades em totalidades organizadas. O homem é um todo indivisível, e não pode ser explicado pelos seus distintos componentes (físico, psicológico ou psíquico) separadamente. A gestão holística é vista como abordagem que considera interação da vida no trabalho com

a vida particular, enfocando três dimensões do ser: corpo, mente e espírito (NUNES, 2006). Isso está fazendo com que as organizações revisem suas políticas de recursos humanos para focar essas três dimensões.

METÁFORAS ASSOCIADAS ÀS ORGANIZAÇÕES

Metáforas fazem parte de nossa vida diária e nos ajudam a entender situações por sua alta capacidade de representar o que as situações podem significar: boas metáforas dispensam explicações. Algumas metáforas podem ser usadas na tentativa de explicar o funcionamento das organizações.

Morgan (1996) descreve algumas, a saber:

- Organizações como *máquinas*: desenvolvimento da organização burocrática; as máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo;

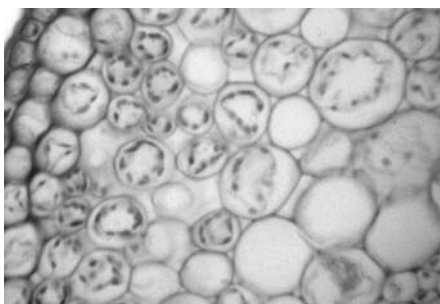


Autor desconhecido

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1009690>

Organização burocrática é aquela que está organizada de forma racional, onde uma série integrada de funções, e de *status* hierárquico é definida por regras limitadas e específicas. Cada uma dessas funções compreende uma esfera de competência e responsabilidade. A autoridade, o poder de controle, vindo de um regulamento reconhecido, é prerrogativa de um cargo e não da pessoa que ocupa o cargo. A grande crítica à abordagem burocrática é que ela cultiva uma visão parcial, concentrada nos aspectos formais das organizações, deixando de lado aspectos informais, ou seja, aqueles que efetivamente fazem com que as organizações funcionem: as pessoas que nelas operam.

- Organizações como *organismos*: compreender e administrar as “necessidades” organizacionais e as relações com o ambiente, diferentes tipos de organizações como pertencendo a diferentes espécies;



Kriss Szkurlatowski

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1152833>



Sanja Gjenero

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1072657>

- Organizações como *cérebros*: a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência; o cérebro como um computador; o cérebro como um

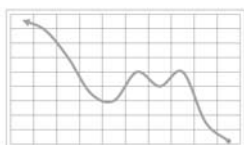
HOLOGRAMA;



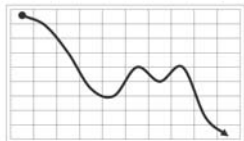
Brissa Aguilar

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/581726>

- Organizações como *culturas*: realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de ideias, valores, normas, rituais e crenças;



Andrzej Pobiedziski



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/967420>

- Organizações como *sistemas políticos*: são sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional;



Sigurd Decroos

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1125087>

- Organizações como *prisões psíquicas*: as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, ideias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente;



Chris Chidsey

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1218488>

- Organizações como *fluxo e transformação*: compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social (sistemas autoprodutores, causalidade mútua, **LÓGICA DIALÉTICA**);

HOLOGRAMA

É uma forma de registrar e apresentar uma imagem em três dimensões.

LÓGICA DIALÉTICA

É uma forma de pensar que foge dos modos esquemáticos baseados em oposições e choques para explicar a realidade. Diferente da relação de causa e efeito, o modo dialético busca elementos concorrentes e complementares para explicar as situações em uma visão processual.



Alek Von Felkerzam

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1206678>

- Organizações como *instrumentos de dominação*: aspectos potencialmente exploradores das organizações; sua essência repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.



Para cada metáfora temos uma concepção de organização que atravessa as práticas desenvolvidas dentro da mesma. Pense em seu ambiente de trabalho, reflita sobre como é organizado, lembre algumas situações que ocasionaram mudanças ou que poderiam ter ocasionado e não aconteceram.



ATIVIDADE

Atende ao Objetivo 1

1. Apresentamos algumas imagens significativas sobre as metáforas associadas às organizações. Agora é a sua vez. Relate uma situação vivida no seu cotidiano que exemplifique uma dessas metáforas. Traga uma imagem (você pode recortar de revistas, pode desenhar, pode criar a partir de colagens ou qualquer outra forma de expressão plástica) que lembre seu relato e associe a situação vivida no cotidiano à sua representação sobre ela.

COMENTÁRIO

Esse exercício visa pensar as metáforas relativas ao estudo das organizações de modo que você possa ampliar suas maneiras de perceber para além da rigidez do tema, buscando outras formas de expressão. Por isso, não existe apenas uma resposta e ao exemplificar corremos o risco de não incentivar sua criatividade, que afinal

é um dos nossos propósitos. Por exemplo, se alguém fala de amor, podemos lembrar da imagem de uma fogueira, como fez Luís de Camões, poeta português, que disse que “amor é fogo que arde sem se ver”. Para fazer o exercício, eu desenharia uma fogueira e falaria de uma experiência amorosa vivida por mim, se quiser ser pessoal, ou então algo visto em um filme ou novela, se quiser ser mais impessoal. Espero que o exemplo não atrapalhe a sua criatividade.



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Há uma forma de gestão da qual ainda não falamos que é a *gestão por competências*. Será que nós sabemos o que são competências? Vamos ver algumas definições do termo: em seu original latino, *competentia* significava proporção, qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, idoneidade, aptidão.

Segundo Chiavenato (2000, p. 447):

Competência é a informação estruturada que tem valor ou agrega valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e as nova formas de interação humana.

Dentro das competências, existem as competências técnicas que podem ser entendidas como todas as competências obtidas através da educação formal, treinamentos e experiência profissional. Essas competências ocorrem devido à escolaridade, exigida formalmente para o pleno desenvolvimento das atribuições de um cargo nas organizações. Para obter essas competências são necessários treinamentos essenciais para um constante aprimoramento profissional, por meio de cursos específicos, habilitações profissionais e especializações. A competência técnica deve ser vista como a competência existente, ou seja, a de fator humano nas organizações.

A *gestão por competências* implica em conduzir a empresa separando as funções segundo as competências necessárias para o seu exercício, portanto, competência refere-se sempre às características individuais de uma pessoa. Ela está sempre girando em torno de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho.

Os benefícios trazidos por essa forma de gestão são vários: maior produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial de mercado. As exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua, assim como as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes surgem a cada dia no contexto organizacional e a correta utilização da gestão por competências pode ser um importante aspecto para a sobrevivência das organizações.

Para o professor Philippe Perrenoud (2000, p. 67), competência é definida como: a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um problema de uma família de situações análogas.

A visão desse autor é embasada na competência voltada para os saberes, que se reflete em recursos cognitivos, ou seja, a competência para avaliar um assunto, seja ele no âmbito administrativo (gerindo, ministrando, regendo, conferindo e aplicando) ou organizacional (planejando, preparando, constituindo e estabelecendo).

Em entrevista feita com o professor Perrenoud, da Universidade de Genebra, por Paola Gentile e Roberta Bencini, intitulada “Construindo competência”, encontramos alguns pontos interessantes para nos fazer pensar em *gestão por competência* e em como fazer a gestão na escola.



Veja a entrevista com o professor Perrenoud na íntegra disponível em: http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_31.html

Ao ser perguntado sobre o que é competência, Perrenoud diz que é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. Dá alguns exemplos como: para saber orientar-se em uma cidade desconhecida mobilizamos as capacidades de ler um mapa, pedir informações, desenvolver noção de escala, topografia e referências geográficas; já para saber votar temos que dominar a dinâmica do processo e nos informar sobre partidos políticos, candidatos e escolher. Pontua que os seres humanos desenvolvem competências adaptadas a seu mundo.

Com relação à escola, para o autor, esta se preocupa em geral com recursos, como ensinar a ler, escrever e contar e ainda conhecimentos disciplinares, como matemática, história, ciências, geografia. Porém, não liga esses conhecimentos a situações de vida; quando se pergunta por que se ensina isso ou aquilo, a justificativa é geralmente baseada nas exigências da sequência do curso: ensina-se a contar para resolver problemas; aprende-se gramática para redigir um texto. Quando se faz referência à vida, apresenta-se um lado muito global: aprende-se para se tornar um cidadão, para se virar na vida, ter um bom trabalho, cuidar da sua saúde.

A abordagem por competências é uma maneira de levar a sério, em outras palavras, uma problemática antiga, aquela de transferir conhecimentos. A descrição de competências deve partir da análise de situações, da ação, e disso derivar conhecimentos. É preciso parar de pensar a escola básica como uma preparação para os estudos futuros e passar a enxergá-la como uma preparação de todos para a vida.

Aponta o autor oito grandes categorias: saber identificar, avaliar e valorizar suas possibilidades, seus direitos, seus limites e suas necessidades; saber formar e conduzir projetos e desenvolver estratégias, individualmente ou em grupo; saber analisar situações, relações e campos de força de forma sistêmica; saber cooperar, agir em sinergia, participar de uma atividade coletiva e partilhar liderança; saber construir e estimular organizações e sistemas de ação coletiva do tipo democrático; saber gerenciar e superar conflitos; saber conviver com regras, servir-se delas e elaborá-las; saber construir normas negociadas de convivência que superem diferenças culturais.

Segundo o entrevistado, para o professor desenvolver competências é preciso, antes de tudo, que ele trabalhe por problemas e por projetos, proponha tarefas complexas e desafios que incitem os alunos a mobilizar seus conhecimentos e, em certa medida, completá-los. Isso pressupõe uma pedagogia ativa, cooperativa. O principal recurso do professor é a postura reflexiva, sua capacidade de observar, de regular, de inovar, de aprender com os outros, com os alunos, com a experiência.

Não esqueçamos de que, no final das contas, o objetivo principal é democratizar o acesso ao saber e às competências. Todo o resto não é senão um meio de atingir esse objetivo.



Conheça algumas obras muito interessantes do professor Perrenoud. A seguir temos algumas referências:

PERRENOUD, P. *Práticas pedagógicas, profissão docente e formação: perspectivas sociológicas*. Lisboa: D. Quixote, 1994.

PERRENOUD, P. *Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar*. Porto: Porto Editora, 1995.

PERRENOUD, P. *Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, P. *Pedagogia diferenciada*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

ATIVIDADE



Atende ao Objetivo 2

2. Defina gestão por competência na organização escolar.

RESPOSTA COMENTADA

Competências são qualificações advindas do conhecimento, entretanto, somente ter conhecimento não significa que o indivíduo seja competente, é essencial que ele saiba aplicar esses conhecimentos em situações reais, nos contextos onde se insere. Competência não pode ser entendida se estiver separada da ação – o indivíduo precisa tomar iniciativas, ir além das atividades predeterminadas, saber dominar novas situações no ambiente de trabalho.

O que se percebe nesse contexto é que a todo momento competência está ligada a habilidade, saber fazer, para que fazer e por que fazer, através de práticas já vivenciadas, pois como já foi dito, ser competente não significa que o indivíduo necessite especificamente de ter conhecimento. Diante desse contexto é necessário no primeiro momento que o indivíduo tenha em mente o que a competência pode fornecer a ele, enquanto processo essencial ao conhecimento, como fator estratégico de gestão.

A gestão por competências busca esse fator estratégico e implica em conduzir a escola em separar as funções dos professores segundo as suas competências necessárias ao exercício do trabalho, portanto, competência refere-se sempre às características próprias de uma pessoa. Ela está constantemente girando ao redor de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho, que reflete no resultado da organização, da escola.

Conhecimentos são informações que podem ser adquiridas através da experiência, por mecanismos de transmissão de cultura, ou por meio de educação formal. Na organização são incluídas todas as técnicas e informações que o gestor domina e que são necessárias para o desempenho de seu cargo.

O conhecimento funciona como uma referência, ou seja, qual é a proporção de conhecimento de que você dispõe? Quanto mais conhecimento você tiver, mais ampla é a realidade que você consegue interpretar e quanto menos, maior deve ser a sua necessidade em buscar conhecimento.

É primordial ter o entendimento da importância de uma organização ser administrada através da gestão por competências, sabendo que o profissional competente não é somente aquele que detém habilidades e atitudes, mas sim aquele que possui o conhecimento fundamentado em experiências práticas que foram adquiridas durante e no decorrer do seu desenvolvimento no trabalho embasado em competências técnicas e comportamentais desenvolvidas pela gestão da organização.

Investir em pessoas significa investir em resultados, já que os resultados são feitos pelas pessoas. As lideranças têm responsabilidade por grande quantidade de pessoas, por isso precisam de investimentos contínuos, para

influenciarem e inspirarem suas equipes a produzirem excelência em resultados. As ferramentas da *gestão por competências* têm o compromisso de facilitar e trazer objetividade a este modelo de gestão. Muito se tem falado em competências comportamentais, considerando que o perfil pessoal está relacionado ao caráter e traços de personalidade.

Talvez o maior objetivo do ser humano seja: ser aceito e reconhecido. Você pode ter o melhor carro, a melhor casa, será visto e reconhecido por um certo tempo, satisfazendo seu ego também por um certo tempo, mas passado esse período, você terá a necessidade de ser aceito e reconhecido pelo que você é, não pelo que você tem. Você sempre será lembrado pela sua marca, pelas suas atitudes.

Todas as nossas competências, quer sejam comportamentais ou técnicas, têm princípio nos sentimentos, aprendemos o que nos sensibiliza, o que conseguimos incorporar através da experimentação e vivência. Independente do cargo que ocupamos, percebe-se que o maior respeito está direcionado para aqueles que possuem o perfil mais humano, o que independe de conhecimentos. Vale salientar que conhecimento, por maior que seja, não muda o comportamento, haja vista os vários executivos que detêm grandes conhecimentos, mas na hora da pressão, percebemos a falta de um equilíbrio emocional.

Assim, devemos ter competência em qualquer momento de nossas vidas, não só no trabalho, mas também na família, na sociedade, no planeta, nas coisas mais simples do cotidiano – enfim, um ser integral. Competências comportamentais vão além de sensibilidade, humildade, lealdade. É uma visão de mundo onde estamos inseridos e o quanto podemos contribuir com atitudes trazendo resultados para todos.

Lembre-se: somos responsáveis pelas nossas escolhas, e essa aceitação é um dos nossos grandes desafios.

ATIVIDADE FINAL

Atende ao Objetivo 3

Para orientar essa atividade, apresentamos a seguir algumas classificações de competências de acordo com áreas, embora não sejam excludentes: intelectuais, comunicativas, sociais, comportamentais e organizacionais:

1. **INTELECTUAIS** – São as competências necessárias para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.

2. **COMUNICATIVAS** – São as competências utilizadas na forma de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, de trabalho em equipe, de diálogo, de exercício da negociação e de comunicação.

3. **SOCIAIS** – São as competências necessárias para atitudes e comportamentos necessários para transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.

4. **COMPORTAMENTAIS** – São as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.

5. **ORGANIZACIONAIS** – São as competências necessárias para compreensão da atividade a ser desenvolvida, seus objetivos, relações com o mundo externo, ambiente sócio - político - institucional.

Essa classificação de competências pode ser aplicada a diversas situações. Para mostrar que entendemos os conceitos apresentados nessa aula e sabemos aplicá-los, vamos fazer uma autoentrevista com foco em competência, ou seja, você vai investigar suas competências para lidar com as situações que se apresentam em seu cotidiano. Selecione uma das áreas acima, identifique pontos norteadores para avaliar competências e relate uma situação vivida por você no ambiente em que trabalha.

Algumas dicas: pode ser uma situação em que você tenha assumido a responsabilidade como gestor(a) ou uma situação na qual ficou evidente a importância do grupo para desenvolver uma tarefa ou ainda, algo ligado a trabalhos em grupo, à liderança,

a mudanças, a relacionamentos interpessoais ou comunicação entre as diversas instâncias envolvidas no processo educativo.

Faça então algumas perguntas a você e responda com base em sua vivência. Reflita, apresente-se, ocupe o lugar de investigador de sua prática. Boa entrevista!

COMENTÁRIO

Existem várias possibilidades de resposta. Mais do que comentar, trago um exemplo de minha prática, fazendo uma autoentrevista sobre minha competência intelectual.

Como foi a decisão de enfrentar o desafio de elaborar o material didático para EAD?

R: Quando decidi aceitar o desafio de preparar esse material didático sobre gestão, tive que pensar se tinha condições de tempo e de capacidade intelectual para montar um material que fosse desafiador e interessante. Verifiquei que minhas leituras me habilitavam ao trabalho e disponibilizei energia e tempo na empreitada.

Quais os principais pontos fortes e as dificuldades para desenvolver essa tarefa?

R: Os pontos fortes podem ser dificuldades se não forem resolvidos. Trata-se de reconhecer e definir os problemas relacionados à tarefa, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.

Como avaliar o sucesso da tarefa?

R: A partir das devoluções recebidas pelos que utilizam o material e de minha própria avaliação, das diversas revisões pelas quais o material foi passando e da capacidade de aceitar críticas construtivas, o que reforça a qualidade do material e amplia possibilidades de sucesso.

RESUMO

Tudo aquilo que se busca entender, conhecer, fundamentar deve ser realizado através de um conceito, ou seja, o conceito é a forma de se apresentar o significado daquilo que se pretende descrever, pois conceito pode ser definido como uma unidade de pensamento, de comunicação e de conhecimento.

No desenvolvimento do trabalho compreende-se que as teorias apresentam diferentes abordagens para definir gestão e competência, onde cada uma delas reflete e representa conceitos.

Para saber o que é gestão por competência é essencial que se discuta e entenda o conceito de gestão e de competência, para que ocorra uma fundamentação teórica e um entendimento sobre o assunto aqui abordado. Dizer que gestão e competência podem ser relatadas somente através de conceitos é muito pouco, pois se observou que tanto gestão como competência são termos essenciais para a análise da estrutura das organizações.

A gestão por competências nas organizações promove pessoas e conhecimentos, e é por meio dela que nota-se uma grande diferença competitiva nas organizações do século XXI.

A competência é um fator primordial hoje nas escolas. Pensar competência na escola requer refletir sobre o que fazemos bem, como fazemos, que experiências temos e como podemos melhor nos relacionar com colegas, pais e alunos.

Políticas públicas e gestão educacional

Helena Amaral da Fontoura

AULA

4

Meta da aula

Apresentar o conceito de políticas públicas e as suas relações com a gestão educacional.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. conceituar políticas públicas;
2. identificar as relações entre políticas públicas e gestão educacional.

INTRODUÇÃO

Na escola se fala muito hoje sobre uma sociedade moderna, globalizada, questionando sua função e sua inserção no mundo em constante movimento, fortemente baseado em questões econômicas e materiais; porém, a escola possui valor agregado e estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade. Ela é condição necessária para o bem-estar de todos os povos. Por isso, a melhoria do sistema de ensino deve ser um compromisso da gestão educacional. A sociedade moderna reconhece a importância da administração e de políticas públicas como um meio para atingir objetivos, avaliar projetos e resultados, e se adequar às necessidades da população.

