

# Organização e Gestão Escolar

Cláudio Alves Pereira

Pós - Graduação em  
Docência



# EAD



Cláudio Alves Pereira

# Organização e Gestão Escolar

6ª Edição

Arcos

Instituto Federal de Minas Gerais

2023

© 2023 by Instituto Federal de Minas Gerais *Campus Arcos*

Todos os direitos autorais reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico. Incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização por escrito do Instituto Federal de Minas Gerais *Campus Arcos*.

Coordenadora do curso	Cláudia Maria Soares Rossi
Revisor	Nilton Veira Junior
Arte gráfica	Ângela Bacon
Diagramação	Eduardo dos Santos Oliveira

FICHA CATALOGRÁFICA  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Índice para catálogo sistemático:

1. Educação Básica: Organização e Gestão Escolar

Pereira, Cláudio Alves  
Organização e Gestão Escolar / Cláudio  
Alves Pereira. – : Arcos, 2023.  
53f. : il.

Apostila (Pós-Graduação em Docência)--  
Instituto Federal de Minas Gerais, 2023.

1. História da Administração. 2. O  
cenário político-social brasileiro e sua  
influência na Gestão Escolar. 3. Comportamento  
Organizacional. 4. O Projeto Político  
Pedagógico como ferramenta de gestão escolar.  
I. Pereira, Claudio Alves. II. Título.

2023

Direitos exclusivos cedidos à  
Instituto Federal de Minas Gerais *Campus Arcos*,  
Avenida Juscelino Kubitschek, 485,  
CEP 35588-000- Bairro Brasília, Arcos - MG - Brasil,  
Telefone: (37) 3351-5173

## Palavra do professor-autor

Prezado e Prezada estudante,

Sejam bem-vindos!

Apresento-lhes uma coletânea de textos, parte deles autoral e outra parte selecionada dentre os ensinamentos trazidos pelos autores referenciados na ementa da disciplina, de maneira que este texto-base possa subsidiar as nossas discussões sobre os processos de organização e gestão no ambiente escolar. Ao longo do nosso estudo lhes serão apresentadas algumas das principais teorias da administração, com espaço para a discussão do sentido de organização desse processo no ambiente escolar e nos trabalhos administrativo-pedagógicos que acontecem no cotidiano das escolas.

Estudaremos também o cenário sociopolítico brasileiro à época das discussões que envolveram a promulgação da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, focando nas suas implicações no trabalho pedagógico.

Discutiremos também os modelos de gestão escolar, dando ênfase à defesa de um processo participativo e democrático. De maneira a conhecer como acontecem as relações individuais dentro de uma organização, as (des)motivações e conflitos que permeiam as relações coletivas, estudaremos alguns conceitos do Comportamento Organizacional.

A última unidade de estudo estará reservada à discussão dos processos que envolvem a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), importante instrumento de gestão escolar e que tem a intenção (ou deveria tê-la) de documentar o compromisso de todos os segmentos que constituem a comunidade na proposição de melhorias para a Escola e, conseqüentemente, para a própria comunidade. Constitui-se, portanto, num ciclo virtuoso de transformações institucionais e sociais!

Por ser este um curso a distância, é fundamental quebrarmos as barreiras físicas e geográficas para aprendermos juntos. Embora cada estudante tenha a sua própria organização para estudar e fazer as atividades, oriento para que vocês se organizem de maneira a resguardarem espaço para conversarmos e aprendermos juntos. Ao longo do material vocês encontrarão essas propostas de diálogo.

Desde agora, espero que a disciplina Organização e Gestão Escolar contribua para a sua evolução profissional. Para além disso, espero que o curso, em sua totalidade, contribua para a melhoria da Educação Básica nos locais onde vocês estiverem inseridos.

Bons estudos!

Cláudio Alves Pereira



## Apresentação do curso

Este curso está dividido em 4 semanas, cujos objetivos de cada uma são apresentados, sucintamente, a seguir.

<b>SEMANA 1</b>	Apresentação do percurso histórico da criação dos conceitos ligados à Administração; apresentação das principais teorias da área da Administração; e discussão sobre a utilização desses modelos na gestão escolar.
<b>SEMANA 2</b>	Apresentação do cenário sócio-político brasileiro, tendo em vista suas implicações para o trabalho pedagógico; apresentação dos princípios da Gestão Educacional e as influências da Gestão Empresarial no ambiente escolar.
<b>SEMANA 3</b>	Apresentação dos conceitos de comportamento organizacional e trabalho coletivo.
<b>SEMANA 4</b>	Apresentação dos pilares fundamentais do Projeto Político Pedagógico e sua relevância para o gestor escolar.

Carga horária: 40 horas.

Estudo proposto: 2 horas por dia em 5 dias por semana.

\*Essa proposta de rotina de estudos tem o objetivo de resguardar um tempo suficiente para as atividades avaliativas semanais, incluindo uma produtiva participação no fórum, sendo este um ambiente de aprendizagem coletiva e onde a diversidade de posicionamento é válida e bem-vinda. Aprendamos na coletividade, na exposição das ideias e no diálogo.

## Apresentação dos Ícones

Os ícones são elementos gráficos para facilitar os estudos, fique atento quando eles aparecem no texto. Veja aqui o seu significado:



**Atenção:** indica pontos de maior importância no texto.



**Dica do professor:** novas informações ou curiosidades relacionadas ao tema em estudo.



**Atividades:** sugestão de tarefas e atividades para o desenvolvimento da aprendizagem.



**Mídias digitais:** sugestão de recursos audiovisuais para enriquecer a aprendizagem.





## Sumário

1.	História da Administração .....	1
1.1.	Breve histórico da Administração.....	1
1.2.	Teorias da Administração.....	3
1.3.	Experiências democráticas na Gestão Educacional.....	7
2.	O cenário político-social brasileiro à época da promulgação da Lei nº 9.394/96 e a sua influência na Gestão Escolar.....	13
2.1.	O cenário político-social brasileiro na década de 1990.....	13
2.2.	Gestão escolar a partir da LDB 9394/96.....	16
3.	Comportamento Organizacional.....	21
3.1.	O que é organização? O que são comportamentos?.....	21
4.	O Projeto Político Pedagógico como ferramenta de gestão escolar ...	31
4.1.	A importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) para a Gestão Escolar.....	31
4.2.	Seção Especial.....	34
	REFERÊNCIAS.....	37
	CURRÍCULO DO AUTOR .....	40
	Texto complementar.....	41



## Objetivo

Compreender a evolução histórica da Administração e algumas de suas teorias.



**Mídias digitais:** Antes de iniciar os estudos, vá até a sala virtual e assista à apresentação do professor-formador no **vídeo 1.1**.

## 1. História da Administração

### 1.1. Breve histórico da Administração

As evidências históricas apontam que os princípios da Administração documentados datam da civilização suméria, por volta do ano 5000 a. C. Ptolomeu adotou um sistema econômico que, segundo estudiosos, só foi possível obter êxito com o uso de princípios de uma administração pública sistemática e organizada.

A civilização egípcia ampliou o conceito de administração, construindo pirâmides e outros monumentos grandiosos, demonstrando clara organização administrativa para ascender no mundo antigo. Há registros encontrados em livros escolares egípcios, editados em 2000 a. C., com orientações de como devia ser utilizado o princípio da liderança como processo de direção dos processos administrativos; no mesmo material, os egípcios ressaltavam a importância da constituição de um conselho administrativo para a boa administração dos recursos, a recomendação para que fossem observados os princípios da autoridade, da responsabilidade, do detalhamento de cargos e tarefas e da especialização dos responsáveis por elas, conceitos ainda hoje importantes nas teorias da área da Administração.

Ainda nesta mesma época, durante o reinado de Hamurabi na Babilônia, foi promulgada uma legislação conhecida como o Código de Hamurabi, tendo vigorado por cerca de aproximadamente três séculos; nele é possível encontrarmos referências à instituição de um salário-mínimo para os trabalhadores do império babilônico, bem como a utilização de conceitos como o controle administrativo e o princípio da responsabilidade.

No Oriente, a Constituição de Chow promulgada em 1100 a. C. na China, trouxe contribuições aos preceitos da administração pública relacionados ao planejamento, organização, direção e controle naquele império. Era tamanho o detalhamento constante no documento que havia especificações de cada um dos cargos reais e quais seriam as suas atribuições específicas, desde o primeiro-ministro aos criados domésticos. Foi também no

império chinês que, por volta de 120 a. C., registram-se os primeiros regulamentos de seleção pública para ocupação de cargos administrativos no reino.

Outra importante contribuição chinesa dada para a administração data por volta de 500 a. C. e ainda hoje é bem conhecida de leitores do mundo todo. Atribuída ao general chinês Sun Tzu, a obra é intitulada *A Arte da Guerra*.



**Dica do professor:** O livro *A Arte da Guerra* (Sun Tzu) ainda hoje é um clássico utilizado por militares, pesquisadores e administradores. Neste livro são apresentados, discutidos e analisados princípios de planejamento, organização e direcionamento de ações, tendo como pano de fundo o conflito de guerra. É um livro com poucas páginas e com muitos ensinamentos e, por isso, recomendo que reserve um tempo para a sua leitura. Para baixar a obra, clique no [LINK](#).

Continuando o retrospecto, os registros históricos da Grécia antiga documentam a evolução dos princípios da Administração, cunhado pelos estudiosos como *Método Científico da Administração*. Vivendo em um sistema democrático e investindo no desenvolvimento das ciências, os gregos experimentavam em suas práticas administrativas os princípios da universalidade (entendimento de que a administração pode ser aplicada a todos os tipos de atividades), a divisão do trabalho e a especialização.

A julgar pela expansão do império greco-romano, pode-se concluir que o modelo administrativo adotado foi bastante exitoso. Contudo, administrar um reino de proporções continentais não fora tarefa fácil, sendo necessária a criação de divisões territoriais (como os estados da federação brasileira, atualmente). O imperador Diocleciano, ao assumir o trono romano em 284 d. C., organizou o império em 101 províncias, agrupadas em 13 dioceses que, reunidas, formavam quatro divisões geográficas. Escolhendo governadores para cada uma das unidades, o imperador concedeu-lhes apenas a autoridade civil, não permitindo a eles terem o controle sobre os seus exércitos. Com isso, registra-se a criação do *princípio escalar*<sup>1</sup> e a delegação centralizada, decisões administrativas que fortaleciam o poder central do imperador.

A história ainda registra outras experiências administrativas anteriores e que contribuíram para a atualização dos conceitos modernos da Administração, sendo alguns desses exemplos: *i)* a experiência dos otomanos com a administração dos feudos; *ii)* o aparecimento de um grupo de professores e administradores públicos na Alemanha e na Áustria, de 1550 a 1700, chamados de fiscalistas ou cameralistas; e *iii)* a contribuição dos mercantilistas franceses, que valorizavam a riqueza física e o Estado, pois ao lado das reformas fiscais preconizavam uma administração sistemática, especialmente no setor público; dentre outros exemplos históricos.

<sup>1</sup> Significa que as ordens emanadas de nível hierárquico superior devem ser respeitadas pelo nível imediatamente inferior, e assim por diante, até chegar ao responsável pela execução da tarefa. Ou seja, consiste numa linha de autoridade que parte do topo da hierarquia até aos níveis mais baixos.

Com o passar do tempo, os conceitos na área da Administração foram sendo adaptados e sedimentados de acordo com a cultura local, pelas pesquisas acadêmicas da área e pelos grupos políticos que se sucediam no poder e que ficavam responsáveis pela promulgação das leis e, conseqüentemente, definiam os rumos das pesquisas e dos investimentos.

A seguir, veremos algumas teorias da área da Administração que, a depender do grupo que ocupa o poder, adota princípios específicos para governar.

## 1.2. Teorias da Administração

Conforme exposto na seção anterior, as formas como a sociedade entende o processo de “administrar” uma instituição sofreu grandes transformações ao longo da história. Nota-se que o conceito foi se adaptando de acordo com o meio social, bem como os instrumentos e necessidades que o ambiente social possuía.

Seria natural pensar que a forma como a sociedade de determinada época entendia o conceito de “administração” espelhasse a forma como eram organizadas e administradas as instituições, inclusive a Escola.

A partir de Bartnik (2012), podemos apresentar sucintamente as fases pelas quais as instituições passaram ao longo da história da seguinte forma:

Fase	Período	Descrição
Artesanal	Até 1780	Produção artesanal, familiar. Pequenas oficinas.
Pré-industrial	1780 – 1860	Início da mecanização e da industrialização. Foco no produto.
Desenvolvimento Industrial	1860 – 1914	Produção nas fábricas. Foco na produção em massa.
Gigantismo	1914 – 1945	Foco nas vendas. Intensa competitividade.
Moderna	1945 – 1980	Tecnologia avançada. Foco na produção. Novas fontes de energia e novos materiais.
Globalização	1980 – Atual	Concorrência acirrada. Incerteza e imprevisibilidade no mercado. Foco na aprendizagem empresarial e no diferencial.

Quadro 1.1 – As fases das empresas.

Fonte: BARTNIK, 2012 (a partir de Chiavenato).

Segundo a autora, a fase *Artesanal* coloca a produção em pequenas oficinas, num trabalho com produtos exclusivos (pequena escala) e com mão de obra fundamentalmente familiar. Normalmente, os insumos eram coletados diretamente da natureza ou minimamente processados. Quando utilizados, os instrumentos eram construídos e/ou adaptados pelos próprios artesãos e de acordo com as necessidades para determinadas etapas da produção.

Já na fase *Pré-Industrial* (também conhecida como a Primeira Revolução Industrial), observa-se o aparecimento das primeiras fábricas, com a concentração de artesãos em um

mesmo local. Segundo Bartnik (2012), o foco da produção dos bens estava na qualidade do produto: “se o produto de uma empresa for de boa qualidade, ela sempre será lucrativa” (p. 18). Os produtos eram direcionados para as classes mais abastadas, pois somente elas poderiam comprá-los.

Ainda segundo a autora, a fase conhecida como *Desenvolvimento Industrial* (ou Segunda Revolução Industrial) é marcada pela introdução da maquinaria nas linhas de produção das indústrias. Com isso, foi possível aumentar substancialmente a produção e a fabricação de produtos padronizados, ou seja, em larga escala. Assim, com o alto investimento em novas tecnologias, era preciso aumentar o número de consumidores para dar fluxo ao grande número de produtos ao final da linha de produção. Contudo, o foco estava no fluxo da produção e não no atendimento a demandas do consumidor.

O Gigantismo marca uma fase que se encontra entre as duas primeiras guerras mundiais. A Grande Depressão nos Estados Unidos foi decisiva para o reordenamento dos conceitos de administração das empresas nesta fase. Nas palavras de Bartnik (2012), o foco passou a ser as vendas, ou seja, “se uma empresa consegue fazer com que as pessoas comprem os seus produtos, ela será lucrativa” (p. 19). Registram-se aqui o nascimento das estratégias de descontos e ofertas especiais, tudo para alavancar as vendas dos produtos industrializados. A estratégia foi criar a sensação de necessidades, ou seja, divulgar o produto e criar a sensação de sua necessidade pela população de consumidores.

A fase conhecida como *Moderna* começou no final da Segunda Guerra Mundial (1945) e se estendeu até o ano 1980. Aproveitando-se das tecnologias desenvolvidas no período de guerra, os novos produtos e fontes de energia convergiram para a criação de novos aparelhos domésticos e tecnologia de transmissão de dados, tais como a televisão, o computador, a tecnologia de transmissões de dados via satélite, dentre outros exemplos. O foco esteve naquilo que a empresa faz (o nicho de mercado da empresa), sendo menos importante os desejos do consumidor.

A fase atual é conhecida como *Globalização*. Nela, as empresas devem estar preparadas para as incertezas do mercado, para a concorrência acirrada e devem se manter atentas aos rumos do mercado. Dessa forma, é exigido que as empresas estejam em um clima de constante análise e aprendizado.