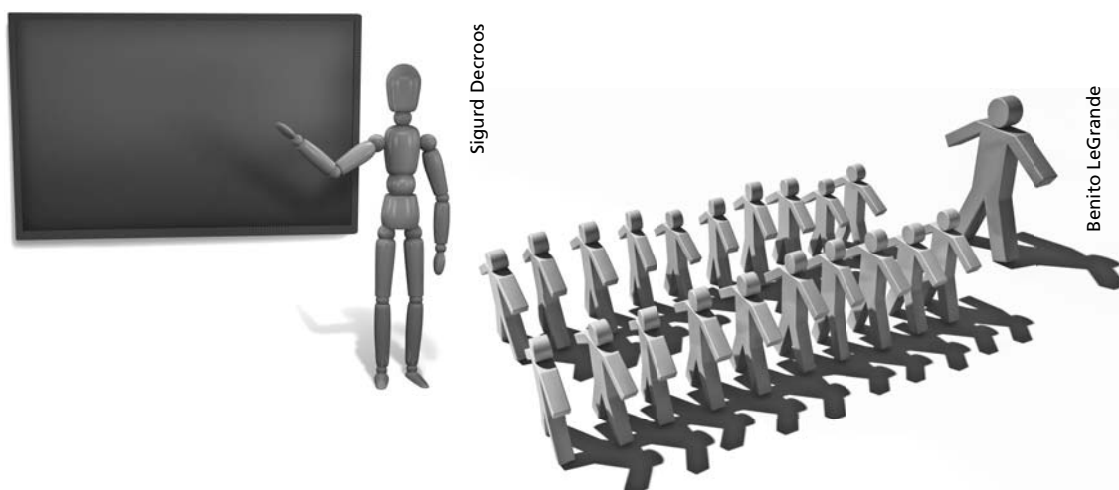


Figura 4.1: A escola está atualmente nas atenções da sociedade moderna. Isso acontece porque sabemos que a educação está inserida dentro de um mundo globalizado, baseada em uma economia com foco no conhecimento.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1165726> e <http://www.sxc.hu/photo/1171500>

Nesta aula, vamos analisar as políticas públicas e as suas relações com a gestão escolar.

POLÍTICAS PÚBLICAS

Políticas públicas são as decisões de governo que influenciam a vida de um conjunto de cidadãos; são os atos que o governo faz ou deixa de fazer e os efeitos que tais ações provocam na sociedade. O processo de políticas públicas numa sociedade democrática é extremamente dinâmico e conta com a participação de diversos atores em vários níveis: de reuniões mundiais de grandes líderes à Câmara de Vereadores de um município brasileiro; da rede nacional de televisão à sociedade de amigos de bair-

ro; do presidente da República ao professor universitário. O desejável é que todos os afetados e envolvidos em políticas públicas participem o máximo possível de todas as fases desse processo: identificação do problema, formação da agenda, formulação de políticas alternativas, seleção de uma dessas alternativas, legitimação da política escolhida, implementação dessa política e avaliação de seus resultados.

Numa sociedade democrática, não é apenas pelo voto que os cidadãos participam da tomada de decisões sobre assuntos de interesse público. Todas as pessoas, individualmente ou em grupos, têm o direito de influenciar o processo pelo qual se discute, delibera e implementa qualquer política que de alguma forma as afete em sua vida profissional ou privada.

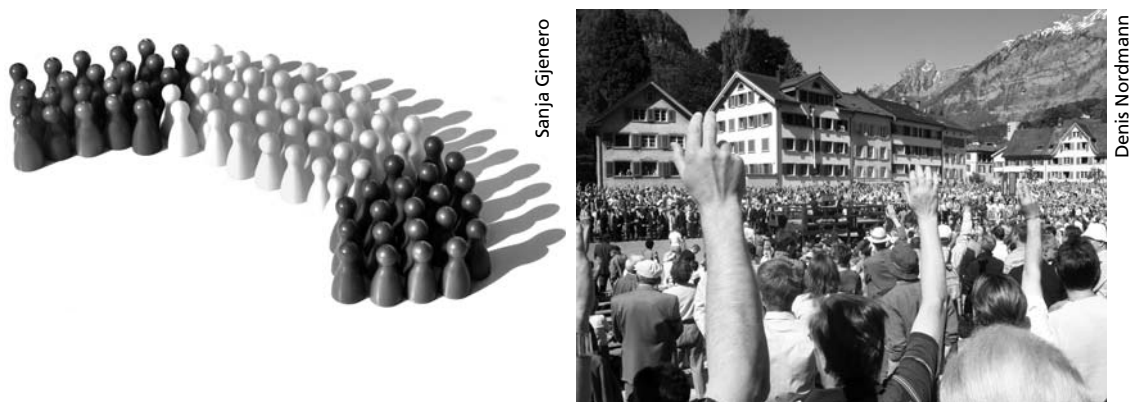


Figura 4.2: A participação em tomada de decisões na sociedade democrática mostra que todo cidadão tem competência para opinar e decidir, já que política não é uma questão técnica nem científica, mas uma ação coletiva.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/893433> e <http://www.sxc.hu/photo/28595>

Esse direito está assegurado pelo artigo primeiro da Constituição de 1988: “Todo poder emana do povo.” Todos devem ter assegurada a possibilidade de argumentar em favor de seus interesses.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/502138>

Para conhecer um pouco mais sobre a Constituição da República Federativa do Brasil, acesse o site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

De fato, quanto mais ampla e generalizada for a participação pública, mais legítimo e democrático será o resultado obtido. Quanto mais a conclusão for produto do debate em que participe o maior número possível de cidadãos individuais, empresas e entidades que os representem, menores serão as chances de ela vir a ser contestada e maiores as de que satisfaça o conjunto da sociedade. Muitos brasileiros acham que não influenciam as decisões que geram as políticas públicas, e outros acreditam que votar em dias de eleições é o único nível de participação possível.

Muitas vezes a falta de participação se deve a desconhecimento ou carência de oportunidades; indivíduos, empresas, entidades, ONGs não sabem como fazer chegar aos tomadores de decisão seus pontos de vista ou como apresentá-los. Faltam-lhes informações sobre os canais adequados, os prazos, os procedimentos corretos.

O Brasil é um país com extremas disparidades econômicas entre seus estados e municípios. A Constituição de 1988 deu aos estados e municípios diversas atribuições de políticas públicas que tradicionalmente pertenciam à esfera do Governo Federal. Com frequência, apenas os municípios com mais de cem mil habitantes, onde vivem em 50% da população brasileira, têm de fato condições para implementar muitas dessas políticas públicas. Portanto, muitos municípios não dispõem de recursos para executá-las.

Algumas políticas públicas exigem gastos públicos. Essas precisam de dotação orçamentária da União, dos estados ou municípios. É o caso, por exemplo, de políticas de saúde, educação e segurança. A discussão dos orçamentos nos Legislativos federal, estaduais e municipais é um dos momentos mais importantes da definição de prioridades em políticas públicas de toda sociedade.

Algumas políticas públicas não implicam necessariamente custo direto aos governos. São as políticas regulatórias/normativas como, por exemplo, a limitação de publicidade de determinados produtos ou a regulamentação de como devem ser feitas concorrências públicas. No entanto, as consequências dessas políticas quase sempre resultam em perdas e ganhos materiais para setores diversos da sociedade.

O governo tem sua agenda de prioridades. O Executivo em geral as define formalmente em sua mensagem ao Legislativo. Mas ela também se estabelece conforme o desenrolar de acontecimentos políticos e sociais. Por exemplo, o governo dos EUA só colocou o combate ao terrorismo no topo de sua agenda de políticas públicas após 11 de setembro de 2001. O mesmo ocorre com o Legislativo e o Judiciário.

A sociedade também tem uma agenda, que nem sempre se coaduna com a do governo. A agenda da sociedade é mais difícil de se definir formalmente. Em geral, ela aparece mais claramente por meio de pesquisas de opinião pública. O ideal democrático é que as duas agendas sejam as mais parecidas possível. Para que isso aconteça, a participação dos diversos atores sociais – empresas, sindicatos, entidades de classe, ONGs, universidades, mídia, sociedades de bairro etc. – é absolutamente indispensável.

O homem novo e a mulher nova

O homem novo e a mulher nova não aparecem por acaso. O homem novo e a mulher nova vão nascendo na prática da reconstrução da sociedade. Mas, de qualquer maneira, podemos pensar em algumas qualidades que caracterizam o homem novo e a mulher nova. O compromisso com a causa do povo, com a defesa dos interesses do povo, é uma dessas qualidades. A responsabilidade no cumprimento do dever – não importa a tarefa que nos caiba – é um sinal do homem novo e da mulher nova. Aprender a superar o individualismo, o egoísmo, é um sinal, também, do homem novo e da mulher nova. A defesa intransigente da nossa autonomia, da liberdade que conquistamos, marca igualmente o homem novo e a mulher nova.

O sentido da solidariedade, não somente com o nosso povo, mas também com todos os povos que lutam pela sua libertação, é outra característica do homem novo e da mulher nova. Não deixar para fazer amanhã o que se pode fazer hoje e fazer cada dia melhor o que devemos fazer é próprio do homem novo e da mulher nova. Estudar, pensar certo, desenvolver a curiosidade diante da realidade a ser melhor conhecida, criar e recriar, criticar com justeza e aceitar as críticas construtivas são características do homem novo e da mulher nova (FREIRE, 1983, p. 48).



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/767682>

As palavras de Freire dizem que podemos fazer um mundo melhor, mais harmônico e mais democrático. Daí a importância da participação no poder de todas as partes da sociedade com vistas a possibilitar um futuro melhor para todos em nossas vidas profissionais e pessoais. Que bom termos a possibilidade de pensar assim.

A seleção de políticas é basicamente atribuição dos Poderes Executivo e Legislativo e das agências reguladoras. Já a sua implementação é responsabilidade exclusiva do Poder Executivo; a avaliação – embora a sociedade tenha papel relevante nessa fase – é função primordialmente das agências reguladoras, do Ministério Público e do Judiciário.

A sociedade civil pode e deve participar de todas as fases do processo de políticas públicas, especialmente formação de agenda, formulação de alternativas, seleção, legitimação e avaliação. De fato, só na implementação é que seu papel é reduzido, embora ela deva acompanhá-la de perto para ter segurança de que o que se implementa é de fato o que foi decidido. O verdadeiro sentido da democracia é a participação do cidadão em todas essas fases do processo de políticas públicas, não simplesmente por meio do voto em eleições.

Essa participação e mobilização social sensibilizaram e ajudaram as organizações a gerir seus negócios de forma socialmente responsável – é a chamada responsabilidade social. As empresas tornaram-se

parceiras na construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Esse conceito já é entendido e aplicado por várias empresas em diferentes países, e têm como propostas: a viabilização da inclusão social, a geração de emprego e renda, conscientizar a sociedade a não mais usar sacolas plásticas e sim recicláveis, o que melhora a saúde do planeta. As ações por parte de empresas e escolas no sentido de ouvir a comunidade da qual fazem parte, os que se utilizam dos serviços por elas prestados, o respeito ao meio ambiente, são resultados de preocupações ecológicas desde a década de 1980 que buscam transformar a sociedade de forma compatível com os interesses econômicos e as questões em pauta na agenda do século XXI.



ATIVIDADE

Atende ao Objetivo 1

1. A partir do que você leu em nossa aula, como você conceitua política pública?

COMENTÁRIO

Para atingir resultados em diversas áreas e promover o bem-estar da sociedade, os governos se utilizam das políticas públicas, que podem ser definidas como um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução de problemas da sociedade; as políticas públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público. É certo que as ações que os dirigentes públicos (os governantes ou os tomadores de decisões) selecionam (suas prioridades) são aquelas que eles entendem ser as demandas ou expectativas da sociedade; ou seja, o bem-estar da sociedade é sempre definido pelo governo e não pela sociedade. Isso ocorre porque a sociedade não consegue se expressar de forma integral. Ela faz solicitações (pedidos ou demandas) para os seus representantes (deputados, senadores e vereadores) e estes mobilizam os membros do Poder Executivo, que também foram eleitos (tais como prefeitos, governadores e inclusive o próprio Presidente da República) para atender as demandas da população.

A RELAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS COM A GESTÃO ESCOLAR

Atualmente, ao pensarmos em educação no Brasil, a gestão aparece como um tema que traz reflexões, discussões e possibilidades de inovações, na medida em que se procura um enfoque novo, superando a visão meramente administrativa das questões gerenciais. O que aparece de novo é a ideia de mobilizar de forma dinâmica e coletiva o elemento humano, sua competência adaptativa e sua energia para mover estruturas. Estas seriam condições fundamentais para melhorar a qualidade do ensino, transformando a educação oferecida nas escolas através de processos de liderança competente, com referenciais teórico-metodológicos atuais, buscando então superar efetivamente as dificuldades e entraves do dia a dia de quem faz educação, adotando mecanismos mais eficazes e estratégicos na busca pela solução dos muitos problemas que surgem no cotidiano escolar.

A sociedade apresenta suas demandas aos que dirigem os serviços públicos, no que entendemos por sociedade civil organizada, representada por entidades que congregam grupos como sindicatos, movimentos sociais, associações de moradores e ONGs em geral, esperando que sejam atendidas; tendo a sociedade contemporânea por característica

sua grande diversidade, tanto em termos de etnia, religião, idade, faixa de renda, língua ou profissão, assim como de interesses, ideias, aspirações e valores, assim também diversificadas serão as demandas feitas aos gestores do que é público, principalmente.

Julia Freeman-Woolpert

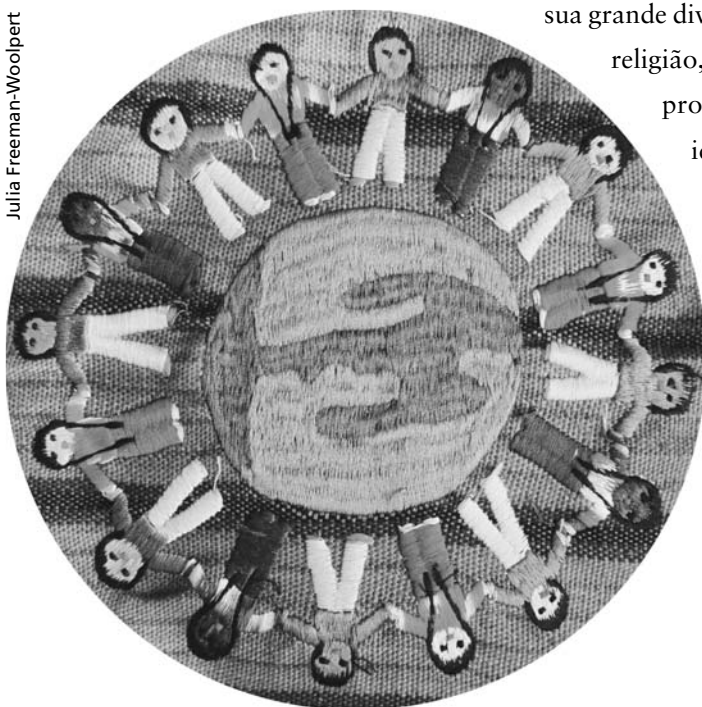
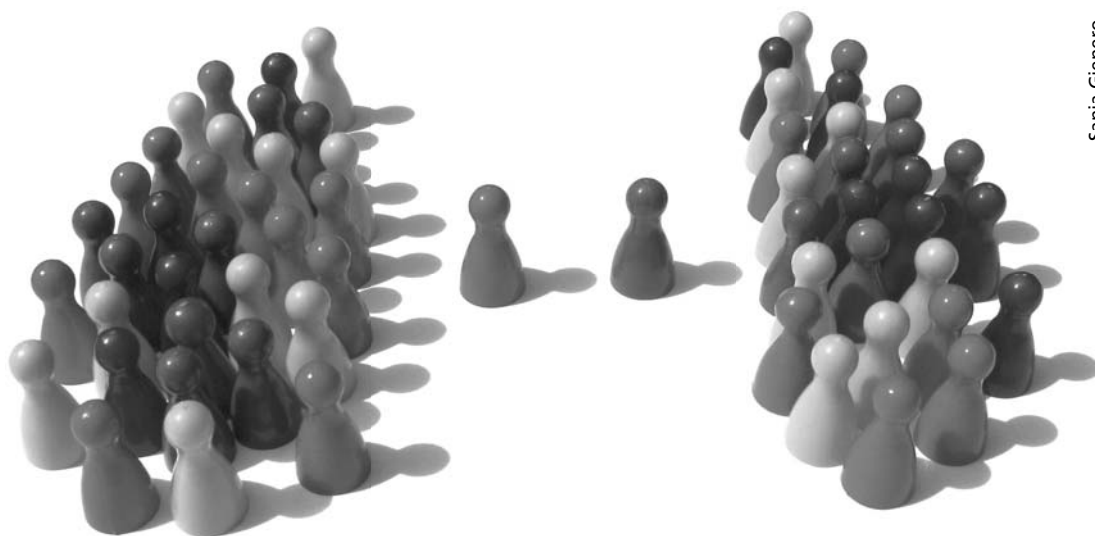


Figura 4.3: A diversidade da sociedade contemporânea exige um grande planejamento por parte dos gestores em políticas públicas.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/774483>

Os recursos para atender a demandas tão díspares são escassos, e como consequência os bens e os serviços públicos se transformam em motivo de disputa, o que traz fortalecimento de alguns grupos para fazerem frente à competição por recursos. Não que isso seja necessariamente negativo, os conflitos têm sua função positiva quando servem de estímulo às mudanças na sociedade, desde que sejam dentro dos limites legais e não coloquem em risco a estabilidade das instituições e da sociedade civil organizada.

Temos então que o interesse público, que deve refletir as expectativas e demandas da sociedade, se organiza a partir da atuação de grupos, que apresentam suas reivindicações, buscando apoio de outros grupos, que sofrem e aplicam pressões em grupos de interesses diversos ou contrários. Portanto, a cena é de disputas e acordos em diferentes níveis, cabendo aos formuladores de políticas públicas perceber, acatar, selecionar e buscar atender aos grupos na sociedade civil organizada.



Sanja Gjenero

Figura 4.4: As políticas públicas precisam se preocupar com os diferentes grupos sociais e devem procurar negociar uma possível conciliação em prol do bem comum.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/601945>

As políticas públicas podem não atender a todas as reivindicações nem a todos os grupos, devido aos recursos limitados e às injunções políticas, embora tenham por tarefa atingir esse fim. Aos grupos contemplados cabe receber as ações formuladas e desenvolvidas pelo governo na busca de atender suas expectativas. Se as ações que o governo promove são voltadas para o interesse público, pode-se considerar que o governo está atuando para maximizar o bem-estar social.

As políticas públicas, então, são o resultado de disputas entre os diversos grupos ou segmentos que compõem a sociedade, que se enfrentam na busca do atendimento às suas demandas e seus interesses, nem sempre visando o bem comum. Muitas vezes podem ser específicos, como uma estrada ou um sistema de drenagem em uma determinada região, ou gerais, como seguridade social para a população ou melhores condições de transporte público ou de segurança.

As demandas, para serem atendidas e transformadas em políticas públicas, devem ser organizadas, reconhecidas e receber reconhecimento das autoridades do Executivo, do Legislativo e do Judiciário, poderes que existem em qualquer democracia. Se isso se dá em todas as instâncias, acontece também na esfera educacional.

A gestão em escolas constitui uma dimensão da organização social, já que deve procurar mobilizar e articular as condições humanas e materiais para garantir os processos educacionais nos estabelecimentos de ensino, promover a efetiva aprendizagem dos alunos, as relações interpessoais nas instituições escolares e com as comunidades a que servem, potencializando a todos para os necessários enfrentamentos dos desafios da sociedade globalizada e da economia que obedece a uma lógica de mercado.

É de competência dos gestores escolares dinamizar a cultura das escolas de modo que as ações sejam empreendidas de forma coletiva e articulada, lembrando sempre que não é um fim em si mesmo e não pode ser vista como uma conquista pessoal ou um espaço de poder pelo poder.

Algumas das competências que a sociedade demanda de seus sujeitos e que cabe à gestão escolar reforçar em seu trabalho são: professores e alunos devem ensinar e aprender a pensar criticamente, analisar informações dadas e recebidas, expressar ideias e pensamentos com clareza tanto por escrito como oralmente, saber números e o que significam, seja

para resolver problemas de matemática ou da vida cotidiana, e ainda serem capazes de administrar conflitos, tomar decisões que fortaleçam o coletivo, praticar a cidadania responsável.

Portanto, um gestor voltado para o bem comum aposta no aprendizado de seus alunos sobre o mundo e sobre si mesmos, na aquisição de conhecimentos úteis e informações complexas, no protagonismo como meta a ser atingida por todos que aprendem e se desenvolvem, gerando o crescimento da sociedade na qual estão inseridos.

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um objetivo a ser perseguido pela administração da educação. Com a evolução das políticas públicas, temos a evolução dos paradigmas de gestão. As parcerias que se estabelecem entre os que fazem educação, os que gerem e os que se beneficiam do processo vão se delineando como possibilidades de novos processos e novos padrões de gestão no cotidiano escolar. Esses padrões, com mais flexibilidade e outorgando um certo grau de participação aos envolvidos, não lhes garantem o controle efetivo do processo produtivo, nem dos seus resultados.

Como conclusão de nossa aula, vamos dividir uma posição sobre nosso papel de educadores: se não nos empenharmos, política e tecnicamente, em prol de uma participação efetiva, a reorganização das funções administrativas dentro das escolas, a gestão escolar na rede pública, continuará ocorrendo com sua ilusória participação nos processos decisórios.

ATIVIDADE FINAL

Atende ao Objetivo 2



Enquanto a sociedade feliz não chega, que haja pelo menos fragmentos de futuro em que a alegria é servida como sacramento, para que as crianças aprendam que o mundo pode ser diferente. Que a escola, ela mesma, seja um fragmento do futuro (ALVES, 2000).

A partir do pensamento de Rubem Alves, pense na realidade escolar que você conhece e elabore pelo menos dois parágrafos relacionando o que você estudou sobre políticas públicas com o que você vê como possibilidades futuras para a gestão escolar.

COMENTÁRIO

O aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos. A vinculação entre políticas públicas e administração da educação é evidente. O sistema de ensino nacional continua centralizado via Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, embora ambas as legislações determinem a gestão democrática do sistema de ensino.

Sem esse enfoque, os esforços e gastos são dispendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções típicas, localizadas e restritas, quando, de fato, os problemas da educação e da gestão escolar são globais e estão interrelacionados. Estes não se resolvem ora investindo em capacitação, ora em melhoria de condições físicas e materiais, ora em metodologias, ora em produção de materiais. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão interrelacionadas.

Deve-se observar a escola e os problemas educacionais globalmente e se buscar abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

RESUMO

O Estado moderno é produto de muitas transformações a partir do século XVIII, quando sua função era principalmente defender seus cidadãos dos ataques de inimigos, passando a ter suas responsabilidades diversificadas com o advento e expansão da democracia. Atualmente, temos um Estado cuja principal função deve ser o bem-estar da sociedade, para o qual necessita desenvolver ações direcionadas para saúde, educação, meio ambiente, muito mais no sentido de atuar diretamente junto à sociedade civil organizada, atender suas reivindicações, promover o bem comum.

A busca para identificarmos, compreendermos e criticarmos os conflitos presentes na nossa sociedade, nas organizações e na própria ação do homem é o primeiro passo para o processo de aprendizado crítico e teórico-crítico. Ao acreditarmos

nisso, abrimos espaço para uma reconstrução de caminhos. A concretização de um novo pensar, balizado na emancipação do homem, requereria um despertar, um olhar que vislumbresse aquilo que a sociedade e as organizações podem ser, mas ainda não são, um interesse, um questionamento natural e a contínua busca pela transformação.

A sociedade, organizada em instituições públicas e privadas, identifica a relevância da administração como um meio para atingir objetivos, avaliar processos e resultados, ajustar-se às demandas. Assim, a administração, o gerenciamento e a gestão eficientes são percebidos como capazes de oferecer às instituições e seus componentes uma trilha para sua própria superação. O mesmo se aplica à escola; quando ela se institucionaliza, torna-se necessário administrá-la. Discutir gestão na escola passa por entender os mecanismos de constituição e gestão da sociedade na qual a escola se insere.

Gestão escolar participativa

Helena Amaral da Fontoura

AULA

5

Meta da aula

Analisar como a gestão escolar pode contribuir para uma educação de qualidade, por meio de práticas cotidianas que busquem caminhos para a constituição de uma sociedade mais justa e igualitária.

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. conceituar gestão participativa;
2. identificar as características de um gestor democrático em uma escola.



INTRODUÇÃO

Como estamos buscando falar da qualidade da educação oferecida à população brasileira, de um processo educativo que faça uma transformação social, não esquecendo de que o campo da educação é complexo, vamos discutir o que é gestão democrática e participativa e também debater sobre o papel de um gestor que atue nessa perspectiva.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Se antes tínhamos uma escola autoritária e centralizadora, reflexo de uma sociedade assim constituída, a partir do final do século XX encontramos muitas mudanças nas políticas públicas e na administração da educação brasileira, com reflexos nas práticas de sala de aula.

Para Silva e Gentili (1996), temos que enfatizar a proposta de que a sociedade e a educação não sejam retiradas da esfera da política e remetidas para a da manipulação tecnocrática e instrumental, tão evidentes no início do século XX. Desejando estabelecer a relação entre qualidade de ensino e participação, saímos da esfera de simples competência para gestores, pais, professores, alunos e funcionários das escolas darem conta dos problemas do dia a dia, passando para o entendimento de que situações vividas na escola envolvem questões políticas, internas à escola e externas a ela, e que repercutem nas práticas e nas formas de resolver as questões.

Para a sociedade, a escola é importante na preparação de indivíduos cidadãos que tenham melhor capacidade produtiva. Por esse motivo, a escola passa a demandar agilidade dos gestores de modo que possa atender às solicitações da sociedade. Existe na desejada **AUTONOMIA** escolar um grande potencial criativo que tem sido pouco exercitado, já que nossa experiência de gestão ainda prima pelas decisões centralizadas e tradicionais. Temos dificuldade em desenvolver as inovações das quais falamos, mas que não fazemos.

Tanto a legislação quanto as políticas públicas levam a uma maior participação da sociedade como um todo nas decisões e na condução dos trabalhos sociais, trazendo inclusive maior possibilidade de colaborar na gestão de recursos. Assim, os que planejam em educação podem começar a perceber que exercer a autonomia pode ser interessante e promissor na busca dessa qualidade que todos desejamos.

AUTONOMIA

1. capacidade de se autogovernar;
2. faculdade que possui determinada instituição de traçar as normas de sua conduta, sem que sinta imposições restritivas de ordem estranha (HOUAISS, 2001).



Entretanto, sabemos por experiência que poucos gestores escolares exercem a liderança de forma democrática e participativa, e autonomia ainda é uma palavra distante para muitos educadores, embora legislada na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, afirma que a educação deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. E reafirma no artigo 206 a gestão democrática como princípio orientador do ensino público. O processo de uma gestão democrática demanda a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões políticas de caráter pedagógico.

A autonomia da escola para experienciar uma **GESTÃO PARTICIPATIVA** está prevista no art. 17 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases), que afirma: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.”

A LDB é mais precisa ainda, nesse sentido, no seu art. 14, quando afirma que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios:

GESTÃO PARTICIPATIVA

Na escola é um trabalho conjunto, que envolve a participação de todos: gestores, docente e comunidade.

Quando todos participam das tomadas de decisões, o trabalho é mais produtivo, há maior comprometimento e responsabilidade, acima de tudo o espírito de solidariedade é fortalecido.

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nessa perspectiva, a prática de indicação política de diretores escolares perde o lugar para uma maior participação da comunidade na eleição de diretores e na gestão das práticas intraescolares, como a criação de conselhos escolares com autonomia para tomar algumas decisões. Também é estimulada a participação de pais e de lideranças comunitários, o que ativa a relação escola-comunidade. Discute-se a importância da formação de gestores que entendam e incentivem a participação das comunidades escolar e local nas decisões que envolvam a todos.

A participação no processo educacional é condição essencial para uma vivência democrática, e para o exercício pleno da autonomia, o que impõe desafios constantes para todos, muitas vezes tornando a desejada participação um objetivo difícil de ser alcançado. Esses desafios são tão grandes e tão constantes que, por vezes, a almejada participação torna-se mera **UTOPIA**.

Desde o Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932, já temos clara a preocupação com a democratização da escola e com a necessidade de participação coletiva na construção de uma escola moderna e de uma sociedade mais justa.

Mousquer, Pereira e Huber (1998), referindo-se à autonomia da escola, afirmam ser esta uma conquista contínua. Para os autores, no cotidiano das escolas não há incentivos para o exercício da autonomia nem para processos de gestão democrática. Com isso, não há o desenvolvimento de líderes autônomos e a desejada autonomia não passa de **HETERONOMIA**.

UTOPIA

Segundo o *Dicionário Houaiss*, podemos definir utopia como:

1. Qualquer descrição imaginativa de uma sociedade ideal, fundamentada em leis justas e em instituições político-econômicas verdadeiramente comprometidas com o bem-estar da coletividade; projeto de natureza irrealizável, idéia generosa, porém impraticável, quimera, fantasia (HOUAISS, 2001).

HETERONOMIA

Sujeição a uma lei exterior ou à vontade de outrem; ausência de autonomia.

2. Segundo Kant, sujeição da vontade humana a impulsos passionais, inclinações afetivas ou quaisquer outras determinações que não pertençam ao âmbito da legislação estabelecida pela consciência moral de maneira livre e autônoma (HOUAISS, 2001).

ATIVIDADE**Atende ao Objetivo 1**

1. Diga, com suas palavras, o que você entende por gestão participativa na escola. Você conhece alguma escola que tenha uma gestão participativa? Identifique uma característica que leva você a considerar esta escola como tendo uma gestão participativa.

COMENTÁRIO

Esta atividade tem uma resposta de cunho pessoal. Entretanto, há alguns elementos que a resposta deverá conter: trabalho conjunto; participação de todos: gestores, docentes e comunidade; liderança democrática; comprometimento e responsabilidade; solidariedade. Com essas orientações, você deverá organizar seu próprio texto.

GESTORES PARTICIPATIVOS

Para pensarmos em ações educativas de qualquer ordem, precisamos considerar as pessoas como centrais ou estaremos fadados ao fracasso. Desenvolver um processo de gestão participativa em uma escola, que seja aberto ao diálogo, pode produzir excelentes resultados, já que esse processo democrático valoriza as pessoas. Focar no indivíduo, respeitar o trabalho do todos, envolver a comunidade poderão elevar a qualidade educacional oferecida à população.

Não podemos negar que a qualidade da educação não decorre apenas de valorização do material humano ou de questões meramente técnicas; pode haver por parte dos gestores dos sistemas de ensino um desejo de reduzir gastos e alocar poucos recursos no desenvolvimento dos processos educacionais, principalmente na adoção de um modelo mais democrático de gestão administrativa nas escolas, o que implica investir em pessoal e em recursos materiais. É um trabalho que não aparece, ou seja, não tem caráter eleitoral.

Os incentivos políticos e institucionais à participação das comunidades escolar e local têm sido poucos e ineficientes na construção da autonomia escolar. A descentralização e a democratização da administração de escolas públicas são perseguidas teoricamente, mas com poucos resultados significativos e permanentes.

Segundo Fortuna (1998), falta transparência das informações, dos controles de avaliações e debates e votação das decisões coletivas. Ela aponta esses elementos como capazes de favorecer a prática de uma gestão democrático-participativa. O eixo central desses processos, o indivíduo, não é ouvido com atenção e suas necessidades e objetivos não são nem percebidos. Inserido na organização escolar e no sistema de ensino ainda centralizador (supostamente aberto à participação), pouco espaço lhe é oferecido para participar ativamente e com efetivo envolvimento.

Madeira (1998) comenta que as políticas educacionais restringem a oportunidade de participação do indivíduo apenas à mecânica adesão ao já definido. Para as políticas educacionais serem implementadas com sucesso, precisam considerar os processos construídos por homens concretos em seus ofícios de viver e sobreviver.

Concluindo, podemos afirmar que qualquer proposta inovadora referente a políticas educacionais somente terá êxito se o gestor e os membros internos da escola estiverem efetivamente envolvidos no processo. Em se tratando de uma instituição como a escola, *locus* privilegiado de formação humana, a busca pela democracia pressupõe tarefas como desenvolver nos educandos uma cultura participativa, valores éticos de solidariedade e atitudes coletivas na resolução dos problemas.

Nas escolas onde os gestores demonstram confiança na equipe de funcionários, o desempenho geral é superior. As escolas que apresentam mudanças constantes de professores, combinadas com pouco tempo de permanência na escola, têm mais problemas para instalar uma gestão participativa. Escolas com destacado desempenho têm um quadro de professores com tempo integral maior do que de professores que dividem seu tempo de trabalho com outras escolas. As mudanças de professores nas escolas públicas dificultam a formação de equipes coesas.

É necessário aliar qualidade educacional com qualidade social, como recomenda Gentili (1998). Tendo no centro do processo a preocupação com o ser humano e o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária, composta de sujeitos autoconfiantes e felizes, o futuro da educação será mais profícuo.

As escolas falam. Fornecem muitas informações sobre seu cotidiano: dificuldades, acertos, desacertos; demonstram sua vontade de acertar, de serem competentes, de serem eficientes, eficazes e a necessidade de serem ouvidas e atendidas.

ATIVIDADE



Atende ao Objetivo 2

2. Deu na *Folha de S. Paulo*...

Folha de S. Paulo, 1/11/2009 – São Paulo – SP

As escolas estão tomando consciência

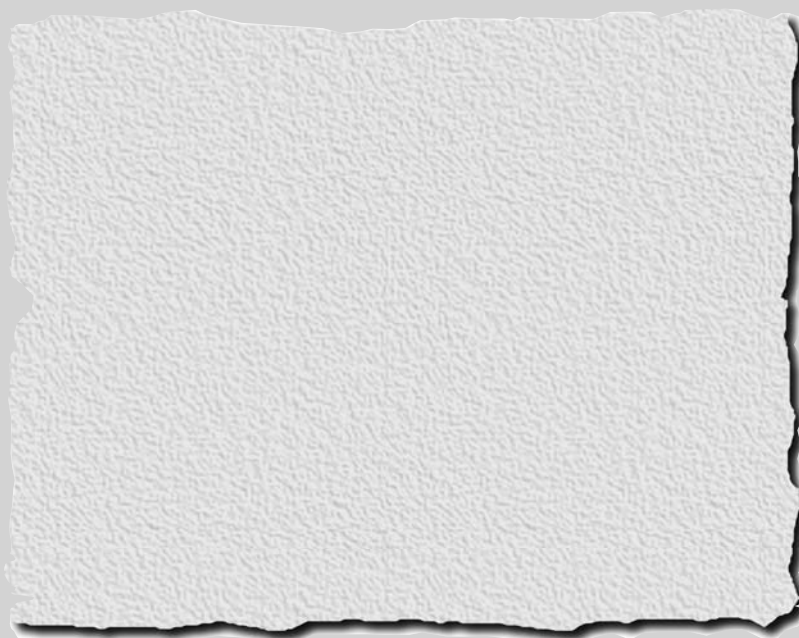
Lino de Macedo especial para a *Folha*

No Brasil, a valorização de um ensino por competências e habilidades na educação básica foi desencadeada pelo Enem. Para a formulação deste exame, de acordo com o proposto nas Leis das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ocorreram-nos as seguintes questões: o que a sociedade, a família e os próprios alunos podem esperar ao término do ensino médio? O que levam para sua vida, do que aprenderam na escola? Qual é o valor de uma educação básica para todas as crianças e jovens do Brasil? Entendemos, então, que a melhor resposta para este tipo de avaliação externa seria verificar o quanto e o como os alunos sabiam pensar conteúdos disciplinares em termos de competências e habilidades a eles relacionadas. O reconhecimento social desta forma de avaliação repercutiu nas escolas, lembrando-as de que conteúdos disciplinares se não transformados em procedimentos ou modos de compreender as coisas acabam esquecidos ou substituídos por outros. Recuperou-se, assim, o compromisso de se educar para a vida nos termos atuais. Nesta nova perspectiva, os professores, designados pelas disciplinas em que são especialistas (matemática, língua portuguesa, história, artes etc.), devem se comportar como “profissionais da aprendizagem”. O que era fim (os conteúdos disciplinares) agora são meios por intermédio dos quais os alunos aprendem a pensar, criticar, antecipar, argumentar, tomar decisões. Valorizar competências e habilidades na educação básica significa compreender crianças e jovens como capazes de aprender noções básicas das disciplinas científicas, expressar pontos de vista, viver contradições ou insuficiências e construir autonomia. Trata-se, de modo geral, de aprender a ser competente para trabalhar em grupo, defender posições, argumentar, compartilhar informações, participar e cooperar em projetos, definir, aceitar ou consentir em regras que organizam ou disciplinam o convívio escolar, respeitar limites de espaço e tempo. Trata-se, de modo específico, de aprender, por

exemplo, a fazer cálculos para utilizá-los bem na resolução de um problema, que demanda compreensão, tomada de decisão, demonstração. Conhecer leis da biologia, química ou física entregando-se a suas verdades na prática, ou seja, reconhecendo que aquilo que está nos livros também pode acontecer na realidade. Quanto mais uma sociedade é livre, democrática, aberta e sensível à diversidade dos interesses e possibilidades de seus integrantes, mais o exercício da competência é requerido em situações do cotidiano da vida. Maravilha, que ela (a escola) está tomando consciência disto.

LINO DE MACEDO é professor de Psicologia do Desenvolvimento aplicada à Educação do Instituto de Psicologia da USP e um dos formuladores do Enem.

Inspirado pela notícia, faça como se você fosse repórter, escolha o nome de seu jornal, dê um título bem bacana e faça uma reportagem sobre os gestores para uma educação democrática e participativa.



COMENTÁRIO

É claro que a resposta a esta atividade tem um caráter pessoal. A reportagem deve ser criativa, e ao mesmo tempo informativa; lembre-se de que as características de um gestor democrático devem estar bem evidenciadas.

CONCLUSÃO

Falamos de mudanças necessárias, que envolvem pessoas comprometidas com a instituição e competentes técnica e cientificamente. O exercício da autonomia e do planejamento participativo na escola exige mudança de comportamento e comunicação clara e aberta entre todos os componentes das comunidades escolar e local. Gestores educacionais no sistema e nas escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais.



Os gestores têm que ser quase super-heróis. Como isso acontece? Devem ter consciência de que não possuem todas as características para dar conta da complexidade do espaço escolar sozinhos. Devem saber equilibrar suas dificuldades com a ajuda de quem possa colaborar, complementando o trabalho coletivo. Delegar poderes e tarefas é um ponto importante, estar integrado com a equipe, saber mediar conflitos, orientar na resolução de impasses, demonstrar liderança sem ser ditatorial, tudo isso faz um gestor democrático.

ATIVIDADE FINAL

Atende aos Objetivos 1 e 2

Leia o poema a seguir, como um “aquecimento” para a tarefa que vamos fazer em seguida, e reflita sobre nossa capacidade de observação, de entendimento, de compreensão do mundo que nos cerca.

Poemas inconjuntos

(Fernando Pessoa)

Não basta abrir a janela

Para ver os campos e o rio.

Não é bastante não ser cego

Para ver as árvores e as flores.

É preciso também não ter filosofia nenhuma.

Com filosofia não há árvores: há idéias apenas.

Há só cada um de nós, como uma cave.

Há só uma janela fechada e todo o mundo lá fora;

E um sonho do que se poderia ver se a janela se abrisse,

Que nunca é o que se vê quando se abre a janela.