Acompanhando essas mudanças nos conceitos de administração empresarial, diversos estudiosos criaram teorias que buscaram entender as formas de organização do trabalho, afinal, as formas de organização de uma empresa estão diretamente relacionadas com a forma com que ela se comunica com os seus trabalhadores e como os processos que envolvem os diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa se estabelecem, tensionam-se e se acomodam.

Neste material do nosso estudo, apresentaremos as teorias formuladas por Frederick Taylor, Henri Fayol e Peter Drucker.

Frederick Taylor (1856 – 1915) é considerado o pioneiro da *Teoria da Administração Científica*. Para Taylor, a seleção do trabalhador deveria ser por aptidão e, com isso, haveria ganhos de produtividade no processo. Por meio de técnicas científicas, os tempos de execução das tarefas seriam padronizadas, de maneira que fosse conseguida uma produção mínima por parte do trabalhador. Para aqueles trabalhadores que conseguissem produtividade acima da média, deveriam ser dados incentivos salariais mediante a proporção do adicional conseguido. Ainda segundo a sua teoria, a linha de produção precisa ser monitorada de maneira a serem resguardadas a qualidade e eficiência do produto.



Figura 1.1. Frederick Taylor.

Fonte: [Link](#). Acesso em 29 abr. 2021.

Observa-se que há uma determinação pragmática com foco no processo e na criação de parâmetros mensuráveis de produtividade. Padrões mínimos aceitáveis de qualidade seriam os determinantes para a continuidade do trabalhador naquela tarefa e os seus resultados poderiam resultar em prejuízos ou benefícios no ganho salarial. Nota-se o caráter policialesco com o qual deveria ser organizada a linha de produção, com funcionários responsáveis por medir a produção de outros companheiros e emitirem relatórios.

Henri Fayol (1841 – 1925) é considerado o principal expoente da *Administração Clássica*. Diferentemente de Taylor, Fayol propôs “o estudo da empresa a partir da gerência administrativa e não a partir do chão de fábrica” (Bartnik, 2012, p. 22). Em sua teoria, Henri Fayol aponta o foco para a gerência da instituição, ou seja, as funções administrativas é que teriam fator determinante para se alcançar os níveis de produção desejados.

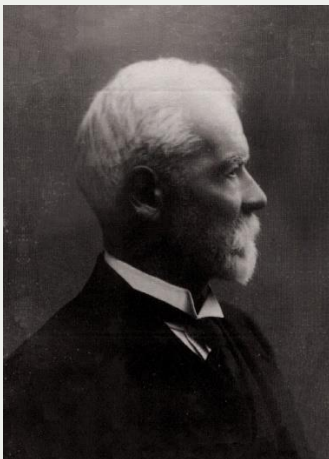


Figura 1.2. Henri Fayol.

Fonte: [Link](#). Acesso em 29 abr. 2021

Pela teoria de Fayol, os investimentos em seleção de talentos administrativos para gerir os setores da organização, de acordo com as necessidades específicas de cada um destes setores, seria fator determinante para o sucesso e a melhoria dos processos produtivos; conseqüentemente, com os funcionários mais talentosos ocupando as gerências, a produção atingiria o seu maior índice tanto em termos de quantidade quanto de qualidade.



Peter Drucker (1909 – 2005) propôs integrar os objetivos individuais do trabalhador e os objetivos empresariais, focando em uma gerência mais participativa e inovadora e, por isso, é tido como “o pai da Administração Moderna”. Ao defender a sua tese sobre as funções do gerenciamento, explicou que caberia ao gestor contribuir para o propósito da organização (missão, visão e valores), tornar o trabalho produtivo e gerenciar impactos e responsabilidades sociais.

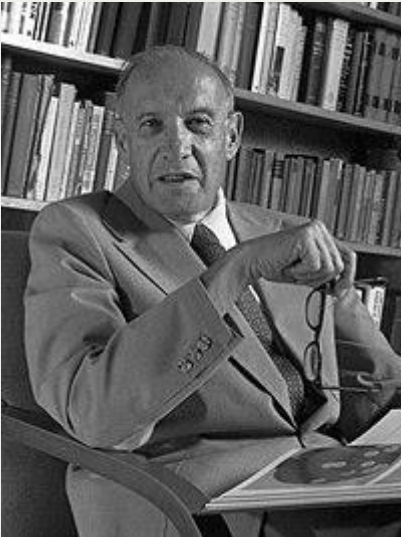


Figura 1.3. Peter Drucker.  
Fonte: [Link](#). Acesso em 29 abr. 2021.

Na proposta de Drucker, as pessoas deveriam ser o foco do processo, fossem elas consumidores ou trabalhadores. Contrário às teorias administrativas anteriores que colocavam o produto como foco do processo, os empregados como meras extensões das máquinas ou executores de tarefas, Drucker defendeu que o capital humano é o ativo mais valioso de qualquer companhia. Dessa maneira, uma instituição teria tanto mais sucesso quanto maior for o esclarecimento de suas lideranças para realizar essa gestão humanizada, aproveitando os talentos e experiências de todos para aprimorar seu produto ou serviço.



**ATENÇÃO!** Mas qual a relação entre Administração e Gestão? Por que ao estudarmos os processos de organização e gestão escolar faz-se necessário revisarmos as teorias da Administração?

Segundo Bartnik (2012), a justificativa estaria na origem latina das duas palavras, *gerere* e *administrare*. Segundo a autora, a primeira (Gestão) significa conduzir, dirigir ou governar, enquanto a segunda (Administrar) tem sentido específico de gerir um bem, defendendo os interesses de quem o possui. Assim, continua, a ação de administrar seria, por essência, uma aplicação do ato de gerir.

Conforme observamos nos três exemplos trazidos das teorias administrativas (Taylor, Fayol e Drucker), o enfoque nas pessoas pode estar no mérito de suas produtividades, no papel crucial do gestor (liderança) e/ou na valorização do seu capital cultural para o crescimento da instituição. **Estamos falando de empresas ou escolas? Parecem distantes ou estranhamente próximas?**



**Mídia Digital.** Nesse momento é importante tensionarmos esses dois pontos: a administração escolar e a administração empresarial. Assista ao vídeo produzido pela Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp). Acesse o [LINK](#).

**Atividade 1.1:** O objetivo do fórum temático da primeira semana é tensionarmos os temas tratados no vídeo e compartilhar nossas experiências na área de Gestão Educacional. Acesse a plataforma e, no fórum temático dessa primeira semana de estudos, responda:



- a) **Achando-se imersas em uma sociedade capitalista, as práticas da administração fabril estão sendo reproduzidas também no ambiente escolar?** Reflita e exponha o seu entendimento sobre esta questão.

Lembre-se: o fórum é um ambiente de aprendizagem coletiva. Assim, não se limite à sua postagem autoral, mas, também, interaja com pelo menos dois(duas) colegas, comentando em suas postagens.

Focando no ambiente escolar, poderíamos tensionar o debate perguntando: são os indivíduos valorizados em suas particularidades, inclusive sendo a eles direcionadas ações formativas que lhes permitam crescimento pessoal e profissional? Ainda que pensemos na Escola, a resposta (independentemente de qual for) poderia também ter como foco qualquer outra instituição, se o nosso referencial for a formação humana. E por formação humana quero que entendamos o processo de se constituir humano.

Amparado no referencial teórico selecionado, tomaremos como modelo de gestão escolar desejado aquele que está embasado em tomadas de decisão por vias democráticas. Embora reconheçamos e entendamos as relações de poder existentes no ambiente educacional (nível macro) e nas próprias relações de poder existentes no cotidiano da Escola (nível micro) e entre os sujeitos que constroem as suas relações nesse ambiente (intersubjetivas), entendemos como sendo possível e desejável que todos estes indivíduos envolvidos em um processo de tomada de decisão devam participar das discussões e se façam responsáveis por elas, cabendo ao gestor escolar o papel de timoneiro na construção desses espaços democráticos e no zelo pela sua manutenção.

Ao discutirmos gestão democrática, temos que, inevitavelmente, tratarmos também do processo concomitante de construção da cidadania, sendo essa também uma das partes do processo educativo desejado para o cotidiano escolar.