Após essas reflexões em conjunto com o que você leu nesta aula, descreva um(a) gestor(a) escolar, listando as características que ele/ela deve apresentar para que possa ser qualificado(a) como um(a) gestor(a) democrático(a).

COMENTÁRIO

As características podem ser, por exemplo: administrada eficientemente; saber ouvir; estar atento às questões do grupo de professores; lidar bem com os alunos; estar em contato com as famílias; administrar as finanças da escola; promover eventos para reunir as pessoas. Fica a seu critério encontrar outras características.

RESUMO

As escolas públicas devem planejar, a partir de sua realidade, integrando questões administrativas e financeiras com currículo e demais preocupações político-pedagógicas. É necessário, mas não é suficiente, que a legislação vigente permita a prática da gestão participativa e da autonomia. A escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. Para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns.

Conselhos Escolares, democratização da escola e construção da cidadania

Helena Amaral da Fontoura

AULA

6

Meta da aula

Apresentar as ideias que norteiam a criação e implementação dos Conselhos Escolares com vistas à democratização da escola e construção da cidadania.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. apontar as atribuições dos Conselhos Escolares;
2. avaliar a importância da existência dos Conselhos Escolares para a democratização da escola e construção da cidadania;
3. reconhecer seu papel como professor ou professora, sua prática, seus anseios, suas realizações.

INTRODUÇÃO

Vivemos, na década de 1990, políticas globalizantes com relação à importância da consolidação de uma gestão educacional descentralizada com seu foco voltado para a escola. Para que possamos viver um processo de corresponsabilidade participativa, é importante que a comunidade escolar e a local compartilhem dessa perspectiva de colaboração, o que em muito amplia a legitimidade das decisões a serem tomadas no âmbito da escola.

Testemunhamos, na última década, a tentativa de implantação de órgãos colegiados na escola pública, com várias funções, inclusive zelar pela qualidade do ensino e pela transparência dos recursos da escola, sob nomes os mais diversos: Colegiado Escolar, Conselho Escolar, Colegiado Comunitário, Associações de Pais e Mestres.

Temos observado, também, que há muitos pais com vontade de participar do Conselho. Estes devem procurar a direção da escola para se informar sobre as regras e o período para a eleição dos seus membros. Além disso, os Conselhos também podem fazer reuniões abertas para aqueles que desejam se envolver.

Um órgão colegiado dentro de uma escola pode se tornar um espaço de decisões coletivas voltadas para os interesses das comunidades escolar e local, um instrumento permanente de educação através da participação de seus membros. A implantação de Colegiados e Conselhos Escolares é exemplo de iniciativa, quase sempre política, que busca incentivar canais de participação representativa na escola pública.

Como já vimos, o conceito de gestão democrática enfatiza valores filosóficos, ao passo que a escola humana destaca as relações interpessoais e a busca por solução de problemas. Em uma abordagem mais geral, falar de organizações abertas, participativas traz, por oposição, menções a um estilo autoritário, muitas vezes responsabilizado por insucessos educacionais e sociais. Não compartilhamos dessa visão **MANIQUEÍSTA**, pois acreditamos em processos e construções.

MANIQUEÍSMO

É a doutrina que afirmava a existência de um conflito cósmico entre o reino da luz e o das sombras.

O que é maniqueísmo?

Maniqueísmo foi uma antiga religião que recebeu o nome de seu fundador, o sábio persa Mani (c. 216-c. 276). Ele acreditava que um anjo lhe havia aparecido e o nomeara profeta de uma nova e última revelação. Pregou por todo o Império Persa, tendo inclusive enviado missionários ao Império Romano. Preso, foi acusado de heresia e morreu pouco tempo depois. O maniqueísmo reflete uma forte influência do agnosticismo. Sua doutrina baseia-se em uma divisão dualista do Universo, na luta entre o bem (Deus) e o mal (Satã). Para seus adeptos, esses dois âmbitos estavam separados, porém a escuridão invadiu a luz e elas se mesclaram. A espécie humana é o produto dessa luta. Com o tempo, seria possível resgatar todos os fragmentos da luz divina e o mundo se destruiria; depois disso, a luz e a escuridão estariam novamente separadas para sempre.

Disponível em <http://www.portaldascuriosidades.com/forum/index.php?topic=54760.0>

Nesse contexto de superação de uma visão dual e de escolha por um processo construtivo é que vamos falar de Conselhos Escolares.

CONSELHOS ESCOLARES

Conselhos Escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam tanto a comunidade escolar quanto a local, *atuando* em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, de negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, de acompanhamento e de deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, buscando instaurar uma cultura participativa e cidadã.



Considerando a importância das escolas públicas na construção da cidadania e na consciência da importância da participação coletiva nos processos sociais, veremos que os Conselhos Escolares podem ser uma enorme contribuição para a elaboração e a aplicação dos projetos político-pedagógicos, já que permitem a definição de rumos e prioridades das escolas numa perspectiva emancipadora, que realmente considere os interesses e as necessidades da maioria da sociedade.

FUNÇÕES DOS CONSELHOS ESCOLARES

Como você já viu anteriormente, os Conselhos Escolares atuam em diversas áreas, exercendo inúmeras funções, tais como:

- a. Deliberativas: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantindo a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino, e assim decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
- b. Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
- c. Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.
- d. Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.

Devem fazer parte dos Conselhos Escolares: a direção da escola e a representação dos estudantes, dos pais ou responsáveis pelos estudantes, dos professores, dos trabalhadores em educação não docentes e da comunidade local. Como todo órgão colegiado, o Conselho Escolar toma decisões coletivas. Ele só existe enquanto está reunido. Ninguém tem autoridade especial fora do colegiado só porque faz parte dele. Contudo, o diretor atua como coordenador na execução das deliberações do Conselho Escolar e também como o articulador das ações de todos os segmentos, visando à efetivação do projeto pedagógico na construção do trabalho educativo. Ele poderá – ou não – ser o próprio presidente do Conselho Escolar, a critério de cada Conselho, conforme estabelecido pelo Regimento Interno.

ATRIBUIÇÕES E FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES

A primeira atribuição deverá ser a elaboração do Regimento Interno do próprio Conselho Escolar, que define ações importantes, como: calendário de reuniões, escolha e substituição de conselheiros, condições de participação do suplente, processos de tomada de decisões.

Num segundo momento, deve-se partir para a elaboração, discussão e aprovação do projeto político-pedagógico da escola. No caso de escolas em que este já existe, cabe ao Conselho Escolar avaliá-lo, propor alterações se for o caso, e implementá-lo.

Em ambos os casos, o Conselho Escolar tem um importante papel no debate sobre os principais problemas da escola e suas possíveis soluções.

ASPECTOS POSITIVOS DA IMPLANTAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES

Sendo os Conselhos Escolares, como já dissemos, pedras básicas para o projeto político-pedagógico, sua efetiva implantação pode trazer as seguintes vantagens:

- as decisões refletem a pluralidade de interesses e visões que existem entre os diversos segmentos envolvidos;
- as ações têm um patamar de legitimidade mais elevado;

- maior capacidade de fiscalização e controle da sociedade civil sobre a execução da política educacional;
- maior transparência das decisões tomadas;
- garantia de que as decisões sejam efetivamente coletivas;
- garantia de espaço para todos os segmentos da comunidade escolar poderem expressar ideias e necessidades, contribuindo para as discussões dos problemas e a busca de soluções.

Para que haja uma participação efetiva dos conselheiros, é importante:

- escolher bem os representantes;
- permitir a participação dos conselheiros nas decisões, em igualdade de condições;
- informar com antecedência a pauta da reunião;
- possibilitar que os conselheiros expressem sempre as opiniões, mesmo se contrárias às do grupo;
- garantir o respeito às decisões tomadas;
- convocar reuniões extraordinárias para assuntos urgentes.

Como se pôde ver, é grande a importância dos Conselhos Escolares para a busca de transformações no cotidiano escolar, orientadas pelo desejo de construção de uma sociedade igualitária e justa. Suas atividades são muitas e variadas, devendo sempre ser referenciadas pelas demandas da comunidade e pela realidade de cada escola, que deve buscar o exercício da sua autonomia.

ATIVIDADE**Atende ao Objetivo 1**

1. Marina é diretora há sete anos da Escola Estadual Flor de Lys, que fica no município do Rio de Janeiro, próxima a uma zona de conflitos entre marginais, frequentada por alunos da comunidade e também do entorno. Durante o tempo em que está à frente da escola, vem tentando implementar um trabalho participativo e estimular o corpo docente a desenvolver atividades pedagógicas criativas e significativas. Vem tentando organizar a participação de todos no Conselho Escolar, cujo regimento interno está em fase de elaboração; na escola os calendários, com todas as datas importantes, são discutidos e montados em conjunto e o Projeto Político Pedagógico está na segunda versão.

O que mais Marina pode fazer para estimular o funcionamento do Conselho Escolar?

RESPOSTA COMENTADA

De modo geral, podem ser identificadas algumas atribuições dos Conselhos Escolares: elaborar seu Regimento Interno; convocar assembleias gerais da comunidade escolar; garantir a participação de todos na definição do projeto político-pedagógico da escola; promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorizem a cultura da comunidade local; participar da elaboração do calendário escolar; acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros); fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar; promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares.



Para ampliar suas informações sobre os Conselhos Escolares, veja a reportagem que fala sobre o seu fortalecimento em <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/programa-nacional-fortalecimento-conselhos-escolares-423379.shtml>

OS CONSELHOS ESCOLARES E A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA EDUCATIVA DA ESCOLA

O projeto político-pedagógico elaborado apenas por especialistas não consegue representar os anseios da comunidade escolar, por isso ele deve ser entendido como um processo que inclui as discussões sobre a comunidade local, as prioridades e os objetivos de cada escola e os problemas que precisam ser superados, por meio da criação de práticas pedagógicas coletivas e da corresponsabilidade de todos os membros da comunidade escolar. Esse processo deve ser coordenado e acompanhado pelos Conselhos Escolares.

Para a elaboração coletiva desse projeto educativo, é importante considerar a experiência dos profissionais da educação de cada escola, a cultura da comunidade e os currículos locais, a troca de experiências educacionais, uma bibliografia especializada, as normas e diretrizes do seu sistema de ensino e as próprias Diretrizes Curriculares Nacionais. Todos esses aspectos devem ser considerados visando à coerência com um projeto de sociedade efetivamente comprometido com os interesses e as necessidades da maioria excluída do exercício de uma cidadania plena.

No processo de elaboração do projeto político-pedagógico da escola, compete ao Conselho Escolar debater e tornar claros os objetivos e os valores a serem coletivamente assumidos, definir prioridades, contribuir para a organização do currículo escolar e para a criação de um cotidiano de reuniões de estudo e reflexão contínuas, que inclua a avaliação do trabalho escolar. Por meio desse processo, combate-se a improvisação e as práticas cotidianas que se mostram incompatíveis com os objetivos e as prioridades definidos e com a qualidade social da educação que se pretende alcançar.

Os Conselhos Escolares, ao assumirem a função de estimular e desencadear uma contínua realização e avaliação do projeto político-pedagógico das escolas, acompanhando e interferindo nas estratégias de

ação, contribuem decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira. A escola e a comunidade são realidades complexas, cada uma dentro da sua especificidade. Nesse sentido, o processo de construção do projeto político-pedagógico não é algo que se realiza com facilidade e rapidez.

O incentivo do poder público e o compromisso dos gestores educacionais com esse processo são importantes, pois o desenvolvimento e o acompanhamento do projeto político-pedagógico exigem espaço e tempo para análise, discussão e reelaboração permanentes, assim como um ambiente institucional favorável, que assegure condições objetivas para a sua concretização.

Em todo esse processo, deve-se ter clara a importância de conhecer os estudantes: como a escola está trabalhando para atendê-los? Quais os dados relativos ao desempenho escolar? Quais as principais dificuldades na aprendizagem? Como está sendo o trabalho dos professores e especialistas que atuam na escola, a ação dos trabalhadores não docentes, a atuação dos pais ou responsáveis e seus respectivos papéis nesse conjunto? Trata-se de refletir, cotidianamente, sobre a qualidade do trabalho que a escola está realizando.

ATIVIDADE



Atende ao Objetivo 2

2. Acesse o *site* <http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/democracia-gestao-escolar-490189.shtml> e veja como é definido o Conselho Escolar, como funciona e como fazer acontecer nas escolas. A partir disso, elabore um planejamento para implantar o Conselho Escolar em seu colégio (caso não exista) ou aprimorar o seu funcionamento se este já existe. Você deve enfatizar a importância da existência dos Conselhos Escolares para a democratização da escola e construção da cidadania.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slightly textured appearance and is set against a dark background.

COMENTÁRIO

É evidente que as respostas a esta atividade têm um caráter pessoal no que diz respeito ao planejamento. Quanto à parte inicial da atividade, aqui vai uma orientação. Os Conselhos Escolares são constituídos por pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretores de escola. Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho. Cabe ao conselho zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino.

CONCLUSÃO

É com a compreensão da natureza essencialmente política dos processos educacionais e político-educativa dos Conselhos Escolares que estes devem deliberar, também, sobre a gestão administrativo-financeira das unidades escolares, visando construir, efetivamente, uma educação de qualidade social.

Os membros efetivos são os representantes de cada segmento. Os suplentes podem estar presentes em todas as reuniões, mas apenas com direito a voz se o membro efetivo estiver presente. Recomenda-se que os Conselhos Escolares sejam constituídos por um número ímpar de integrantes, procurando-se observar as diretrizes do sistema de ensino e a proporcionalidade entre os segmentos já citados, ficando os diretores

das escolas como “membros natos”, isto é, os diretores no exercício da função têm a sua participação assegurada no Conselho Escolar.

A escolha dos membros dos Conselhos Escolares deve-se pautar pela possibilidade de efetiva participação: o importante é a representatividade, a disponibilidade e o compromisso; é saber ouvir e dialogar, assumindo a responsabilidade de acatar e representar as decisões da maioria, sem nunca desistir de dar opiniões e apresentar as suas propostas, pois os Conselhos Escolares são, acima de tudo, um espaço de participação e, portanto, de exercício de liberdade.

Ninguém nega o valor da educação e que um bom professor é imprescindível.

Mas, ainda que desejem bons professores para seus filhos, poucos pais desejam que seus filhos sejam professores.

Isso nos mostra o reconhecimento que o trabalho de educar é duro, difícil e necessário, mas que permitimos que esses profissionais continuem sendo desvalorizados.

Apesar de mal remunerados, com baixo prestígio social e responsabilizados pelo fracasso da educação, grande parte resiste e continua apaixonada pelo seu trabalho.

A data de 15 de outubro, Dia do Professor, é um convite para que todos, pais, alunos, sociedade, repensemos nossos papéis e nossas atitudes, pois com elas demonstramos o compromisso com a educação que queremos. Aos professores, fica o convite para que não descuidem de sua missão de educar, nem desanimem diante dos desafios, nem deixem de educar as pessoas para serem “águias” e não apenas “galinhas”.

Pois, se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda (FREIRE, 2010).

<http://www.ifmg.edu.br/news/15-de-outubro-dia-do-professor/?searchterm=None>.

ATIVIDADE FINAL

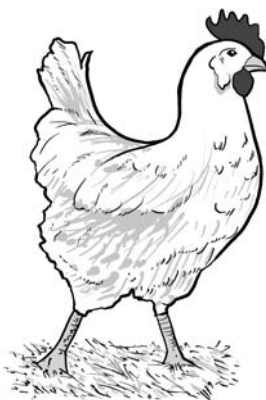
Atende ao Objetivo 3

Você conhece esta fábula?

A fábula da águia e da galinha

Esta é uma história que vem de um pequeno país da África Ocidental, Gana, narrada por um educador popular, James Aggrey, nos inícios deste século, quando se davam os embates pela descolonização. Esperamos que nos faça pensar sempre a respeito dos papéis que ocupamos e os que podemos ocupar.

“Era uma vez um camponês que foi à floresta vizinha apanhar um pássaro, a fim de mantê-lo cativo em casa. Conseguiu pegar um filhote de águia. Colocou-o no galinheiro junto às galinhas. Cresceu como uma galinha. Depois de cinco anos, esse homem recebeu em sua casa a visita de um naturalista. Enquanto asseavam pelo jardim, disse o naturalista: – Esse pássaro aí não é uma galinha. É uma águia. – De fato, disse o homem. – É uma águia. Mas eu a criei como galinha. Ela não é mais águia. É uma galinha como as outras. – Não, retrucou o naturalista. – Ela é e será sempre uma águia. Este coração a fará um dia voar às alturas. – Não, insisti o camponês. Ela virou galinha e jamais voará como águia. Então decidiram fazer uma prova. O naturalista tomou a águia, ergueu-a bem alto e, desafiando-a, disse: – Já que você de fato é uma águia, já que você pertence ao céu e não à terra, então abra suas asas e voe! A águia ficou sentada sobre o braço estendido do naturalista. Olhava distraidamente ao redor. Viu as galinhas lá embaixo, ciscando grãos. E pulou para junto delas. O camponês comentou: – Eu lhe disse, ela virou uma simples galinha! – Não, tornou a insistir o naturalista. – Ela é uma águia. E uma águia sempre será uma águia. Vamos experimentar novamente amanhã. No dia seguinte, o naturalista subiu com a águia no teto da casa. Sussurrou-lhe: – Águia, já que você é uma águia, abra suas asas e voe! Mas, quando a águia viu lá embaixo as galinhas ciscando o chão, pulou e foi parar junto delas. O camponês sorriu e voltou a carga: – Eu havia lhe dito, ela virou galinha! – Não, respondeu firmemente o naturalista. – Ela é águia e possui sempre um coração de águia. Vamos experimentar ainda uma última vez. Amanhã a farei voar. No dia seguinte, o naturalista e o camponês levantaram bem cedo. Pegaram a águia, levaram-na para o alto de uma montanha. O sol estava nascendo e dourava os picos das montanhas. O naturalista ergueu a águia para o alto e ordenou-lhe: – Águia, já que você é uma águia, já que você pertence ao céu e não à terra, abra suas asas e voe! A águia olhou ao redor. Tremia, como se experimentasse nova vida. Mas não voou. Então, o naturalista segurou-a firmemente, bem na direção do sol, de sorte que seus olhos pudessem se encher de claridade e ganhar as dimensões do vasto horizonte. Foi quando ela abriu suas potentes asas. Ergueu-se, soberana, sobre si mesma. E começou a voar, a voar para o alto e voar cada vez mais para o alto. Voou. E nunca mais retornou.” Existem pessoas que nos fazem pensar como galinhas. E ainda até pensamos que somos efetivamente galinhas. Porém é preciso ser águia. Abrir as asas e voar. Voar como as águias. E jamais se contentar com os grãos que jogam aos pés para ciscar (BOFF, 1997).



A partir da leitura da fábula e da reflexão proposta por Paulo Freire, escreva o que você gostaria de ver como realidade em sua escola na comemoração do próximo Dia do Professor.

Esta atividade está relacionada ao objetivo mais importante de sua formação em Pedagogia que é refletir sobre você como professor ou professora, sua prática, seus anseios, suas realizações. Pense livre como uma águia!

RESUMO

Os Conselhos Escolares são constituídos por representantes de professores, de pessoal técnico-administrativo, de pais, de alunos e o diretor da escola, os quais, em geral, não receberam preparação prévia adequada. Tem sido observado, com mais frequência do que se pode imaginar, que esses representantes, ou não conhecem seu papel, ou não desenvolveram integralmente a competência para participar e legitimar a vontade de seus pares. Assim, legitimam a sua própria vontade ou a dos diretores escolares ou ainda das Secretarias de Educação. Raramente discordam ou questionam determinações superiores. Muitos pais receiam desagradar diretores e professores para que seus filhos não sejam alvo de represálias. Eles não têm conhecimento e experiência suficientes para desempenhar seu papel independentemente.

Os Conselhos Escolares devem se reunir com periodicidade: sugerem-se reuniões mensais, com uma pauta previamente distribuída aos conselheiros, para que possam, junto a cada segmento escolar e representantes da comunidade local, informá-los do que será discutido e definir em conjunto o que será levado à reunião. Os conselheiros devem convocar novamente os segmentos que representam para informar a respeito das decisões tomadas. Além dessas reuniões, recomendam-se também assembleias gerais, que contam com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Estas são soberanas nas suas decisões, ou seja, qualquer deliberação em contrário só terá validade se novamente apresentada e referendada por outra assembleia geral. As assembleias gerais podem ser convocadas, entre outros, para o esclarecimento do papel dos Conselhos Escolares (e eleição dos seus membros, se for o caso); para divulgar as propostas de trabalho das escolas e para fazer um balanço das atividades realizadas. Tanto as assembleias quanto as reuniões do Conselho Escolar devem ser realizadas com a presença da maioria dos representantes, sendo todas as discussões, votações e decisões registradas em atas, que serão lidas, aprovadas e assinadas e colocadas à disposição da comunidade escolar.

Gestão escolar e construção da cidadania

Helena Amaral da Fontoura

AULA

7

Meta da aula

Discutir a gestão escolar como processo de construção da cidadania.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. reconhecer os princípios dos Direitos da Criança, relacionando-os à gestão participativa;
2. identificar processos de construção de cidadania em um espaço escolar democrático.

INTRODUÇÃO

Ainda que você não possa mudar todas as coisas, existem muitas outras que você pode transformar. Comece com as pequenas coisas. Cada minúscula conquista lhe dará novo ânimo para continuar tentando, até transformar coisas maiores. Não poder mudar tudo não é motivo para não mudar nada.

Bob Pierce

Entre os direitos das crianças aprovados pela ONU em 1959, inclui-se o direito à educação. Leia o trecho a seguir e discuta com os colegas o sentido de existir uma declaração como essa e em que medida o que ela prevê é respeitado ou não no nosso país.

OS DIREITOS DAS CRIANÇAS

Em 1959, a Assembleia Geral das Nações Unidas aprovou uma declaração que expressa os direitos mínimos de todas as crianças do mundo.

1. Direito à igualdade, sem distinção de raça, religião ou nacionalidade.
2. Direito à proteção especial para seu desenvolvimento físico, mental e social.
3. Direito a um nome e a uma nacionalidade.
4. Direito à alimentação, à moradia e à assistência médica adequadas para a criança e a mãe.
5. Direito à educação e a cuidados especiais para a criança física ou mentalmente deficiente.
6. Direito ao amor e à compreensão por parte dos pais e da sociedade.
7. Direito à educação gratuita e ao lazer.
8. Direito a ser socorrido em primeiro lugar em caso de catástrofe.
9. Direito a ser protegido contra o abandono e a exploração no trabalho.
10. Direito a crescer dentro de um espírito de solidariedade, compreensão, amizade e justiça entre os povos.

Se falamos de uma gestão participativa na escola, estamos pensando em construir um espaço no qual as crianças tenham seus direitos conhecidos e respeitados.

Acreditamos na implantação de uma forma de gestão escolar que auxilie na resolução de problemas; se todos os membros da comunidade forem conscientizados da necessidade de se preservar o que é de todos, será possível trabalhar a proposta de descoberta e desenvolvimento de habilidades específicas entre os integrantes da comunidade escolar, que permita a resolução de algumas de suas questões.

Possíveis ações podem ser: instituir um programa permanente de aperfeiçoamento de recursos humanos:

- investir na melhoria das condições de trabalho de educadores;
- acompanhamento, por parte dos supervisores, do cotidiano da escola, com possíveis intervenções em sala de aula;
- reunião, por área, com professores, coordenadores e direção, para acompanhar o trabalho desenvolvido;
- presença da direção nas reuniões, promovendo a participação de todos os segmentos envolvidos;
- avaliar e reavaliar o planejamento dos trabalhos;
- promover a integração entre a equipe técnica e os professores;
- melhorar a distribuição, o controle e a qualidade da merenda escolar;
- programas de recuperação paralela (os alunos fazendo a recuperação durante o período letivo em curso e não apenas no final do ano).

Com relação ao projeto pedagógico para que esses pontos se concretizem e realmente levem à melhoria da qualidade do ensino, faz-se necessária a implantação de projetos pedagógicos elaborados coletivamente a partir do perfil da unidade escolar, sem perder de vista as condições da rede e a política educacional. Então, com relação ao funcionamento da instituição, devemos procurar assegurar a participação dos diversos segmentos na formulação e execução das propostas de melhoria da escola.

ATIVIDADE



Atende ao Objetivo 1



1.a. Faça entrevistas com crianças procurando levantar o que elas pensam sobre ser criança nos dias de hoje. É importante elaborar previamente um roteiro da entrevista que permita recuperar algumas informações como idade, escolaridade dos pais ou outros itens que forem considerados importantes na sua pesquisa. Com base no material levantado, elabore um mural com trechos de textos que chamaram sua atenção sobre as percepções das crianças a respeito de infância; ilustre da forma que achar melhor, com fotos, se tiver, ou recortes de revistas, por exemplo. Exponha-o na sua escola.

1.b. Agora, imagine que você é um gestor escolar antenado com o que dizem seus alunos. Proponha uma ação dentro dos princípios da gestão participativa para desenvolver em sua escola.

COMENTÁRIO

O grande desafio dos gestores está na capacidade de perceber quais dos seus colaboradores possuem condições de transformar as informações disponíveis na contemporaneidade em conhecimentos indispensáveis para o sucesso do processo pedagógico. A informação e o conhecimento são instrumentos estratégicos indispensáveis para o desenvolvimento de atividades que promovam a

cidadania. Nessa lógica, é vital, para o gestor, compreender que o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que é produzido, comprado e vendido. Enfim, entendemos que o gestor deste início de século deva, sobretudo, possuir sensibilidade para perceber quais de seus colaboradores produzem, pois, caso contrário, correrá o risco de perdê-los e ficar com aqueles que nada produzem. Para avaliar a excelência de sua gestão, o gestor deve olhar para seus colaboradores, e se nessa ação perceber que eles estão bem, então ele igualmente estará bem, atuando como um bom líder. A ação proposta deve contemplar a produção do conhecimento, função da escola, como um pano de fundo democrático e participativo, papel de um gestor antenado com a modernidade, respeitando os direitos das crianças que recebem a educação dada na escola.

Na segunda parte desta aula, vamos falar sobre cidadania, e pensar em formas de promovê-la no espaço escolar.

CIDADANIA

A Constituição de 1988 representa um marco para a sociedade brasileira, pois a cidadania é definida como um dos princípios básicos da vida, onde o cidadão possa exercer seu papel na construção da democracia social. As instituições como as escolas e os atores sociais precisam estar comprometidos com a formação cidadã.

A origem da palavra cidadania vem do latim *civitas*, que quer dizer “cidade”. A palavra **CIDADANIA** foi usada na Roma Antiga para indicar a situação política de uma pessoa e os direitos que ela tinha ou podia exercer.

A **CIDADANIA** expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social (DALLARI, 1998, p. 14).



Na Roma Antiga, o conjunto de cidadãos que constituíam uma cidade era chamado *civitate*. A cidade era a comunidade organizada politicamente. Era considerado cidadão aquele que estava integrado na vida política da cidade. Naquela época, e durante muito tempo, a noção de cidadania esteve ligada à ideia de privilégio, pois os direitos de cidadania eram explicitamente restritos a determinadas classes e grupos.

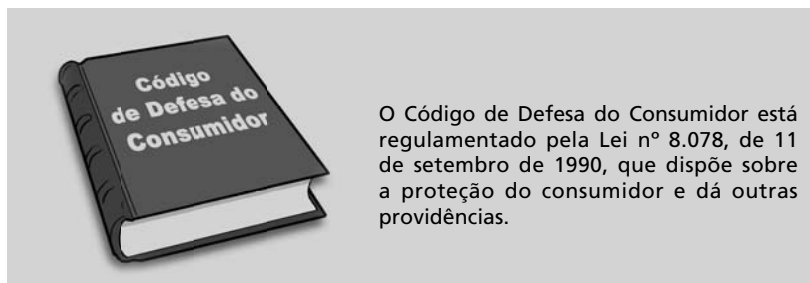
A definição de cidadania foi sofrendo alterações ao longo do tempo, seja pelas alterações dos modelos econômicos, políticos e sociais ou pelas conquistas, resultantes das pressões exercidas pelos excluídos dos direitos e garantias a poucos preservados, num rico processo histórico.

Para Demo (2002), o que se espera da cidadania moderna é um cidadão sempre alerta e bem informado, crítico, criativo, capaz de avaliar suas condições sociais, econômicas, dimensionar sua participação histórica, reconstruir suas práticas participar decisivamente da sociedade e da economia.

No Brasil, estamos gestando a nossa cidadania. Demos passos importantes com o processo de redemocratização e a Constituição de 1988. Mas muito temos que andar. Ainda predomina uma visão reducionista da cidadania (votar, e de forma obrigatória, pagar os impostos, ou seja, fazer coisas que nos são impostas) e encontramos muitas barreiras culturais e históricas para a vivência da cidadania.

Os direitos que temos não nos foram conferidos, mas conquistados. Muitas vezes compreendemos os direitos como uma concessão, um favor de quem está por cima para os que estão por baixo. Contudo, a cidadania não nos é dada, ela é construída e conquistada a partir da nossa capacidade de organização, participação e intervenção social.





Construir cidadania é também construir novas relações e consciências. A cidadania é algo que não se aprende com os livros, mas com a convivência, na vida social e pública. É no convívio do dia a dia que exercitamos a nossa cidadania, por meio das relações que estabelecemos com os outros, com a coisa pública e o próprio meio ambiente. A cidadania deve ser perpassada por temáticas como a solidariedade, a democracia, os direitos humanos, a ecologia, a ética.

A cidadania é tarefa que não termina, não é como um dever de casa, em que faço a minha parte e entrego para alguém pronto e acabado só esperando avaliação. Como seres inacabados que somos, sempre estaremos buscando, descobrindo, criando e tomando consciência mais ampla dos direitos. Nunca poderemos chegar e entregar a tarefa pronta, pois novos desafios na vida social surgirão, demandando novas conquistas e, portanto, mais cidadania.

Precisamos avançar nos processos de participação nas escolas, compreender as dimensões e significados do que acontece que impede o bom andamento das relações intraescolares. Sabemos da ideia que muitas equipes têm sobre os pais, que os desvalorizam, estabelecendo com isso uma grande distância e um estranhamento. Nesse contexto, as possibilidades de estabelecer vínculos que propiciem a participação ficam diminuídas. Para ampliar essas possibilidades, podemos pensar em relacionar participação e construção de cidadania.

Concebemos a escola como um espaço destinado a assumir a práxis pedagógica como uma práxis política, constituindo-se assim um âmbito de deliberações públicas, de construção de cidadania e de geração de transformações sociais. Nesse sentido, a escola como agente político deve definir sua função, tanto no aspecto pedagógico quanto no comunitário, assumindo sua responsabilidade social. Os lugares nos quais convergem o Estado e a sociedade civil são cenários de formação de

cidadania, não só dos alunos, mas de todos os membros da comunidade educativa, incluindo professores e gestores, em permanente formação pessoal e profissional.

Para que tais processos possam se realizar e consolidar, a instituição escolar tem de se transformar em um espaço de participação genuína, onde os diferentes atores sociais intervenham de forma ativa, voluntária e equitativa nos assuntos que interessam a eles e os preocupam.

A formação cidadã deveria ser uma das preocupações primordiais da escola. Gadotti (2001) define cidadania como a consciência de direitos e deveres da democracia e defende uma escola pública cada vez mais comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Para isso, ela deve propiciar um ensino de qualidade, buscando a formação de cidadãos livres, conscientes, democráticos e participativos.

A participação é um acontecimento voluntário no qual quem participa se sente reconhecido em seus interesses e expectativas. Participar requer escuta e valorizar o saber do outro. Requer que nos libertemos das concepções de “aluno ideal”, “professor ideal”, “família ideal” e “escola ideal”, para tomarmos consciência das dimensões humanas e sociais de cada um desses papéis. A defasagem entre as expectativas e a realidade muitas vezes nos faz reforçar preconceitos e tomar decisões que são movidas por uma falta de entendimento dos processos complexos que acontecem no espaço escolar.

É inegável a influência que a família exerce na vida do futuro adulto, mas seu poder não é irrestrito; o ambiente familiar é formador, porém não é irreversível. Sabemos que o desenvolvimento da criança, assim como a formação de suas características de personalidade, não é devido exclusivamente à experiência vivida no ambiente familiar, mas às relações estabelecidas por ela com os diferentes ambientes em que interage, como por exemplo, a escola, os amigos, a sociedade em geral.

Assim, a questão sobre a participação dos pais na escola é um tema recorrente, que aparece nos discursos docentes em geral com queixas sobre a falta de envolvimento dos pais nas atividades e na vida escolar dos filhos. Por outro lado, os pais esperam ser chamados à escola, em geral em situações pouco favoráveis ao filho. Em consequência, a relação entre professores e pais é assimétrica, e envolve poder e falta de comunicação, na qual muitas vezes o que poderia ser uma parceria se torna uma competição.

Como consequência, muitas vezes as reuniões de pais são para que os docentes demandem dos familiares que os alunos façam deveres, comportem-se na escola, tragam material, enfim, situações vividas diariamente e que não são resolvidas por decreto, mas com uma boa relação interpessoal e com uma escola motivadora. Já da parte dos pais as queixas são mais relativas ao fraco aproveitamento dos filhos ou a situações de insubordinação algumas vezes atribuídas à convivência com colegas que desviam os filhos do bom caminho.

Em ambos os casos, discursos unilaterais, em vez de diálogos no sentido freireano do termo. Quanto mais for levado a refletir sobre sua situação, sobre seu enraizamento espaço-temporal, mais o sujeito emergirá carregado de compromisso com sua realidade, na qual, porque sujeito, não deve ser mero espectador, mas sim intervir cada vez mais nela (FREIRE, 2002).

A escola, então, enfatiza os modelos de organização social e de relações interpessoais que reforçam uma situação de assimetria que fecha possibilidades de participação genuína, de negociação para a construção de uma cidadania baseada em princípios de emancipação.

Em contraposição a essa situação traçada, pensamos em uma busca de ressignificar os vínculos entre escola e comunidade, desvelando os estereótipos, os estigmas, os preconceitos e os rótulos que os principais agentes carregam e que explicam a falta de vínculos positivos e os processos de desconfiança mútua. Para que tal coisa comece a acontecer, faz-se necessário recuperar o caráter público da instituição escolar e construir consensos significativos que possam orientar ações recíprocas de todos os envolvidos.

É possível ensinar e buscar formas de participação social que ajudem na construção de uma cidadania, constituída de pessoas ativas, conscientes de seus deveres e comprometidas com a conquista dos direitos humanos. A prática participativa permite questionar os valores e os interesses que sustentam a sociedade.

A participação é o primeiro passo para consolidar uma democracia capaz de garantir os direitos de todos os cidadãos. A escola precisa estar ligada à ideia de liberdade, democracia e cidadania. A escola não pode preparar para a democracia a não ser que também seja democrática. Seria contraditório ensinar a democracia no meio do autoritarismo. É preciso que o ambiente escolar tenha um caráter democrático e participativo, que reconheça e respeite os interesses e perspectivas particulares.

Só com ampla participação é que se pode lutar pelos princípios da democracia, neutralizando as formas de autoritarismo frequentes na sociedade, sendo geradas as condições para o exercício pleno da liberdade e da cidadania, possíveis para consolidar a sociedade democrática.

ATIVIDADE



Atende ao Objetivo 2

2. Leia a história a seguir e pense em processos de decisão que fazemos em nossa vida cotidiana, como são e a que consequências levam as decisões que tomamos sem conseguir ver a realidade na qual se insere o problema que se apresenta no momento. Para você relacionar a forma de tomada de decisões à vivência no espaço escolar, conte uma história sua, escreva sobre uma situação em que a direção de uma unidade escolar vivencie uma oportunidade de oferecer à comunidade algo que promova cidadania.



A Mosca

Parte I

Contam que certa vez duas moscas caíram num copo de leite. A primeira era forte e valente. Assim, logo ao cair, nadou até a borda do copo, mas, como a superfície era muito lisa e ela tinha suas asas molhadas, não conseguiu sair. Acreditando que não havia saída, a mosca desanimou, parou de nadar e de se debater, e afundou.

Sua companheira de infortúnio, apesar de não ser tão forte, era tenaz e, por isso, continuou a se debater por tanto tempo que, aos poucos, o leite ao seu redor, com toda aquela agitação, foi-se transformando e formou um pequeno nódulo de manteiga, onde a mosca tenaz conseguiu com muito esforço subir e, dali, levantar vôo para algum lugar seguro.

Esta é a primeira parte da história, um elogio à persistência que, sem dúvida, é um hábito que pode nos levar ao sucesso. No entanto...



Parte II

Tempos depois, a mosca tenaz, por descuido ou acidente, novamente caiu no copo. Como já havia aprendido em sua experiência anterior, começou a se debater, na esperança de que, no devido tempo, se salvaria.

Outra mosca, passando por ali e vendo a aflição da companheira de espécie, pousou na beira do copo e gritou: – Tem um canudo ali, nade até ele e suba pelo canudo.

A mosca tenaz não lhe deu ouvidos e, baseando-se na sua experiência anterior de sucesso, continuou a se debater, a se debater e a se debater, até que, exausta, afundou no copo cheio... de água!

Quanto a nós, com base em experiências anteriores, deixamos de notar as mudanças no ambiente e ficamos nos esforçando para alcançar os resultados esperados até que afundamos em nossa própria falta de visão?

Fazemos isso quando não conseguimos sentir a necessidade de mudanças, quando não existe abertura da nossa parte para nos reenquadrar na nova experiência; ficamos paralisados, presos aos velhos hábitos, com medo de errar.

Reenquadrar é permitir-se olhar a situação atual como se ela fosse inteiramente diferente de tudo o que já vivemos, libertar-nos de comparações – e buscar ver sob novos ângulos, de forma a perceber que, fracasso ou sucesso, não importa, é necessário tentar, pois tudo é aprendizado. Dessa forma, todo o medo se extingue e toda experiência é como uma nova porta que pode nos levar à energia que precisamos, a motivação de continuar buscando o que queremos. Mas, para isso, é preciso não ficarmos nos debatendo, e entrar... e sentir... pois ficar do lado de fora da porta não nos motiva nem nos oferece a visão real.

Agora, sua história...

[illegible]

COMENTÁRIO

Uma relação autoritária cultiva uma educação para a docilidade, desenvolvendo nos alunos uma dependência quase infantil. Pode-se afirmar que o tema transversal que está no trabalho pedagógico é o da submissão: educa-se para a obediência. Esse exercício constante da autoridade do professor sobre os alunos é uma forma de fazer com que eles se recordem sempre que não podem decidir por si mesmos, que estão sob tutela, pois não se pode depositar confiança neles. Esse tipo de escola é a escola da passividade, onde apenas o

professor tem voz. Os educadores esperam obter com a disciplina um tipo de comportamento estereotipado e uniforme. Assim, visando o controle, ocorrem as filas, a cabeça atrás de cabeça, o tempo limitado para cada atividade, os conteúdos estagnados e as provas homogêneas. E a vida em grupo fica do lado de fora da escola, pois o enfoque principal é no trabalho individual.