Segundo Oliveira *et. al.* (2010), educar para a cidadania “requer criar condições para que os sujeitos da educação possam participar ativamente do processo de gestão da escola” (p. 69). Assim, não temos como desvincular o processo de construção de uma gestão democrática da necessária autonomia que deve ser dada à instituição escolar e aos sujeitos que a compõem e, conseqüentemente, constroem a cultura democrática local. A seguir, trataremos especificamente desse modelo de gestão escolar, mas faremos uma parada para dialogarmos no Fórum Temático Avaliativo desta nossa primeira semana de estudos.

### 1.3. Experiências democráticas na Gestão Educacional

Depois de conhecermos um pouco mais sobre as teorias da área da Administração, veremos as formas de organização dos processos de gestão educacional. Em seu livro *Gestão Organizacional*, Bartnik (2012) nos ensina que “a gestão educacional, especialmente a gestão democrática, entendida como elemento de contra-hegemonia, opõe-se à implantação direta e acrítica dos princípios administrativos da gestão empresarial na organização escolar” (p. 16).

Também discutindo a Gestão Escolar, Betlinski (2013) afirma que os espaços públicos de participação têm a possibilidade de gerar uma gestão democrática, processo que dependerá da cultura e do projeto político adotado pelos indivíduos que exercem as funções de coordenação ou de membros dos seus órgãos colegiados. Ao citar as obras de Paulo Freire e sua postura enquanto este foi gestor público na Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo, Betlinski (2013, p. 58) aponta para dois pressupostos que devem orientar as práticas de gerenciamento das políticas públicas:

- a) Qualquer forma de administração pública deve ser entendida como mediadora para atender aos interesses coletivos e não aos interesses ou aos privilégios dos próprios gestores ou dos partidos políticos que representam;
- b) A gestão deve ser entendida como um processo pedagógico que contribui para a politização dos cidadãos, ou seja, processos permanentes de formação; de não adestramento ou cooptação; processos dialéticos de constituição de sujeitos autônomos e de exercício de liberdade; de concretização do “ser mais”, mais humano, mais cidadão, sempre numa perspectiva coletiva (*destaque do autor*).

Assim, tomando Freire como sua referência, Betlinski (2013) afirma que, para aquele educador brasileiro, não poderiam existir processos autoritários de democratização. Pelo contrário, os dirigentes devem se fazer respeitar pelos subordinados, numa gestão que privilegie a participação de todos os indivíduos e que estabeleça com clareza os limites desta participação, entendendo que há a possibilidade de errar, mas refutando a mentira em todas as instâncias da organização. Organizada desta forma, a gestão não significaria tutelar aos gestores públicos a decisão unilateral e monocrática, mas o exercício de busca por formas de dialogar com a sociedade, empoderá-la e tornar os sujeitos protagonistas e autores dos seus próprios processos de emancipação e transformação social.

Para a gestão educacional, o pensamento de Paulo Freire contribui ao expor a teoria da ação dialógica, ou seja, um fazer democrático nas organizações em que os indivíduos atuam. Pelo diálogo rompem-se todos os autoritarismos e “ambos se tornam sujeitos do processo em que crescem juntos e em que os argumentos de autoridade já não valem” (Betlinski, 2013, p. 65).

Ao falarmos de participação democrática, faz-se importante delinear o conceito de participação. Segundo Ferreira (2012), a participação pode ser entendida como autopromoção e existe enquanto conquista processual, não havendo participação suficiente nem acabada. A autora entende que o ato de “participar” envolve escolhas e que a permanência da participação de um indivíduo em um grupo depende de articulação e da oferta de um espaço no qual o participante se sinta envolvido e comprometido a comparecer sempre que solicitada a sua presença. Novamente, para que esse ambiente

seja criado, retomamos a importância do papel de um gestor que aja como coordenador e facilitador de um trabalho coletivo, considerando igualmente importante a participação de todos os representantes da comunidade escolar.

Ainda de acordo com Ferreira (2012), há três desafios que se apresentam ao gestor que busca criar esse ambiente de discussões e decisões coletivas. O primeiro deles é conquistar a participação da comunidade, quebrar as barreiras que outrora fizeram com que os sujeitos se afastassem da Escola. O segundo desafio é manter a participação, sendo que isso somente será possível se o indivíduo se sentir acolhido e ver que suas ideias e proposições são discutidas como aquelas expostas pelos demais membros da comunidade escolar. Por último, o terceiro desafio está em implementar as deliberações emanados do coletivo escolar. Percebe-se a grande responsabilidade centrada na figura do gestor; suas ações contribuem para a abertura de caminhos à democracia (ou o contrário).

Sobre democracia, é importante salientar que existem divisões práticas dentro de um mesmo conceito. Para o nosso estudo, refletiremos sobre a diferença entre os modelos da *democracia representativa* e da *democracia participativa*. Os dois modelos podem ser observados no ambiente escolar: a eleição do diretor e dos membros do Colegiado é um exemplo de democracia representativa se o processo democrático se encerra no momento do voto. Todavia, se mesmo após a eleição do diretor ou dos membros do colegiado os eleitores ainda se sentem responsáveis pelos atos da administração, participam das discussões e buscam o progresso de toda a equipe, temos um exemplo de democracia participativa.

Os pensadores da democracia representativa desconsideram o valor da autonomia dos indivíduos e no papel destes na busca do ideal de poder do povo. Esse grupo defende a ideia de que o povo não tem condições de se governar, autonomamente e dialogicamente e, dessa forma, o ato de governar estaria reservado para uma minoria, uma espécie de elite apta a gerir as organizações, legitimada pelo seu capital cultural. O conceito de igualdade entre os indivíduos é substituído pela crença na desigualdade natural entre os homens (Betlinski, 2013).

Ao falarmos em gestão escolar (e mais especificamente em gestão democrática) não podemos nos esquecer que pode haver instâncias superiores ao diretor que também participam da gestão da instituição escolar. Assim, a construção de uma gestão democrática também envolve a participação dessas instâncias superiores, todos zelando por um ambiente propício a discussões e decisões democráticas. Caso isso não fique claro, corre-se o risco de não se obter a participação dos indivíduos, pois fica-se a impressão de que “não adianta discutirmos, pois as ordens virão de cima”. Conforme apontam Oliveira *et. al.* (2010), nas escolas em que o quadro democrático não perpassa todos as instâncias hierárquicas, fica a sensação de que há uma “relação vertical entre os órgãos da administração, e nessa relação verticalizada, as escolas se percebem sem poder de decisão” (p. 70), apontando como resultado um menor envolvimento dos sujeitos da comunidade escolar. De maneira a reverter esse aparente segundo plano da comunidade escolar nas decisões, os autores ainda apontam que somente o fortalecimento das relações entre esses sujeitos garantirá a autonomia da Escola. Assim, uma Escola em diálogo tem maiores possibilidades de construir uma gestão democrática.

Citando Vitor Paro, Oliveira *et. al.* (2010) listam algumas questões importantes para se alcançar uma gestão democrática. A primeira questão está focada no diretor da escola, já que ele precisa evidenciar ações de uma pessoa democrática. A segunda questão está ligada às convicções do diretor quanto às vantagens de uma gestão democrática, uma vez que, ao ter essa convicção, ele estabelecerá planos para criar um ambiente democrático e convencer os demais sujeitos da comunidade escolar das mudanças necessárias para que a democracia se instale naquele ambiente.

A terceira questão está no reconhecimento de que o processo de construção de uma gestão democrática se faz no caminhar, sendo esta uma construção cotidiana que exige aprendizado também cotidiano e, “de acordo com as relações existentes na escola, os sujeitos envolvidos estarão aprendendo a conviver em um espaço coletivo em que as situações são propícias para o debate e a reflexão coletiva” (Oliveira *et. al.*, 2010, p. 71). A quarta questão está relacionada com a consciência de que a construção desse processo democrático exigirá a identificação e o enfrentamento das dificuldades encontradas. E concluem que

[...] não é fácil praticar a gestão democrática na escola pública, uma vez que são muitos os sujeitos envolvidos e cada um apresenta pontos de vista que podem divergir dos demais. Entretanto, o respeito à coletividade é que fornece as bases para a interação dentro de um espaço democrático. (Oliveira *et. al.*, 2010, p. 71).

Apesar de ser comum que repouse nos ombros do diretor o protagonismo na definição de que esta ou aquela escola possui uma gestão democrática, temos nos demais representantes da comunidade escolar importantes papéis para que esse ambiente democrático seja construído e se firme como tal, devendo ser eles incluídos nesse processo, nessa rotina de aprendizagem de construção de uma gestão democrática. Dessa forma, não há como falar em protagonismo, mas em inclusão de vários gestores nesse processo: estudante, pais e funcionários (docentes, técnicos administrativos e pedagógicos, auxiliares).

Para que o estudante possa participar desse processo, no entanto, é preciso que o ambiente escolar o aceite e incentive-o a participar das decisões da Escola, ouvindo as suas demandas e aceitando a diversidade de posicionamentos, pois estão alicerçados em diferentes formas de leitura de mundo, de diferentes arcabouços culturais. O estudante deve ser tido como um sujeito ativo no processo, abandonando a ideia de um indivíduo a ser formado. Para além, é preciso reconhecer nele um sujeito que traz consigo conhecimentos do mundo e, muito provavelmente, noções de democracia (e possíveis exemplos da falta dela) fruto de suas relações sociais. O estudante não está na Escola apenas para ter acesso ao conhecimento acumulado historicamente pela humanidade, mas para dialogar com os diferentes conhecimentos trazidos por todos (diretor, professores, equipe pedagógica, funcionários, colegas estudantes) e encontre um ambiente que lhe dê confiança para se expor, para dialogar, para ser realmente um sujeito ativo, com habilidades de participação e, portanto, parte ativa no processo de construção da gestão democrática.

Ao professor também cabe um importante papel, pois é ele que, em sala de aula, propicia oportunidades para um núcleo democrático, de respeito às diferentes opiniões e pontos de



vista e incentivo para a participação dos estudantes. Ao permitir o diálogo e a reflexão, cria-se liberdade de manifestação e isso extravasa a sala de aula e inunda o ambiente escolar e as relações que nela são exercidas. Conforme apontam Oliveira *et. al.* (2010, p. 72), “o processo de organização da escola democrática articula autonomia colegiada e participativa de todos os seus segmentos, e, assim, os alunos, professores e pais estão envolvidos da mesma maneira quanto o diretor da escola”.

Em contraste com um ambiente democrático temos a possibilidade de um ambiente autoritário. A começar com a figura do diretor, passando por suas convicções, pela ação dos demais sujeitos, um ambiente autoritário dificulta (ou impede) o alcance de uma gestão democrática. Ainda conforme os autores, deve-se abolir atitudes no ambiente escolar que remetam a uma cultura autoritária, visto que ela determina, de maneira rígida e hierárquica, posições fixas dos sujeitos numa tarefa coletiva. Pelo contrário, adoção de ações democráticas no ambiente escolar institui a cultura democrática, sendo esta mais maleável, uma vez que “se utiliza do princípio da ação-reflexão-ação, como forma de aperfeiçoar um processo” (Oliveira *et. al.*, 2010, p. 72).

Iniciado o diálogo sobre os conceitos da Administração, das teorias dessa área e a forma como alguns autores tratam da gestão escolar, pretendemos relacionar formas de se administrar adotadas pelo mercado e evidências de formas de se administrar uma Escola, sendo estas com traços mercantis ou próprias de um ambiente coletivo de aprendizagens. Afinal, modelos de administração do mercado podem ou devem ser adotados pela Escola? Devem ser negados em sua totalidade ou podem ser aproveitados? Devem ser tidos como equivalentes?

Obviamente, devemos reconhecer que há uma diversidade de comunidades atendidas pelas Escolas. O que buscamos discutir, no entanto, é a forma como se organiza a gestão escolar, sob quais preceitos e como estas práticas gerenciais influenciam no processo educativo.

### Atividade 1.2:

Encerrando a nossa primeira semana de estudos, oriento para que leia o artigo intitulado “Gestão escolar democrática: da academia à percepção dos gestores escolares” de autoria da Professora Ana Lúcia Cunha Duarte e publicado recentemente na Revista Cadernos de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). No texto, a autora analisa a percepção dos gestores escolares da rede pública de ensino do município de São Luís - MA a respeito da gestão democrática. A pesquisa contou com a participação de 15 gestores escolares e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.



Acesse o texto clicando neste [LINK](#).

Oriento para que vá fazendo anotações, marcações, ... de maneira que esse exercício de seleção das principais

contribuições do texto lido auxiliando na escrita do texto autoral.

Finalizada a leitura do artigo, construa um texto dissertativo elencando os pontos da pesquisa que mais lhe chamaram a atenção. Aproveite para apresentar suas concordâncias e/ou discordâncias sobre os achados da pesquisa conduzida pela Professora Ana Lúcia Cunha Duarte.

**IMPORTANTE:** Limite de 2 (duas) laudas, fonte *Times New Roman*, tamanho 12, espaçamento entrelinhas 1,5 e espaçamento entre parágrafos 0.

Temos encontro marcado na próxima semana de estudos.

Abraço cordial.

# Semana 2 - O cenário político-social brasileiro à época da promulgação da Lei nº 9.394/96 e a sua influência na Gestão Escolar

## Objetivo

Compreender como os cenários político e social da década de 1990 influenciaram a legislação educacional e, por consequência, os modelos de gestão escolar.

## 2. O cenário político-social brasileiro à época da promulgação da Lei nº 9.394/96 e a sua influência na Gestão Escolar

### 2.1. O cenário político-social brasileiro na década de 1990

Antes de iniciarmos a discussão sobre os alcances da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), é importante apresentarmos, rapidamente, como estava o cenário social, econômico e político logo após a promulgação da Constituição Federal de 1988.

A década de 1990 foi especialmente importante para a análise que nos propomos, pois o Brasil experimentou, nesta década, uma reforma educacional que objetivava criar um modelo descentralizador de gestão em suas diversas dimensões: legislação, planejamento e gestão educacional, financiamento, currículos escolares, avaliação, entre outras. Noma (2011) aponta que as mudanças no Estado brasileiro com a promulgação da Constituição Federal de 1988 criaram um campo favorável para as reformas na Educação.

A autora ainda aponta para a influência da doutrina neoliberal sobre os governos e suas populações. Para os neoliberais, quanto mais o Estado se responsabiliza pela oferta de serviços sociais e garantias trabalhistas, mais ocorre instabilidade nos mercados e tendem a surgir as crises econômicas. Segundo ela, essas atitudes são entendidas pelo mercado como sendo indícios de falta de capacidade administrativa do Estado e defendem a política do “Estado Mínimo” para as políticas do bem-estar social. Amparada em Harvey, Noma (2011) afirma que esse modelo de Estado deveria reduzir os seus investimentos, uma vez que a produção em massa requer altos investimentos em capital fixo e um aumento constante e estável na demanda pelos produtos, fator indispensável para que a operação resulte lucrativa.

A autora ainda aponta que, na década de 1990, as pressões do mercado tiveram o propósito de diminuir o investimento público em serviços de proteção social, notadamente para os mais pobres. Por outro lado, também foram criados fundos públicos com vistas a garantir assistência social aos mais vulneráveis socialmente, embora estes não tivessem garantidos como política de Estado. E continua:

[...] Com a definição da agenda para o combate à pobreza, na tentativa de conciliar os objetivos de uma política econômica pautada nos preceitos neoliberais, as políticas sociais focalizadas nos grupos mais vulneráveis socialmente passaram a integrar as recomendações das agências



multilaterais para os países em desenvolvimento como forma de regulação social nestes países (Noma, 2011, p. 110).

A partir da década de 1990, segundo a autora, tomou a Educação como elemento central do desenvolvimento e do crescimento econômico, tendo a Unesco desenvolvido projetos com o objetivo de disseminar a ideia de que a educação seria crucial para a promoção do desenvolvimento sustentável e a superação da pobreza. Contudo, resta-nos discutir em qual moldes o processo educativo é fomentado, sob quais políticas e qual o alcance das medidas.