No processo de construção do conhecimento, os alunos precisam participar de maneira ativa, sendo que as movimentações na sala, as interações ou “conversas” entre as crianças, a resolução de problemas, a tomada de decisões, não podem ser confundidas com indisciplina. É imprescindível que o aluno experimente o obstáculo, a dificuldade, a atividade proposta deve envolver os alunos, desafiá-los. Assim, o educador, ao elaborar atividades, deve se preocupar em propor situações em que o aluno queira resolver, que ele tenha necessidade ou interesse em solucioná-la, que envolva a compreensão e a invenção. Se anteriormente disciplina lembrava a obediência, o silêncio, a resignação, com as relações orientadas dessa forma, espera-se que apareça outro significado que considera muito mais interessante para o conceito de disciplina, que seria: aquela que denota tenacidade, perseverança, força afirmativa, obstinação, vontade de saber e de transpor os obstáculos, movimento. O trabalho em classe implica participação, desenvolvimento e criatividade, pois considera que este é, naturalmente, o segredo de toda boa pedagogia.

RESUMO

As políticas educacionais oficializaram a descentralização administrativa, abrindo o espaço legal para as comunidades escolar e local participarem. Participação requer a competência para formar e trabalhar com representantes do sistema de ensino e das comunidades escolar e local.

Reunimos um conjunto de reflexões sobre a relevância da participação em sua relação com os processos de construção da cidadania.

A escola estabelece uma relação assimétrica com os pais, gerando uma distância social que impede muitas vezes a aproximação e reforça a falta de vínculo entre as duas partes.

A escola precisa repensar as relações e a formação de seu aluno, ajudando-o a tomar o rumo para a realização pessoal e profissional, resgatando espaços de inserção na vida social. Esta é feita por meio da escola baseada na democracia, assumindo a implantação de uma gestão mais participativa, pressupondo que alunos, professores e pais tenham a capacidade de participar efetivamente do processo de formulação de ações pertinentes a sua resolução.

Não se aprende a participar teorizando sobre os processos participativos, aprende-se, sim, a participar participando. Ensina-se a participar abrindo espaços para que as pessoas participem. Uma prática social participativa ensina a cidadania e amplia os limites da qualidade de vida.

Promover espaços participativos é educar para a vida. Somente assim será possível o respeito e a valorização das diferenças presentes em nosso território brasileiro. Se isso não acontecer, alguém será excluído, e esse alguém com certeza será o mais fraco. Isso é um desafio e um compromisso da escola para a formação de uma sociedade democrática, justa, igualitária e solidária.

Gestão pedagógica para uma educação inclusiva

Helena Amaral da Fontoura

AULA

8

Meta da aula

Apresentar questões atuais sobre inclusão e o papel da gestão no processo.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar as características de uma gestão pedagógica para uma educação inclusiva;
2. descrever pelo menos uma ação a ser desenvolvida no contexto de uma gestão em uma perspectiva de inclusão.

INTRODUÇÃO

A gestão pedagógica pode ser considerada um dos aspectos mais significativos da gestão escolar, na medida em que envolve a área educativa e não apenas a administrativa. Já vimos como essas áreas estão implicadas, as mudanças em uma afetam diretamente a outra.

A gestão pedagógica estabelece objetivos gerais e específicos para os processos de ensino, define linhas de ação pedagógica em função dos objetivos traçados em conjunto e das características dos alunos e da comunidade a que a escola atende, propondo metas e objetivos a serem atingidos; acompanha e avalia o rendimento, o sucesso dos objetivos alcançados e das metas cumpridas. Ao desempenhar suas funções, avalia o processo de funcionamento pedagógico da escola como um todo. O que pretende fazer deve ser explicitado no Projeto Político-Pedagógico e regulado pelo Regimento Escolar. O(A) Diretor(a) é quem articula a gestão pedagógica, sendo um dos principais responsáveis por seu sucesso, auxiliado(a) na tarefa pela coordenação pedagógica da instituição escolar.

A gestão de recursos humanos é tão importante quanto a gestão pedagógica; é uma parte sensível da gestão, já que envolve pessoas – alunos, equipe escolar, comunidade. Direitos, deveres, atribuições – de professores, do corpo técnico, do pessoal administrativo, dos alunos, dos pais e das comunidades – devem estar previstos no Regimento Escolar.

Sabemos como é difícil lidar com pessoas, para que elas trabalhem satisfeitas e possam render o que suas potencialidades permitirem; muitas vezes o trabalho do gestor pode ser equiparado ao de um bombeiro, sempre “apagando incêndios”. Porém, saber contornar problemas, lidar com as situações de relacionamento profissional e interpessoal e desempenhar sua tarefa com calma e paciência podem fazer da gestão de recursos humanos o fiel da balança, o que pende para o sucesso ou para o fracasso, para que o processo educacional possa ocorrer na escola de modo satisfatório e mais bem-sucedido.

A gestão administrativa cuida dos aspectos físicos e materiais da escola, como o prédio em que ela funciona, os equipamentos de que dispõe, as questões que envolvem legislação, os procedimentos junto às secretarias e demais órgãos reguladores do funcionamento da escola. Suas atividades e atribuições também devem estar previstas no Projeto Político-Pedagógico da escola e no Regimento Escolar. Quando o Regimento Escolar é elaborado de modo equilibrado, não tolhendo demais a autonomia das pessoas envolvidas com o trabalho escolar, nem deixando lacunas e sujeitas a interpretações ambíguas, a gestão se torna mais simples e mais justa.



A organização que prevê essas atribuições para a gestão não pode separá-las, devem estar sempre caminhando em conjunto, pois o sucesso da instituição escolar depende em grande parte das articulações e da integração entre esses aspectos, de forma a buscar a organicidade do processo educativo.

A ESCOLA PODE SER UM ESPAÇO DE INCLUSÃO. DE QUE INCLUSÃO ESTAMOS FALANDO?

A escola tem sido, ao longo dos anos, o espaço responsável pela transmissão de saberes e pela construção de conhecimento. Tem tido um papel importante de disseminação de cultura, de troca de experiências e de convivência social. Torna-se um reflexo da sociedade e interage com ela, ao influenciar mudanças de padrões culturais e promoção de novos paradigmas.

Ao analisar os contextos históricos que favoreceram ao longo de séculos a exclusão das minorias no nosso país, torna-se mais fácil compreender como o sistema educacional tem sofrido as influências de situações tão adversas.

A escola inclusiva parte do princípio de que todos os alunos podem conviver, aprender e participar da comunidade escolar e social. As diferenças são respeitadas, e a diversidade é uma característica natural, que fortalece as relações e enriquece as experiências pedagógicas. Todos são responsáveis por um processo no qual a inclusão seja valorizada e o respeito às diferenças seja uma das características fundamentais dos trabalhos desenvolvidos na escola.



ATIVIDADE



Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Esta é uma autoentrevista, que será dividida em duas etapas. A primeira delas é para você pensar sobre como deve ser uma gestão pedagógica para proporcionar uma educação inclusiva. Lembre-se de que você é um gestor de sua sala de aula, portanto não é apenas o diretor da escola o responsável pelos processos de inclusão. Leia as perguntas e responda, de acordo com o que você leu, com o que pensa a respeito e com suas reflexões desenvolvidas ao longo de seu curso:

Como tem sido a sua trajetória pessoal em relação à atualização de sua prática pedagógica?

O que significa efetivamente, para você, a noção de inclusão?

Quais são as características de uma gestão pedagógica que possibilite a inclusão?

COMENTÁRIO

A trajetória pessoal de cada docente tem implicações diretas em suas práticas pedagógicas e em suas opções profissionais. Falar de inclusão requer pensar em modos criativos de promovê-la. Promover a inclusão digital, o estudo dos temas transversais e compreender a música como arte são apenas algumas funções das iniciativas que fazem a diferença e que promovem projetos socioeducativos bem-sucedidos. Tais iniciativas são capazes de facilitar a aprendizagem, elevando o índice de aprovação e promovendo a tão difícil permanência do aluno na escola. A preocupação em oferecer uma educação em rede e de excelência precisa ser não somente de professores e diretores de escolas, mas também de empresários, de políticos e da comunidade em geral.

Leitura recomendada para refletirmos sobre nossos sucessos e impasses...

Vai desistir? Pense bem!

- O general Douglas MacArthur foi recusado na Academia Militar de West Point, não uma vez, mas duas. Quando tentou pela terceira vez, foi aceito e marchou para os livros de História.
- O superstar do basquete, Michael Jordan, foi cortado do time de basquete da escola.
- Em 1889, Rudyard Kipling, famoso escritor e poeta, recebeu a seguinte resposta do jornal *San Francisco Examiner*: "Lamentamos muito, Sr. Kipling, mas o senhor não sabe usar a língua inglesa."
- Winston Churchill repetiu a sexta série. Veio a ser primeiro-ministro da Inglaterra somente aos 62 anos de idade, depois de uma vida de perdas e recomeços. Sua maior contribuição aconteceu quando já era um "cidadão idoso".

- Os pais do famoso cantor de ópera italiano Enrico Caruso queriam que ele fosse engenheiro. Seu professor disse que ele não tinha voz e jamais seria cantor.
- Albert Einstein não sabia falar até os 4 anos de idade, e só aprendeu a ler aos 7. Sua professora o qualificou como “mentalmente lerdo, não sociável e sempre perdido em devaneios tolos”. Foi expulso da escola e não foi admitido na Escola Politécnica de Zurique.
- Louis Pasteur foi um aluno medíocre na escola. Dentre 22 alunos, ficava em 15º lugar.
- Em 1944, Emmeline Snively, diretora da agência de modelos Blue Book Modeling, disse à candidata Norman Jean Baker (Marilyn Monroe): “É melhor você fazer um curso de secretariado, ou arrumar um marido.”
- Ao recusar um grupo de rock inglês chamado The Beatles, um executivo da Decca Recording Company disse: “Não gostamos do som. Esses grupos de guitarra já eram.”
- Em 1954, Jimmy Denny, gerente do Grand Ole Opry, despediu Elvis Presley no fim da primeira apresentação, dizendo: “Você não tem a menor chance, meu filho. Melhor continuar motorista de caminhão.”
- Quando Alexander Graham Bell inventou o telefone, em 1876, não tocou o coração de financiadores com o aparelho. O presidente Rutheford Hayes disse: “É uma invenção extraordinária, mas quem vai querer usar isso?”
- Rafer Johnson, campeão de decatlo, nasceu com um pé torto.
- Thomas Edison fez duas mil experiências para conseguir inventar a lâmpada. Um jovem repórter perguntou o que ele achava de tantos fracassos. Edison respondeu: “Não fracassei nenhuma vez. Inventei a lâmpada. Acontece que foi um processo de 2.000 passos.”
- Aos 46 anos, após anos de perda progressiva da audição, o compositor alemão Ludwig van Beethoven ficou completamente surdo. No entanto, compôs boa parte de sua obra, incluindo três sinfonias, em seus últimos anos.

Em suma: enquanto estivermos aqui, há algo para aprendermos e, muito possivelmente, alguém para aprender conosco também.

Atualmente, dados demonstram que uma grande parte da população brasileira é constituída de pessoas em desvantagens sociais e econômicas, além de privadas culturalmente de acesso a serviços de infraestrutura básica como saúde, segurança, trabalho e educação.

As políticas públicas que mais recentemente vêm sendo implementadas ainda não conseguiram reverter o quadro sofrível das disparidades sociais, que, conseqüentemente, provocam situações de desigualdade.

As diferenças se tornam evidentes, refletindo na escola a urgência de transpor práticas excludentes. E muitos são os desafios...

Desafios! Esta palavra, no plural, parece nos cercar por todos os lados. Desafios na gestão, na educação, na comunicação. Talvez não estejamos compreendendo bem, de fato, quais são esses desafios. E estamos buscando respostas, soluções para perguntas das quais não entendemos o enunciado.

Para Goulart (2009), o nosso tempo, aqui e agora, tem na incerteza a sua marca. Nesse sentido, um dos “grandes desafios” que temos é justamente assumir publicamente a nossa fragilidade diante das incertezas, das novas demandas; uma fragilidade que exige de nós, como meio de equilíbrio, a capacidade de escuta, especialmente na gestão educacional.

Não basta que possamos nos expressar, queremos e precisamos também ser ouvidos. É esse segundo momento, o de escutar e ser ouvido, o mais difícil nas relações, sejam elas familiares ou profissionais. Nesse contexto, a gestão compartilhada ganha espaço; uma gestão, como defende Lück (2000), que valorize os diferentes talentos e as responsabilidades individuais, convergindo para a responsabilidade coletiva. Esse tipo de gestão exige transparência e abertura ao modo de ser e às ideias do outro.

Já está mais do que na hora de o sistema educacional entender que parcerias facilitadoras da aprendizagem precisam ser firmadas no intuito de criar alternativas capazes de fomentar alterações sociais. Permitir o acesso ao esporte e à cultura, bem como estimular ações de defesa do meio ambiente, são apenas algumas conquistas efetivas no cotidiano de cada cidadão atendido por interesses comuns.

Todos os indivíduos merecem atenção, todas as pessoas devem ter o direito ao acesso e à permanência na escola, espaço que pode garantir a reversão de alguns aspectos excludentes. As atividades pedagógicas desenvolvidas em salas de aulas regulares, com base nos Parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL, 1997), favorecem a cada instituição a possibilidade de atualizar ou reelaborar as propostas pedagógicas vigentes, de acordo com as novas realidades que se apresentam.

Professores, orientadores educacionais e psicólogos escolares devem primeiramente acreditar que as diferenças existem e que devem ser respeitadas, para posteriormente transpor esse respeito a seus educandos.

Algumas ações pedagógicas flexibilizam as relações entre professores e alunos e permitem uma proximidade entre o conhecimento e o produto esperado deste conhecimento.

Em sua proposta pedagógica, o professor poderá modificar a complexidade de exercícios, ampliar tarefas e propor planos de ação personalizados, conforme as necessidades dos seus alunos, poderá utilizar a monitoria, as atividades suplementares e os trabalhos coletivos. Algumas características dos professores favorecem o trabalho pedagógico, a interação professor-aluno e a gestão para propiciar inclusão:

- criatividade ao utilizar estratégias e materiais;



- habilidade para organizar a sala de aula, o currículo e as metodologias de ensino;



- energia, prazer e entusiasmo pelo processo de aprendizagem e de desenvolvimento de seus alunos;



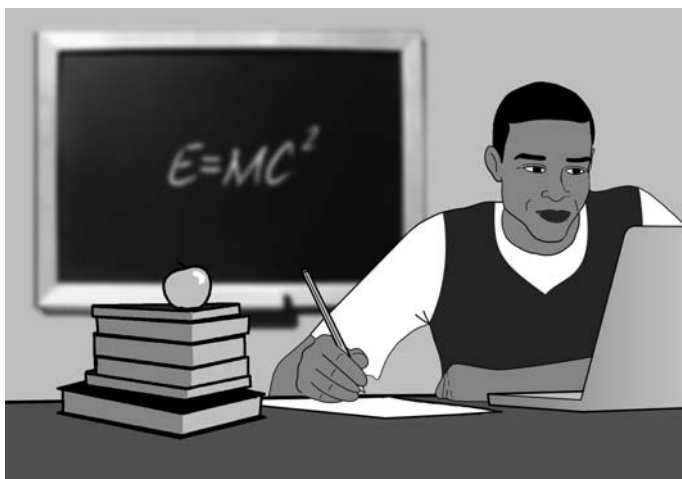
- conhecimento de diferentes estratégias de ensino e das características de aprendizagem de todos os alunos;



- flexibilidade para modificar estruturas, contextos e rotinas;



- disposição para estudos complementares e formação continuada.



Ao reconhecer questões relativas às diferenças individuais, os educadores têm a possibilidade de rever suas práticas pedagógicas, de forma a atender às necessidades e diferentes perspectivas nos contextos de aprendizagens. É necessário que respeitem os ritmos diferenciados, que respondam às dúvidas dos alunos sempre que possível, que orientem os alunos quanto à distribuição e organização de seu tempo e que planejem atividades diversificadas e interessantes para que todos possam desenvolver suas potencialidades.

CONCLUSÃO

Em muitos contextos, a formação do professor não especifica as necessidades educacionais que encontrará em suas atividades pedagógicas, dificultando o entendimento de diferentes expressões. A formação complementar, continuada, poderá trazer conhecimentos, estratégias e alternativas pedagógicas que facilitem o entendimento de todo o intrincado processo de aprendizagem.

Somente com o trabalho de todos (família, escola e sociedade) poderemos reverter a trajetória de muitos alunos, inseridos no ambiente educacional sem perspectivas, para uma prática de respeito às suas necessidades e de real inclusão social. Vamos fazer, e não apenas criticar e aguardar que os outros façam aquilo que, na verdade, é responsabilidade de todos.

ATIVIDADE FINAL

Atende aos Objetivos 1 e 2

Esta é a parte 2 da autoentrevista. Agora cabe a você dar sua contribuição para pensarmos processos inclusivos na escola, em sua sala de aula, no recreio, nas atividades que acontecem no entorno... Enfim, sua criatividade está sem limites. Sugira uma ação/atividade que favoreça a inclusão na perspectiva apresentada nesta aula.

- Seus alunos se encontram incluídos no contexto escolar?
- Que novas perspectivas são possíveis frente ao conhecimento das diferentes necessidades de seus alunos?
- Descreva uma ação/atividade que possa otimizar a aprendizagem de seus alunos, na perspectiva de inclusão que compartilhamos.

COMENTÁRIO

Algumas ações podem ser empreendidas, como as que utilizem técnicas de trabalhos que favoreçam a reflexão, a discussão e a participação coletiva, estimulem atividades sociais, procurem encontrar tópicos de interesses como ponto de partida. As atividades podem ocorrer em vários contextos e situações de aprendizagens. Podem ser estimuladas idas a bibliotecas, museus, workshops, eventos socioculturais, que estimulem e aceitem as diversidades e suas diferentes expressões.

RESUMO

O século XX caracterizou-se pela formulação de instrumentos legais que garantissem os direitos fundamentais da pessoa, em vários aspectos e níveis, especificamente no que se refere aos alunos com necessidades educacionais especiais inseridos nas classes comuns do sistema educacional.

A legislação vigente no século XXI representa, sem dúvida, uma evolução nas políticas voltadas para a inclusão. Pensar no aluno como a origem de um problema, exigindo-se dele que se adeque à escola, é uma leitura inconcebível nos dias atuais. A escola hoje deve ser um ambiente acolhedor e prazeroso, que proporcione a todos os alunos não só o acesso, mas também sua permanência, com sucesso e qualidade.

Embora a realidade esteja ainda muito aquém do desejável, o fundamental é tornar efetivas as políticas existentes, para que mecanismos legais possam concretizar o direito de *toda criança aprendendo* na escola. É preciso romper com a ideologia da exclusão, implantando a verdadeira inclusão, na qual todos possam conviver e participar juntos.

A educação tem, hoje, o grande desafio de rever suas ações frente a uma gestão que precisa pensar o seu aluno como um todo, respeitando as suas necessidades e peculiaridades, construindo coletivamente e criando condições para que seja possível atender às diversidades dentro da escola. As escolas cada vez mais precisam de ideias e iniciativas que se adequem à realidade, que inovem e que levem ao sucesso de sua missão educativa.

Gestão relacional

Helena Amaral da Fontoura

AULA

9

Meta da aula

Apresentar a perspectiva da gestão relacional como forma de aprimorar as relações na escola e o processo educativo como um todo.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar as principais características que promovem uma gestão relacional;
2. relacionar o desenvolvimento de todos os aspectos das pessoas ao bom desempenho das funções docentes e gestoras.