A apologia da educação, como estratégia fundamental para o desenvolvimento econômico e social dos países capitalistas periféricos, entre eles os da América Latina, faz parte do ideário de orientação neoliberal. A questão da focalização de recursos estatais direcionados a parcelas mais pobres da população é uma das ações políticas decorrentes da doutrina neoliberal. É desse ponto de vista que se deve apreender os ajustes neoliberais, incluindo a reforma educacional latino-americana realizada durante a década de 1990: uma estratégia para garantir a governabilidade, a fim de trazer a essas regiões a estabilidade política (Noma, 2011) e, com isso, criar um cenário possível para que outras políticas neoliberais pudessem ser colocadas em prática.

É importante destacar o conhecido Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MARE), documento que demonstra claramente as políticas de descentralização e um novo modelo de administração pública para a Reforma do Estado Brasileiro no período pós-Constituição de 1988. O documento, elaborado em 1995, durante o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, apresenta a teoria do Estado Mínimo: como estava organizado à época – segundo o documento – o Estado representaria um obstáculo ao crescimento da economia do mercado, vendo o ente público como burocrata, com estruturas organizacionais pouco flexíveis e ineficientes (Noma, 2011). O Plano Diretor buscava, em suma, economizar em gastos públicos para poder implementar políticas públicas, além de deixar de lado o seu “[...] papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente, dos serviços sociais, como a educação e a saúde” (Brasil, 1995, p. 13).

Como principal argumento para defender a descentralização administrativa estatal, o Plano Diretor defendeu que essa forma de gestão abriria caminho para uma maior participação da sociedade civil organizada, tornando mais fácil e direto o controle social de processos vitais para a nação, inclusive a Educação. Nota-se um movimento articulado de redefinição dos limites de atuação do Estado que ocorreu principalmente na década de 1990. Como principais eixos norteadores desse processo, estão a política de descentralização e, ao mesmo tempo, a responsabilização da sociedade civil pelo bem-estar social em decorrência da minimização do Estado na garantia e cumprimento dos direitos sociais (Noma, 2011).

Sim, a participação da comunidade e a propagandeada autonomia da instituição escolar deve ser muito bem-vinda e, em certa medida, apresenta possibilidades de garantir que particularidades regionais sejam discutidas no seio da Escola e as decisões emanem dos seus sujeitos. Contudo, as reformas educacionais propostas no Brasil iniciadas na década de 1990 (e que se estendem até os nossos dias) cumpre um papel de padronização educacional mundial, patrocinados e articulados pelo que Stephen Ball identifica como novas formas de sociabilidade, pelo entrelaçamento de entes políticos públicos e privados. O papel

do Banco Mundial e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), bem como fundações ligadas a conglomerados financeiros como Lemann, Roberto Marinho, Victor Civita, Airton Senna, nas mesas de discussão e na proposição das políticas públicas não pode passar despercebido, afinal, essas entidades veem ditando os rumos da educação mundial.

Voltemos um pouco e foquemos nas políticas educacionais. Apesar de apresentarem particularidades, os países que compunham o Mercosul à época adotaram, em 1992, o plano trienal para o Setor Educação do Mercosul. Nesse documento constava o compromisso de se criar uma homogeneidade para os sistemas educacionais, principalmente com vistas a permitir o trânsito de estudantes pelos sistemas educacionais dos países do bloco. Conforme aponta Macedo (2014), em anos anteriores, essa base comum curricular proposta para os sistemas de ensino dos países do Mercosul estava focada em ações que envolviam os níveis técnico, de graduação e pós-graduação, buscando criar mecanismos para facilitar o exercício profissional nos diferentes países, no ensino das línguas, da história e da geografia do bloco. O plano trienal do Mercosul, por sua vez, buscava a compatibilização e harmonização dos sistemas educativos dos países participantes, podendo identificar versões de bases nacionais como os documentos educacionais: *Contenidos Basicos Comunes para la Educación Basica* (Argentina, 1995), *Programas del Estudio* (Paraguai, 1995), *Plan Piloto - Currículo Experimental* (Uruguai, 1995) e Parâmetros Curriculares Nacionais (Brasil, 1997).

Especificamente sobre os movimentos que, desde a promulgação da Lei 9.394/96, apontam para a necessidade de uma base nacional comum para a Educação brasileira, teríamos muito a discutir. De qual base estamos falando? Para quem essa base servirá? A quem ela interessa?

Desde a sua promulgação, a LDB de 1996 sofreu muitas alterações. A mais recente trata da instituição da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) que tem o objetivo de orientar a elaboração dos currículos escolares para a Educação Básica, desde a educação infantil ao Ensino Médio.

De maneira a dinamizar o diálogo, seguem recomendações de leitura. São documentos longos, burocráticos e densos, realmente. Contudo, ao falarmos de organização e gestão escolar, são documentos obrigatórios e devemos ter clareza do ambiente em que foram produzidos, dos agentes produtores e, principalmente, agirmos localmente na produção dos currículos escolares de maneira a zelarmos pelo objetivo fundamental da Educação: que sujeito sairá da nossa instituição escolar? Estamos formando cidadãos?

Convido-os ao diálogo.



**Dica do professor:** As discussões que envolvem a base nacional veem desde a promulgação da LDB. Contudo, os documentos bases aprovados têm suscitado debates e tem gerado discussões entre pesquisadores e técnicos do Ministério da Educação (MEC). Você já conhece esses documentos que balizam o ensino infantil, o ensino fundamental e o ensino médio no Brasil? Acesse-

os pela página oficial do MEC: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase> e conheça a Base Nacional Comum Curricular brasileira.

Depois de conhecer os documentos da BNCC e antes de passarmos para a próxima seção de estudos, apresento duas publicações que terão o objetivo de apresentar posicionamentos favorável e contrário aos textos aprovados pelo Ministério da Educação para a BNCC. Depois de ler os dois artigos, acesse a plataforma do nosso curso e participe do fórum temático da semana.

### Atividade 2.1:

**ARTIGO 1:** o primeiro texto é faz parte do boletim **Aprendizagem em Foco**, uma publicação quinzenal produzida pelo Instituto Unibanco e uma das instituições do grupo Todos pela Educação. O texto foi produzido em novembro de 2016, momento em que houve grande campanha para justificar a necessidade de aprovação da BNCC em nosso país. Acesse o texto clicando no [LINK](#).



**ARTIGO 2:** o segundo texto é um artigo publicado pela Revista Brasileira de Educação intitulado “**Educação e democracia:** Base Nacional Comum Curricular e novo ensino médio sob a ótica de entidades acadêmicas da área educacional”. Acesse o texto clicando no [LINK](#). O texto é de autoria de Marilda de Oliveira Costa e Lenardo Almeida da Silva e apresenta os posicionamentos da Associação Brasileira de Currículo (ABdC), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd) e da Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação (Anfope) a respeito da Reforma do Ensino Médio no Brasil.

Lembre-se: o fórum é um ambiente de aprendizagem coletiva e espaço em que a diversidade de posicionamentos é desejada e bem-vinda. Assim, faça uma postagem autoral e comente em pelo menos duas postagens de seus colegas.

## 2.2. Gestão escolar a partir da LDB 9394/96

De acordo com Borges (2004), seguindo a tendência mundial, os brasileiros também puderam experimentar, neste período, o estabelecimento de uma legislação educacional que estabelecia e incentivava a participação da comunidade nas decisões administrativas e

financeiras da Escola Pública. Borges identifica que isso se deu por meio da ação cotidiana dos Colegiados, principalmente.

Apesar de não ser um modelo novo de administração escolar, a reforma educacional promovida na década de 1990 contribuiu para um novo modelo de organização e gestão da educação pública, bem como das instituições de ensino. Ademais, o impacto das mudanças também se deu com o trabalho docente, na organização do seu trabalho, nas relações de trabalho e na prática sindical. De acordo com Krawczyk (2000), também ocorreram mudanças “na definição das fronteiras entre o público e o privado, na distribuição das responsabilidades e atribuições entre as instâncias centrais, locais e institucionais, na concepção e lógica do financiamento para a educação, entre outros” (p. 4).