INTRODUÇÃO

Ao longo da sua evolução, os conhecimentos sobre Gestão permitiram criar suporte conceitual para desenvolver métodos, técnicas e ferramentas adequadas para, em cada contexto econômico e social, reforçar a viabilidade e a sustentabilidade das instituições, da escola inclusiva, posicionando-as melhor para a realização dos seus objetivos.

Nas instituições e organizações, o conhecimento ocorre através de três vertentes, a saber: a humana, que considera as capacidades e competências dos que compõem a instituição, a estrutural, que considera o conjunto e a infraestrutura de funcionamento, e a relacional, que trata das relações internas e externas na instituição, sua capacidade de se oxigenar nos dois âmbitos.

Quando falamos de gestão relacional, nos referimos ao que se convencionou chamar de empoderamento (do inglês *empowerment*), que significa que quem está no lugar de gestor tem algum poder que emana de dentro para fora, não é outorgado por alguém de fora, do sistema. Um gestor nessa perspectiva tem a capacidade de flexibilizar, de estabelecer parcerias, de passar de uma condição de dependência para uma condição de liderança participativa e estratégica, tecendo as bases da teia relacional. Percebemos os movimentos de mudanças nas instituições educacionais através das ações concretas e participativas que os gestores utilizam, que trazem resultados concretos e observáveis, por exemplo, na forma como acontecem as práticas pedagógicas e nas formas como os participantes do processo educativo se relacionam.





GESTÃO RELACIONAL

A teoria da gestão relacional tem como norte o princípio de que o sucesso da gestão se efetiva através do aprimoramento da relação intra e interpessoal, pois só através da conquista se consegue o envolvimento dos atores da comunidade educativa no processo de tomada de decisões e aprimoramento do trabalho pretendido.

A prática da gestão relacional toma como norte a participação, a estratégia, a qualidade da gestão educacional e evidencia que, através do planejamento participativo e estratégico, pode-se traçar os objetivos, metas e ações a serem alcançados a curto, médio e longo prazo, tendo como foco a qualidade, a excelência da prática educacional do nosso tempo.

A gestão relacional na educação possui uma metodologia numa perspectiva dialética, pautada na percepção das contradições e dos determinantes sociais, o que favorece a comunidade educativa à reflexão, à reelaboração e à construção do conhecimento, da observação, da escuta, da pesquisa e da criatividade com base metodológica de efetivação da práxis.

Desta feita, demanda a consciência do inacabado, o bom-senso, com a convicção de que mudar é possível, com a tomada consciente de decisões, sabendo escutar e dialogar, reconhecendo que a educação é ideológica, dialógica, dialética, que defende os direitos humanos, o agir participativo e respeitoso e a autonomia da comunidade educativa.

No estudo da gestão educacional, é importante que nos confrontemos com a questão da aprendizagem não apenas instrumental mas que

tenha um teor político, para que se torne possível o compromisso com a aprendizagem dos alunos. Ao mesmo tempo, professores mais bem preparados e capazes de elaborar projeto próprio conseguem questionar, de modo mais condizente, procedimentos considerados inadequados, que venham de fora (avaliações autoritárias, livros didáticos impostos, programas duvidosos de teleducação etc.) ou que venham de dentro (apenas autoavaliação, corporativismo defensivo, reprovação/evasão).

Demo (2000) enfatiza que o professor não pode declinar de seu papel central na elaboração do projeto pedagógico coletivo, assim como a comunidade não pode deixar de insistir no controle democrático. Gandim (2000), ao trazer a noção de planejamento participativo, traz também uma visão própria de participação, que nasce a partir de uma visão institucional, que acredita em uma sociedade organizada de forma justa, que supere as extremas desigualdades sociais e que se caracterize pela participação em diferentes níveis.

Nesse contexto, participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele “vestir a camisa”, nem mesmo a possibilidade de decidir alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana. Segundo Paro (1997, p.17):

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Freire (1997) nos fala de construirmos a **AUTONOMIA** de forma que possamos participar de forma consciente nas diferentes instâncias de nossa vida; diz ele que a **UTOPIA** está vinculada à conscientização, pois quanto mais conscientizados estivermos, mais capazes seremos de nos colocarmos como anunciadores, já que a denúncia é um anúncio e toda crítica consciente está imbuída de utopias. Não basta sonhar com um mundo melhor, é necessário lutar incessantemente para construí-lo. Sem a utopia, não existiriam perspectivas, nem horizontes profundos; sem a ação, a utopia se desfaria em abstrações e em sonho delirante. Freire (1997) refere que a denúncia e o anúncio criticamente feitos no processo de leitura do mundo dão origem ao sonho por que lutamos.

AUTONOMIA

s.f. Faculdade de se governar por suas próprias leis, dirigir-se por sua própria vontade. Para um veículo a motor (navio, avião, automóvel etc.), distância que pode percorrer com o consumo total do combustível a bordo. Autonomia financeira, situação de um serviço cuja gestão financeira é independente daquela da coletividade pública que o criou e controla.
Fonte: <http://www.dicio.com.br/autonomia>

UTOPIA

s.f. Local ou situação ideais em que tudo é perfeito. O substantivo utopia vem das palavras gregas *ou* e *topos*, que significam sem lugar. Refere-se especialmente a um tipo de sociedade com uma situação econômica e social ideal. Frequentemente a palavra é empregada para designar sistemas ou planos de reformas considerados pouco práticos ou irrealizáveis.
Fonte: <http://www.dicio.com.br/utopia/>

Quando falamos de uma instituição que promove sucesso, sabemos que para que isso aconteça ela deve estar sempre pronta a se adaptar às inovações e aos processos de mudança que ocorrem na sociedade, buscar as utopias de que nos fala Freire. Para que a escola possa se preparar para enfrentar as mudanças, é necessário que o seu planejamento estratégico esteja orientado para dar conta dessa perspectiva de flexibilidade de objetivos e de clareza de sua missão institucional e da busca por autonomia de todos os seus integrantes.

E quem é o principal responsável para que as ações sejam implementadas, por inculcar no planejamento a perspectiva de mudança? O gestor, transformado de um administrador para um agente de aprimoramento e construção no meio em que atua. Ele deve saber conduzir os participantes da equipe escolar para que construam e cumpram regulamentos, em busca da consciência de que nos fala Freire (1997), libertos da mera exigência externa, já que o que temos que fazer passa a fazer parte de nosso eu interior. Falamos, então, de um processo de **GESTÃO RELACIONAL** em educação.

A abordagem de **GESTÃO RELACIONAL** fundamenta-se na definição de objetivos de cuja aplicação resultam também impactos em todas as outras instâncias. Segundo o *Dicionário Aurélio* (2001, p. 346, 347), “gestão é o ato ou efeito de gerir. Gerenciar é dirigir como gerente e gerente é que ou quem gere negócios, bens ou serviços”. A abordagem das relações, também segundo o *Dicionário Aurélio* (2001, p. 594, 595), “é a convivência entre pessoas e o relacionamento está na ligação de amizade, afetiva, profissional, condicionada por uma série de atitudes recíprocas. É a capacidade de conviver, relacionar-se ou comunicar-se com os outros”.

ATIVIDADE



Atende ao Objetivo 1

1. A partir do que você leu e refletiu, relacione as principais características que promovem uma gestão relacional.

RESPOSTA COMENTADA

A gestão relacional apresenta potencialidades técnicas que podem ser recomendadas no sentido de melhorar nossas instituições educativas. Deve ser vista no conjunto das estratégias e racionalidades plurais que os atores escolares (pessoas ou grupos) mobilizam,

negociando comportamentos e resistindo a imposições; deve ainda levar em conta o contexto das escolas, em uma visão integradora e ter uma perspectiva política do fazer educativo. Ter ainda clareza de que não há homogeneidade cultural e que a flexibilidade e a participação são características que devem ser consideradas sempre. Por fim, enfatizar deveres e respeitar hierarquias e direitos pode ser uma nova e renovada forma de gerir a instituição escolar.

O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NAS FUNÇÕES DOCENTES E GESTORAS

Acreditamos que a pessoa se desenvolve de forma global, em todos os seus aspectos. No entanto ainda encontramos professores que se preocupam apenas com os aspectos cognitivos. Pessoas são múltiplas!

Gardner (1995), baseado na Neuropsicologia, considera a mente humana como um conjunto de capacidades necessárias para resolver problemas ou elaborar produtos valiosos em um contexto cultural ou em uma comunidade determinada. As pessoas, segundo sua carga genética e as exigências do ambiente, desenvolvem determinadas capacidades, podendo deixar de desenvolver outras. Gardner utilizou o termo múltiplo para enfatizar um número desconhecido de capacidades humanas diferenciadas. Desenvolveu a Teoria das Inteligências Múltiplas, como uma visão alternativa, pluralista da mente, reconhecendo que as pessoas têm diferentes potenciais cognitivos, pois a cognição possui facetas distintas, tendo assim uma visão multifacetada da inteligência, o que chamou de “inteligências”, como lógico-matemática, linguística, musical, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal e intrapessoal.

Para nós, as duas últimas estão mais de acordo com o tema da aula: a inteligência interpessoal é aquela que permite que a pessoa se relacione bem com as outras, distinguindo sentimentos (intenções, motivações, estados de ânimo) pertencentes ao outro, buscando reagir em função destes sentimentos. Esta capacidade permite a descentralização do sujeito para interagir com o outro. Mostra a capacidade de uma pessoa para entender as intenções, as motivações e os desejos alheios e, em consequência, sua capacidade para trabalhar eficazmente com outras pessoas. E a inteligência intrapessoal fala da capacidade que uma pessoa tem de

se conhecer, de controlar suas emoções, de administrar seus projetos e seus sentimentos. Esta inteligência permite que o indivíduo conheça suas capacidades e possa usá-las da melhor forma possível.

Vale ressaltar as duas grandes agências de socialização: a família e a escola. Nestes contextos a aprendizagem de diversas emoções é processada, desenvolvendo-se a inteligência intrapessoal e interpessoal, através das relações verticais (com adultos – pais e professores) e horizontais (com crianças e adolescentes – colegas, amigos e irmãos).

Faz-se necessário criar espaços para discutir coletivamente temas que possam contribuir para o desenvolvimento intra e interpessoal dos envolvidos. Por meio desse espaço, buscava-se promover:

- a) a oportunidade para aprender a receber e dar *feedback*;
- b) uma atmosfera de confiança e aceitação;
- c) a análise dos modelos de comportamentos;
- d) a aplicação dos conteúdos para a vida do sujeito, dentro e fora do trabalho. Para isto é essencial realizar encontros e trabalhar o autoconhecimento, o relacionamento interpessoal, a educação continuada e a qualificação profissional, a saúde e o trabalho, o tempo livre e a aposentadoria.



No livro *Inteligência emocional*, o psicólogo e jornalista norte-americano Daniel Goleman (1995), reunindo trabalhos científicos publicados a respeito do assunto nos últimos 20 anos, procura demonstrar que nossas possibilidades de realização na vida, no campo profissional ou pessoal, são determinadas em grande parte pela maneira com que desenvolvemos o que chama de inteligência emocional, ou seja, um conjunto de capacidades humanas como: se automotivar e persistir frente a frustrações; controlar impulsos e adiar as gratificações; manter o humor e não perder a capacidade de reflexão, mesmo em situações de ansiedade; ter e gerar empatias; ser otimista. O autor chega mesmo a afirmar que 80% das chances de sucesso de um indivíduo são determinadas pelo chamado Q.E. (quociente emocional) e 20% pelo que chamamos de Q.I. (capacidade cognitiva, de raciocínio, de memória).

IDIOSSINCRAZIA

Do gr. *idiosygrasia* < *ídios*, próprio; *sýkrisis*, constituição, temperamento.

s. f. Disposição do temperamento de um indivíduo para sentir, de um modo especial e privativo dele, a influência de diversos agentes; reação individual própria a cada pessoa; maneira pessoal de ver o mundo. Med. Reação individual particular, perante um agente terapêutico.

<http://www.dicionario-informal.com.br/buscar.php?palavra=idiossincrasia>

Enviado por Benedito Francisco Leite Filho (MT) em 6-3-2007.

Conscientemente ou não, todos temos uma imagem de nós mesmos que influencia tudo o que dizemos, fazemos ou percebemos em relação ao mundo. Essa imagem funciona como um filtro que separa coisas e dá um sabor de **IDIOSSINCRAZIA** ao nosso comportamento.

Na proposta de gestão que apresentamos, a tomada de decisões é fundamental, caso contrário o gestor não consegue ocupar um espaço de quem resolve os problemas pelas causas e não pelas consequências; ele coleta as informações, define os problemas a serem enfrentados e busca as alternativas.

Na concepção de gestão relacional, diretores são gestores de métodos, isto é, agentes de contínua transformação, desenhando processos de uma cultura que aumente a capacidade de mudar da organização escolar; enquanto os coordenadores pedagógicos são gestores de talentos, porque atuam com os docentes, buscando promover seu desenvolvimento profissional, os orientadores educacionais são também gestores de talentos, pois estão altamente comprometidos com o desenvolvimento pessoal dos alunos. E os professores são gestores do conhecimento, precisam favorecer situações de aprendizagem significativa aos alunos, variando-as conforme as diferenças de cada um e de acordo com as especificidades da área de conhecimento em que atuam. Desta forma, é na gestão relacional que se evidencia o investimento institucional na relação intra e interpessoal, que se consegue o envolvimento da comunidade educativa na construção de uma educação mais justa, mais ética e consequentemente mais cidadã.

CONCLUSÃO

Vale a pena ressaltar que a gestão estratégica não pode omitir as questões éticas, isto é, na avaliação da gestão devem entrar critérios que tenham a ver com definições de cidadania, de equidade, de interesse geral. Qualquer responsável pela concretização de um modelo de gestão numa dada instituição educacional, a ser possível, deve considerar a responsabilidade social dos seus atos no sentido de ir além dos meros interesses da instituição e almejar objetivos e atividades civicamente críticas e socialmente empenhadas, como por exemplo, a construção coletiva do planejamento estratégico e do Projeto Político Pedagógico da escola.

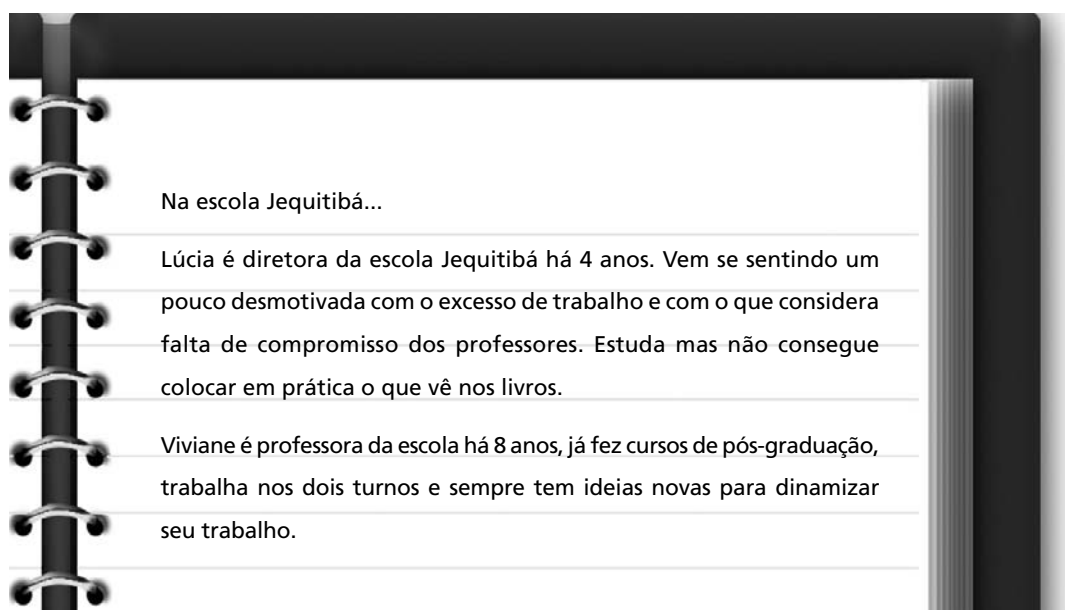
A construção da gestão relacional só se torna possível perpassando pelo planejamento participativo, onde haja a construção coletiva da proposta pedagógica para traçar os objetivos, metas e ações para serem alcançados a curto, médio e a longo prazo, abrindo os caminhos para uma educação de qualidade. Faz-se necessário favorecer a relação interpessoal, o trabalho em equipe, incentivar as iniciativas dos professores e dos alunos que venham a construir situações de construção de conhecimento e de desenvolvimento de cidadania.

Conclui-se que o desenvolvimento da instituição educacional só se efetiva com o envolvimento emocional de todos os que fazem a empresa e que a gestão relacional na Educação demanda a consciência do inacabado, o bom senso, a convicção de que mudar é possível, a tomada consciente de decisões, saber escutar e dialogar, reconhecer que a educação é ideológica, dialógica, dialética, que defende os direitos humanos, o agir participativo e respeitoso e a autonomia da comunidade educativa.

ATIVIDADE FINAL

Atende ao Objetivo 2

Leia a descrição a seguir e, com base no que você estudou nesta aula, e sua própria vivência, escreva suas opiniões sobre o que está acontecendo na escola e como pode se dar uma gestão na perspectiva relacional.



Na escola Jequitibá...

Lúcia é diretora da escola Jequitibá há 4 anos. Vem se sentindo um pouco desmotivada com o excesso de trabalho e com o que considera falta de compromisso dos professores. Estuda mas não consegue colocar em prática o que vê nos livros.

Viviane é professora da escola há 8 anos, já fez cursos de pós-graduação, trabalha nos dois turnos e sempre tem ideias novas para dinamizar seu trabalho.

Alessandra acabou de chegar na escola, recém-formada, não sabe bem como agir. Pegou a classe de alfabetização e nem sabe como começar.

Vanda Beatriz é a coordenadora pedagógica, está cansada do cargo, se sente sobrecarregada, às vezes gostaria de ter mais diálogo com as professoras e com a direção.

Clara é mãe de aluno da escola, faz parte do Conselho Escolar mas quase nunca é chamada para nada, as decisões são tomadas sem que ela saiba o que acontece.

COMENTÁRIO

Compreende-se que o desejo de mudança na instituição educacional é constatado através da ação participativa que o gestor utiliza, no momento em que utiliza o planejamento participativo e estratégico como norte às intervenções na práxis da comunidade educativa. A partir dessas ações concretas, os envolvidos no processo educativo percebem a necessidade de transformar a forma como se processa a prática pedagógica a fim de garantir a qualidade na educação. As organizações que têm mais possibilidades de prosperar são aquelas que envolvem todos os seus membros no processo e que são caracterizadas pela flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, aproveitamento das oportunidades, colaboração, aperfeiçoamento contínuo, uma orientação positiva na resolução de problemas e o compromisso para maximizar sua capacidade de aprender sobre o seu ambiente e sobre elas mesmas.

RESUMO

A pesquisa científica favorece a compreensão da dinâmica dos processos de gestão educacional, pois a partir dos dados coletados e analisados, o gestor com a sua equipe traçará metas e ações para serem atingidas a curto, médio e a longo prazo para reverter as dificuldades e aprimorar os avanços obtidos. A teoria da gestão relacional defende que é através da relação intrapessoal e interpessoal que se pode por meio da conquista envolver todos os que fazem a comunidade educativa na construção de uma gestão participativa, democrática e emocionalmente envolvida. Faz-se necessário ter a consciência do inacabado, bom senso, com a convicção de que mudar é possível, com a tomada consciente de decisões, sabendo escutar e dialogar, reconhecendo que a educação é ideológica, defendendo os direitos humanos na busca do agir participativo e respeitoso à autonomia da comunidade educativa. Desta forma, a gestão relacional permite encontrar soluções para vencer as dificuldades que permeiam a instituição educacional.