Tomando como análise os cenários econômico, político e social, é importante observar que as políticas públicas educacionais tiveram influências do capital, da luta de classes e dos acordos políticos costurados nas diversas esferas do Estado e da sociedade civil organizada. Um ente muito importante nessas discussões começa a ganhar espaço no final do século XX e início do século XXI: o Terceiro Setor. Com o fortalecimento da posição política desse setor e pelo respeito conseguido, coube a ele os papéis de negociar, de intermediar acordos e parcerias. De acordo com Noma (2011), os novos movimentos sociais contribuíram de maneira significativa, por meio de suas lutas e demandas, para que a consolidação do processo de redemocratização da sociedade brasileira, e com a volta do poder civil.

Diante desse cenário dual (pressões capitalistas de um lado e mobilização social do outro), o Estado brasileiro buscou medidas para democratizar e universalizar a oferta do ensino público à população, com políticas públicas educacionais que buscaram atender aos grupos sociais que se manifestavam de maneira mais incisiva e também zelar pela contenção de gastos com investimentos na área. Noma (2011) aponta que as articulações políticas de interesses de classes foram cedendo espaço para a interferência de uma sociedade civil sob condições consoantes aos interesses das classes dominantes.

Foi nesse processo de cultura participativa que se difundiu a ideia de incentivo à participação comunitária e da família nas decisões das políticas públicas educacionais. Esses representantes da comunidade passaram a ser vistos como parceiros na gestão escolar.

Segundo Borges (2004), as reformas educacionais descentralizadoras foram associadas ao empoderamento da comunidade escolar e define esse termo “[...] como a capacidade de determinado grupo ou indivíduo controlar seu próprio ambiente, envolvendo não apenas o acesso a recursos materiais e o controle sobre as decisões relevantes, mas também uma disposição psicológica compatível com o autogoverno” (p. 79). Ainda segundo o autor, esse “poder de decisão” experimentado pela comunidade no ambiente escolar esteve diretamente relacionado à descentralização política, uma vez que os grupos outrora desfavorecidos ou silenciados se veem representados em unidades administrativas independentes (como exemplo, podemos citar os conselhos escolares e a eleição direta dos gestores escolares).

De acordo com Betlinski (2013), no modelo da administração gerencial, a descentralização se confunde com a desconcentração, visto que aos “[...] órgãos centrais cabe o papel de regulamentar e controlar as ações da escola, sem, no entanto, ser responsável por sua manutenção” (p. 49). Dessa forma, a responsabilidade pelo ensino público (e, conseqüentemente, pelo seu sucesso ou fracasso) é transferida para as organizações

sociais e para a comunidade escolar. O autor também aponta que a descentralização precisa ser analisada pelas perspectivas das teorias de gestões:

Pela teoria gerencial, é preciso adotar o pragmatismo das dinâmicas do mercado, maior flexibilização nos processos de gestões e maiores ligações entre as escolas e as comunidades visando ao principal objetivo das reformas, às melhorias da qualidade da educação e às viabilidades econômicas dos sistemas de ensino, vinculadas diretamente às teorias gerenciais com a qualidade da educação (Betlinski, 2013, p. 101).

Trazendo esse mesmo tema para discussão em seu livro, Bartnik (2012) aponta a constituição dos colegiados como sendo resultado da implantação de um modelo de gestão colegiada.

Pelos princípios da Administração Gerencial, organizar os processos de gestão pela metodologia de Projetos é tido como a forma mais eficiente para reduzir os gastos e, também, de se conseguir o engajamento de coletivos envolvidos (pessoas e equipes). Betlinski (2013) ainda aponta que essa metodologia de projetos apresenta a característica de se mostrar embasada por critérios de produtividade e eficiência definidos previamente pelos órgãos centrais e regulados por processos de avaliação. Contudo, citando Garcia, o autor chama a atenção para o fato de que não há registros de um país que tenha conseguido mudanças positivas significativas em seu sistema público educacional sem que tenha havido um esforço continuado e persistente de elevados investimentos, com planejamento robusto e coerente e constituindo uma política pública continuada.

Quando a gestão pública adota princípios da Gestão Empresarial, nota-se uma orientação para o alcance de resultados ou produtos. Por essa visão, a adoção de estratégias do mercado facilitaria o alcance da eficiência e a eficácia dos investimentos públicos em Educação.

Você já notou que os governos (federal, estadual e municipal) têm adotado as práticas de ranqueamento das instituições de ensino, buscando relacionar os investimentos feitos e o “retorno” conseguido? Segundo Noma (2011), a avaliação de resultados é uma forma da instituição de ensino prestar contas dos investimentos recebidos, reforçando o conceito de *accountability* (responsabilidade pelos resultados). Ainda de acordo com a autora, o ranqueamento feito pelas instâncias federais, estaduais ou municipais têm dupla função: classificar os estabelecimentos de ensino conforme o sucesso ou fracasso (a partir de parâmetros de ensino considerados ideais) e avaliar o desempenho dos professores na sua prática de ensino.

Socialmente, esse sistema de *ranking* reflete em maior ou menor grau da procura por matrículas nesta ou naquela instituição de ensino e no ganho ou perda de credibilidade junto às comunidades atendidas. Ressalta-se, no entanto, que outros fatores devem ser levados em consideração (estabilidade do corpo docente, gestão democrática do ensino, decisões colegiadas, envolvimento da comunidade na gestão escolar, dentre outros).

Na perspectiva da Gestão Empresarial, sendo a Escola um espaço de gestão participativa e autônoma (na execução dos processos), caberia a ela ficar pouco ou nada dependente de



recursos financeiros do Estado. De acordo com esse entendimento empresarial, a educação seria “uma responsabilidade social”, sendo que, por essa ótica, a captação dos recursos não caberia unicamente ao Estado, mas de toda a sociedade (Noma, 2011).

Ainda de acordo com a autora, nessa relação de gestão empresarial escolar, a participação dos pais é valorizada, uma vez que eles são *consumidores* dos serviços prestados pela Escola e, portanto, seriam os primeiros agentes de controle externo da qualidade do serviço oferecido ao *aluno-cliente*.

É importante destacar o papel da luta dos movimentos sociais pela universalização do ensino no Brasil. Na década de 1990, esses movimentos se organizaram para defenderem, como um direito para a dignidade humana, a qualidade, o ingresso, a permanência e a conclusão da escolaridade. Assim, a luta pela democratização das decisões na Educação refletiu, motivou ou retroalimentou (em diferentes análises e ambientes) um processo de democratização na sociedade brasileira. Dessa forma, o Estado adotou medidas que primaram pela racionalidade na gestão da educação pública, organizando os seus projetos na metodologia de objetivos e metas (Noma, 2011).

Observa-se assim que, as reformas educacionais observadas na década de 1990 foram organizadas de forma a deixar o planejamento e controle centralizados nas mãos do governo federal e a execução a cargo dos governos estaduais e municipais, incentivada a participação dos representantes da sociedade civil nos órgãos colegiados.

Pela análise de Noma (2011), o Ministério da Educação (MEC) se viu fortalecido pela Lei nº 9.131/1995<sup>2</sup> e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, Lei nº 9.394/1996<sup>3</sup>. O MEC assumiu as funções de formulação, implementação e controle das políticas educacionais no território brasileiro. De acordo com as mesmas legislações, ao Conselho Nacional da Educação (CNE) ficaria reservado o papel de órgão consultivo, instância normativa e de supervisão, sendo a sua atuação permanente. Dessa maneira, as políticas públicas educativas descentralizaram os sistemas de ensino e implantaram medidas para que as instituições de ensino trabalhassem com autonomia administrativa e de gestão, mas manteve nas mãos do Estado as funções de regulamentação, avaliação e monitoramento das instituições de ensino. A critério de exemplificação, temos as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e as discussões que envolvem a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), além das provas de larga escala como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Não somente no Brasil, mas na maioria dos países, criou-se o entendimento de que seria preciso “mensurar”, “medir”, “quantificar” o quanto o processo educacional estaria sendo efetivo, ou seja, seria necessário criar parâmetros que definissem o que deveria ser ensinado, quando seria ensinado e como seria ensinado. Amarrando este processo, instituiu-se nesses países exames de larga escala para coletar dados e produzir índices por instituição de ensino, por município, por estado, e mais outros tantos modos de se medir a

---

<sup>2</sup> Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9131.htm). Acesso em 25 out. 2023.