Gestão escolar integradora

Helena Amaral da Fontoura

AULA

10

Meta da aula

Aplicar conhecimentos sobre gestão escolar em uma perspectiva integradora.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

1. identificar características associadas à perspectiva da gestão escolar integradora;
2. planejar pelo menos uma estratégia que facilite o processo de democratização da escola.

INTRODUÇÃO

Esta aula será um fechamento de conceitos já vistos até aqui e terá como objetivo principal fazer com que cada um(a) de vocês, licenciandos(as), possa se colocar no lugar de potencial gestor(a), se for o caso de essa oportunidade se apresentar e você se sentir inclinado(a) a aceitar o desafio.

Sabemos que apesar da concepção de Gestão Democrática estar presente no âmbito de leis educacionais há algum tempo, ainda não aconteceu sua plena incorporação em termos práticos no cotidiano das escolas. No inciso VII do artigo 206 do Capítulo III da Seção I da Constituição Federal de 1988, lemos: “gestão democrática do ensino público, na forma de lei” (BRASIL, 1999). E, posteriormente, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.364, de 20 de dezembro de 1996), no Inciso VIII do Artigo 3º do Título II “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

Porém, você também viu em aulas anteriores que a gestão democrática vem conquistando um lugar mais estabelecido tanto em teoria quanto em algumas práticas em escolas. Conseguimos, em algumas realidades, ver as vantagens de um trabalho coletivo e participativo, de uma direção de ideias abertas, que monte uma equipe atuante cujo principal objetivo seja uma escola democrática, que entenda que o conhecimento é patrimônio e direito de todos.



Tavares (2001) lembra que a busca pela qualidade nas escolas deve estar constituída de um relevo especial, que vise à flexibilidade e à agilidade, características nem sempre presentes em nosso ambiente de trabalho. Para estar de acordo com os novos tempos, precisamos mudar nossas atitudes, sermos mais dinâmicos ao encarar as situações diárias e seus desafios.

Já falamos sobre a cultura das organizações. Para lembrar uma ideia interessante, trazemos a contribuição de um autor que pode ser consultado caso queiram ampliar conhecimentos.



Chiavenato (1999) compara a cultura organizacional a um *iceberg* em que apenas um percentual muito pequeno é visível sobre a superfície das águas, sua maior parte permanece oculta, fora da visão das pessoas. No entanto, está ali sustentando, direcionando, com uma vitalidade imensa. Desvelar o que está oculto é fundamental para entender o pensamento das organizações, quais os sentimentos, valores crenças que permeiam seu cotidiano.

Quantas vezes observamos, nas escolas em que trabalhamos, práticas autoritárias e conservadoras de gestão, muitas vezes voltadas somente para as questões burocráticas e administrativas, colocando, em segundo plano, ações que poderiam favorecer o progresso das relações participativas no caminho de uma transformação no cotidiano escolar com o envolvimento de todos no processo? O que parece acontecer é que, por desconhecimento das consequências, o gestor se amedronta e prefere optar pelo já conhecido, pelo que ele próprio talvez já tenha vivido como professor em uma escola que tinha uma gestão mais conservadora.



INTEGRADORA vem de integrar

“v.t. Tornar inteiro. / Completar, inteirar, integralizar. / Fazer entrar num conjunto, num grupo. / Matemática Determinar a integral de uma quantidade diferencial: integrar uma função. / Inteirar, completar. / V.pr. Inteirar-se, completar-se. / Juntar-se, tornando-se parte integrante; reunir-se, incorporar-se.”

Disponível em <http://www.dicionariodeportugues.com/?busca-palavra=integrar>

Romper com esse paradigma pode ser difícil, sem dúvida. Porém, um(a) diretor(a) que se veja como uma pessoa de importância para o bom funcionamento da escolas, em todos os seus aspectos, pode vir a fazer uma enorme diferença; uma liderança consciente sempre auxiliará na transformação da prática administrativa, pedagógica e relacional no contexto escolar.

Uma gestão para a transformação só tem sentido em uma perspectiva que chamamos **INTEGRADORA**.

Uma gestão integradora não deve apenas compartilhar as visões dos vários segmentos, mas também deve promover a divisão de responsabilidades e supervisionar formal e informalmente as ações, enriquecendo os processos de busca coletiva por soluções de problemas que ocorrem nas escolas e em seu entorno, buscando sempre melhores relações com a comunidade que utiliza os serviços que a escola oferece e com os sistemas reguladores dos processos, como as secretarias municipais, estaduais, e ainda, com os órgãos federais, em nível de conhecer e divulgar as políticas que deles emanam.

ATIVIDADE



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1197684> Image ID: 1197684

Atende ao Objetivo 1

1. Você é o(a) gestor(a)! O que faz de você um(a) diretor(a) de escola diferente, que se destaca em sua função? Descreva suas características como um(a) gestor(a), com uma perspectiva integradora de sua gestão.

COMENTÁRIO

O funcionamento da organização escolar é fruto de um compromisso de interações e da participação de todos, pois a escola é de todos, é aberta a todos. Quanto maior a participação, maior será a aproximação entre os membros da escola formando uma coletividade atuante. O gestor escolar deve lembrar que o caminho se faz ao caminhar e muito mais do que certeza, deve-se conviver com buscas, com sensibilidades, com franquezas, com reflexão, colocando-se na condição de assumir a responsabilidade, por seus atos e pelos atos de sua comunidade escolar, enquanto frutos de uma tarefa coletiva.

O PAPEL TRANSFORMADOR DO GESTOR EM UMA PERSPECTIVA INTEGRADORA



Figura 10.1: Unidos podemos mais.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1254520> Image ID: 1254520

Estamos vivendo em uma era, na qual, em função do avanço tecnológico e do processo de globalização, somos desafiados diariamente a conhecer novas ferramentas de trabalho, incorporar novos conhecimentos, estabelecer novas estratégias de ação. Transformar o que está posto.

Precisamos descobrir novos caminhos que se fazem no caminhar coletivo pela percepção da realidade. Não existem somente relações sociais, há pessoas concretas, homens e mulheres. Como humanos, as pessoas são seres falantes, que devem se comunicar e assim vão construindo o mundo com suas relações. Deste modo, o ser humano é, na essência, alguém de relações ilimitadas.

A gestão escolar integradora significa uma nova forma de administrar a escola, permitindo que haja, por parte dos envolvidos relacionados à estrutura escolar, uma posição mais ativa em relação às políticas e práticas que orientarão as atividades da instituição de ensino em determinado período, falando e se comunicando sobre o que acontece e o que deve acontecer.

Gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo. Representa um avanço democrático significativo, sendo uma demonstração efetiva da necessidade que as instituições públicas têm de estabelecer uma nova forma de relação entre todos.

Para o desenvolvimento de um trabalho coletivo e participativo, é preciso estimular a interação entre os envolvidos para que possam trocar ideias, dividir tarefas e enfrentar as dificuldades, superando as divergências que acabam dividindo o grupo. O cultivo das diversidades de opiniões enriquece e amplia a visão particular do que se pretende realizar ou efetivar. Esse relacionamento permite o questionamento de certezas, o articular de ações, a participação mais ativa de todos nos processos desenvolvidos no ambiente, o que proporciona a diminuição de resistências às formas de pensar, favorecendo a mudança. Sem o trabalho coletivo, dificilmente consegue-se alcançar os resultados propostos, pois é a integração do grupo que permite uma intervenção para que se definam os objetivos a serem realizados e que cada um assuma, dentro da sua função, a responsabilidade de pertencer ao grupo.

Espera-se do gestor que, antes de tudo, seja um educador, utilize as orientações do sistema para fortalecer a função educativa da escola e consiga atuar com toda competência administrativa, para fazer fluir a ação pedagógica, lembrando sempre da questão ética. De acordo com Souza e Rodrigues (2001), ética é um conjunto de princípios e valores que guiam e orientam as relações humanas. Esses princípios devem ter características universais e precisam ser válidos para todas as pessoas e

para sempre, isto é, em qualquer lugar. Segundo Freire (2002), só é possível falar em ética se há escolha que advém da capacidade de amparar, se há responsabilidade assumida.

Na gestão integradora, em relação à comunidade escolar, é do gestor que se espera a articulação de todas as ações da escola. Se o gestor for comprometido com o trabalho e acreditar no projeto da escola, este terá mais chances de ser elaborado, consolidado e implementado.

O gestor deve estar consciente de que nem todos os problemas terão solução. A escola busca resolver suas necessidades quando o mesmo delega tarefas a todos os profissionais da escola e até aos colaboradores externos. Ele é dirigente quando organiza o todo em partes, fazendo grande articulação na escola, com o envolvimento de todos mantendo clima favorável, avalia resultados, cuidando para que os acertos sejam valorizados, os erros corrigidos e superados.

CONCLUSÃO

Coordenar um grupo requer persistência, honestidade e predisposição para desenvolver a forma da virtude do amor pela escola, da eficiência concreta de deveres e na satisfação da qualidade escolar. Vale a pena, pois um grupo coeso é capaz de mobilizar forças de tal forma que o todo constitua um bem beneficiando a todos.

A participação direta da comunidade é o reconhecimento de sua importância, visto que ela fornece informações que serão a base do trabalho dirigido pela escola, pois na educação cidadã, a reflexão sobre o grupo social em que o aluno se encontra é um requisito relevante e que deve ser observado. A escola só terá maior sucesso se a ação for coletiva, e isto dependerá dos gestores que a dirigem, os quais precisam transformar sua maneira de ser, agir e construir.

ATIVIDADE FINAL

Atende ao Objetivo 2



Na Atividade 1 você já aceitou a condição de gestor(a) de sua escola. Agora não dá mais para fugir, você foi eleito(a) ou indicado(a), então as pessoas acham que você pode fazer uma boa gestão. Qual seria a medida que você tomaria para tornar sua escola mais democrática? Descreva a medida e enuncie quais as principais contribuições que ela pode trazer, alguns entraves possíveis, quais os comentários de seus docentes, discentes e funcionários, mas principalmente quais as suas expectativas com relação ao sucesso de sua ação.

COMENTÁRIO

A gestão integradora representa uma atividade coletiva imbricada na participação e em metas comuns. Contudo, considera essenciais as capacidades e responsabilidades individuais guiadas por uma ação coordenada e controlada. Sua ação deve contemplar essa visão individual e coletiva. Seus professores e funcionários não necessariamente devem concordar integralmente com você, mas devem ser capazes de entender sua proposta, assim como também famílias e alunos.

RESUMO

A questão da necessidade de melhora na qualidade da Educação já se constitui como um problema e um desafio a longo prazo. Entretanto, para se atingir esse objetivo é preciso uma revisão não apenas nas práticas docentes, mas também nas concepções que orientam essas ações. A gestão escolar constitui-se em uma atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas dos estabelecimentos de ensino. A gestão integradora visa construir uma escola de boa qualidade, prestando atendimento aos alunos e à comunidade, aproveitando melhor seus recursos existentes, oportunizando a ampliação e aplicação do conhecimento. A participação de todos permite que se chegue a soluções mais rápidas e que atendam à maiorias, através das ações pedagógica e educativa de maneira coerente. A escola democrática será aquela que conseguir interagir com as condições de vida e com as aspirações dos que buscam ensino de qualidade e promoção pessoal e social. Como vivemos em uma época na qual o conhecimento é uma das molas mestras, temos que ter em mente que o papel de um gestor escolar, nesse contexto, se torna de extrema relevância para facilitar as necessárias adaptações curriculares e das pessoas a essa nova visão de sociedade. Esse gestor tem que estar preparado para gerenciar conflitos, negociações e tomadas de decisões, antenado com o mundo complexo moderno, devendo ser capaz de se adaptar à realidade de cada escola e às mudanças ocorridas no mundo e nas pessoas. É preciso agir estrategicamente, pois o desgaste desnecessário de energia pode levar ao fracasso na gestão de conflitos e negociação, e a falhas nas tomadas de decisões. É preciso ter comando firme, ser um líder convincente e, sobretudo, ser exemplo. Deve procurar motivar-se e criar motivos para a motivação dos outros, comunicar-se eficazmente, saber ouvir, perguntar e aprender sempre. O gestor que trabalha eficazmente com o gerenciamento de conflitos adquire competências em negociação e nas tomadas de decisões.

Gestão 1

Referências

Aula 1

DE MASI, D. *O futuro do trabalho*: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FURLANETTO, Antonio; OLIVEIRA, Mirim. *Fatores estratégicos para implantação de projetos de gestão do conhecimento*. *Gestão. Org: revista eletrônica de gestão organizacional*, v. 4, n. 4, set./dez. 2006. Disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/edicoes/N4_V4/GESTORG_2007_N4_V4_ARTIGO_EXIB_03.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2009.

MEIR, J. *Chega de oba-oba*: por que desempenho e disciplina rendem mais que inteligência emocional, espírito de equipe e soft skills. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MORIN, E. M. *Os sentidos do trabalho*. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 1, jul./set. 2003.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez, 2000.

Aula 2

DAMATTA, R. *A casa e a rua*. São Paulo: Cortez, 1987.

DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: por uma sociologia do dilema brasileiro*. São Paulo: Cortez, 1996.

FREYRE, Gilberto. *Casa-grande & senzala*. 27. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Koogan, 1989.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. 26. ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

O QUE é cultura organizacional. Cola da WEB. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/admmaterial/orga.htm>>. Acesso em: 21 jul. 2009.

REIS ROSA, A.; TURETA, C.; BRITTO, M.J. *Cultura organizacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro*. *Gestão Org: revista eletrônica de gestão organizacional*, Recife, v. 4, n. 3, nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/edicoes/N3_V4/GESTORG_2006_N3_V4.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2009.

ROBERTO DaMatta: perfil. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Roberto_DaMatta>. Acesso em: 21 jul. 2009.

SERGIO Buarque de Holanda: vida. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9rgio_Buarque_de_Holanda>. Acesso em: 21 jul. 2009.

SHULTZ, M. *On studying organizational cultures*. New York: Walter de Gruyter, 1995.

Aula 3

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. *Gestão da empresa. Gestão empresarial*, 2007. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

Aula 4

ALVES, Rubem. *Estórias de quem gosta de ensinar*. São Paulo: Papirus, 2000.

FREIRE, Paulo. *A importância do ato de ler*. São Paulo: Cortez, 1983.

LUCK, Heloísa (Org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. Em aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B7FF1DC84-64A4-42B8-B810-F685C8CD7193%7D_em_aberto_72.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2009.

Aula 5

HOUAISS, Antonio. *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia, 2001.

BRASIL. Lei de diretrizes e bases da educação nacional, nº 9.394, de 23 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 1996.

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública. *Revista de Administração Educacional*, Recife, v. 1, n. 2, p. 123-137, jan./jun. 1998.

GENTILI, Pablo. A qualidade social como contraposição à qualidade total: reflexões de Pablo Gentili. *Educação em questão*, Natal, v. 8, n. 1, p. 123-139, jan./jun. 1998.

MACEDO, Lino de. As escolas estão tomando consciência. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 01 nov. 2009.

MADEIRA, Margot Campos. Representações sociais e decisões: breves comentários. *Educação em questão*, Natal, v. 8, n. 1, p. 69-83, jan./jun. 1998.

MOUSQUER, Maria Elizabete; PEREIRA, Sueli Menezes, HUBER, Fernanda. Gestão escolar numa perspectiva democrática. In: CASTRO, Marta Luz Sisson de; WERLE Flávia Obino Corrêa. (Org.). *Qualidade e gestão da escola básica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p. 37-66.

SILVA, Tomaz Tadeu da; GENTILI, Pablo (Org.). *Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo*. Brasília: CNTE, 1996.

Aula 6

BOFF, Leonardo. A fábula da águia e da galinha. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 06 abr. 1997.

BRASIL. MEC. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Disponível em: <<http://www.cead.unb.br/conselhoescolar/>>. Acesso em: 01 out. 2009

CONSELHOS escolares: democratização da escola e construção da cidadania. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/web/senador/fatimacleide/Educacao/CE_cad1pdf.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2009.

FREIRE, Paulo. *Verdades da profissão de professor*. Instituto Federal: Minas Gerais Disponível em: <<http://www.ifmg.edu.br/news/15-de-outubro-dia-do-professor/?searchterm=None>>. Acesso em: 22 jan. 2010.

GESTÃO escolar. Programa Nacional de fortalecimento dos conselhos escolares. *Nova Escola*, n. 187, nov. 2005. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/programa-nacional-fortalecimento-conselhos-escolares-423379.shtml>>. Acesso em: 22 jan. 2009.

LOCATELLI, Piero. *Democracia na gestão da escola*: saiba como os conselhos escolares funcionam e porque você deve aderir ao da sua escola. Educar para crescer. 06 set. 2009. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/democracia-gestao-escolar-490189.shtml>>. Acesso em: 22 jan. 2010.

O QUE é maniqueísmo? 21 nov. 2007. Portal das Curiosidades. Disponível em: <<http://www.portaldascuriosidades.com/forum/index.php?topic=54760.0>>. Acesso em: 22 jan. 2010.

TUDO sobre educação. Nova Escola. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/avulsas/tudo-sobre-educacao.shtml>>. Acesso em: 22 jan. 2010.

Aula 7

DALLARI, D. *Direitos humanos e cidadania*. São Paulo: Moderna, 1998.

DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

_____. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996 (leitura).

GADDOTI, Moacir. *Dimensão política do projeto pedagógico*. Belo Horizonte: SEED, 2001.

PIERCE, B.; PIERCE, C. *What every first-year teacher should know first: tips on becoming seasoned and savy in the public school setting*. United Kingdom: Iuniverse, 2008.

Aula 8

BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental. *Parâmetros Curriculares Nacionais*. Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRASIL. Lei de diretrizes e bases da educação nacional, nº 9.394, de 23 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1996.

LART, A. B. *Comunicação e gestão educacional*. Gestão Universitária: companhia da escola. 09 set. 2009. <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/edicoes/186-203/21354-comunicacao-e-gestao-educacional.html>>. Acesso em: 12 mar. 2010.

LÜCK, H. (Org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. Em aberto, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

AUTONOMIA. In: DICIONÁRIO online de português. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/autonomia/>>. Acesso em: 19 abr. 2010.

DEMO, Pedro. *Iniciação à competência reconstrutiva do professor básico*. Campinas, SP: Papirus, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio da língua portuguesa*. São Paulo: Globo, 2001.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo*. Petrópolis: Vozes, 2000.

GARDNER, Howard. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: por que ela pode ser mais importante do que o QI*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

IDIOSSINCRACIA. In: DICIONÁRIO informal. Disponível em: <<http://www.dicionario-informal.com.br/buscar.php?palavra=idiossincrasia>>. Acesso em: 19 abr. 2010.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.

SILVEIRA, Ana Maria Maranhão Porto da. *Gestão relacional: uma nova vivência educacional*. 220. ed. Gestão Universitária. 22 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/edicoes/99-137/490-gestao-relacional--uma-nova-vivencia-educacional.html>>. Acesso em: 08 mar. 2010.

UTOPIA. In: DICIONÁRIO online de português. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/utopia/>>. Acesso em: 19 abr. 2010.

BRASIL. Constituição (1988) Ementa Constitucional n. 20, de 15 de dezembro de 1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 1999.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

INTEGRADORA. In: *DICIONÁRIO de português: dicionário da língua portuguesa*. Disponível em <<http://www.dicionariodeportugues.com/?busca-palavra=integrar>>. Acesso em: 21 maio 2010.

SOUZA, Herbert; RODRIGUES, Carla. *Ética e cidadania*. São Paulo: Moderna, 2001.

TAVARES, J. *Relações interpessoais em uma escola reflexiva*. In: ALARCÃO, I. (Org.). *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed, 2001. p. 31-64.