<sup>3</sup> Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em 25 out. 2023.

aprendizagem dos estudantes. Por consequência, estes mesmos índices têm sido utilizados para (des)qualificar o trabalho das equipes pedagógicas das escolas, especialmente os professores, e ranquear as instituições de ensino com base nesses critérios de “qualidade”.

Para finalizarmos a nossa discussão semanal, convido-os para lermos o artigo escrito pelo Professor José Eustáquio Romão, objeto da atividade avaliativa 2.2.

### **Atividade 2.2:**

Para finalizarmos a nossa segunda semana de estudos, dialogaremos a partir do artigo escrito por José Eustáquio Romão intitulado ***Avaliação na educação: por que a moda?***. Acesse o texto clicando no [LINK](#).

O texto traz uma discussão que aprofundará o que já estudamos aqui pela visão de Noma (2011), Betlinski (2013) e outros autores.



Depois de ler o artigo, produza um texto dissertativo no qual esteja presente o seu posicionamento sobre os exames em larga escala e o ranqueamento das instituições. Foque em escrever a partir dessa pergunta: ***“Em que a lógica das avaliações de larga escala prejudicam e/ou ajudam na organização do trabalho docente?”***.

Limite de 2 (duas) laudas, fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento entrelinhas 1,5 e espaçamento entre parágrafos 0.

Até a próxima semana!

Abraço cordial.

## Objetivo

Apresentar conceitos de comportamento organizacional e trabalho coletivo.

## 3. Comportamento Organizacional

### 3.1. O que é organização? O que são comportamentos?

As instituições educacionais também são influenciadas pelo comportamento das pessoas que as compõem e, conseqüentemente, a gestão educacional deve levar em consideração as influências dos indivíduos no processo de tomada de decisão no ambiente escolar. Dessa forma, estudarmos o comportamento organizacional nos ajudará a entender a nós mesmos, nossas decisões frente a determinadas situações, auxiliará a entender o outro e o grupo no qual estamos inseridos.

O estudo do comportamento organizacional é muito amplo e possui um vasto referencial teórico, motivo pelo qual buscaremos estudar os conceitos básicos que influenciam o ambiente profissional e o processo de tomada de decisões individuais e coletivas. De maneira a organizar essa semana de estudos, de maneira a contribuir para o entendimento do processo de gestão escolar, a primeira seção apresentará as ciências que influenciam e são influenciadas pelo Comportamento Organizacional. A segunda seção focará nos comportamentos individuais e nas variáveis que influenciam o comportamento humano. A terceira seção trará o estudo do conceito de grupo e o trabalho em equipe. Na última seção, o foco estará direcionado para os princípios da Pedagogia Empresarial no contexto da administração e, por consequência, do comportamento organizacional.

Começamos perguntando: *O que é organização?* Esse conceito é muito utilizado no campo da Administração, sendo um dos seus princípios fundamentais e é também usado para definir a estrutura física ou um agrupamento institucional. Assim, a Escola pode ser entendida como uma organização e, portanto, pode ser entendida “como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum” (Robbins, 2007, p. 2).

Trazendo a teoria de Robbins para o ambiente escolar, ao dizer que uma organização é comandada por um executivo, podemos entender ser o diretor essa figura na organização escolar (Betlinski, 2013). O comportamento do diretor escolar influencia o comportamento dos demais membros da equipe e, da mesma forma, as suas decisões e comportamento são afetados por todos à sua volta. Se a organização só existe a partir dos indivíduos que a compõem, parece razoável entendermos que o comportamento dessa organização está diretamente relacionado ao comportamento dessas pessoas. Da mesma forma, essas



peças são influenciadas pelo clima organizacional observado no grupo do qual fazem parte.

A segunda pergunta é: *O que entendemos como “comportamento”?* Segundo Ferreira (2010), comportamento é a maneira de se comportar, procedimento, conduta. Por ser um conceito abstrato, o comportamento está ligado diretamente às pessoas.

Assim, os campos da Psicologia e da Sociologia nos ajudam a entender como se dá os princípios do Comportamento Organizacional: a primeira foca o seu estudo no indivíduo, enquanto a segunda amplia o estudo para o espectro social no qual esse indivíduo está inserido, ou seja, estuda as relações entre os indivíduos dentro da organização. Observe que cabe à Sociologia o estudo da convivência entre os pares e a observância (ou não) do senso de equipe, ressaltando a cultura organizacional como uma variável importante no estudo da organização. Já a Antropologia contribui com os estudos sobre a cultura das civilizações, permitindo relacionar a cultura e o ambiente organizacional a partir dos diferentes valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos ao longo da história. A Ciência Política, por sua vez, traz o conceito de “relações de poder” nas organizações e os conflitos gerados a partir delas.

Faremos agora uma associação que, a princípio, pode parecer estranha à nossa discussão: *a Didática e as relações humanas*. Há nexos nessa relação? Sim, pois o comportamento educacional é a didática de estarmos inseridos em algum local específico onde há indivíduos reunidos para realizar determinado fim e com objetivos comuns.

De acordo com a área da Administração, uma organização é formada conforme os níveis expostos abaixo.

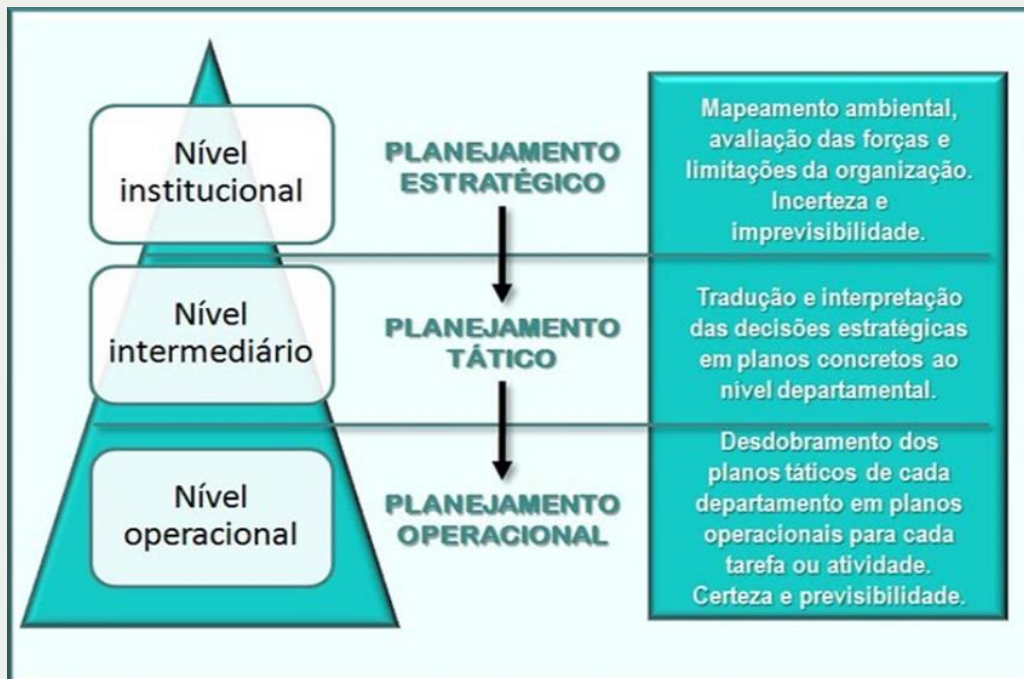


Figura 3.1. Níveis de Organização.  
Fonte: CHIAVENATO (2004).

As pessoas que desempenham funções de gestão ocupam o nível estratégico, uma vez que cabe a elas o planejamento das ações que coordenarão os processos da organização. Logo abaixo, temos as pessoas responsáveis por receber os planejamentos do gestor, entendê-los e repassá-los aos demais membros da equipe. Essas pessoas estão no nível gerencial. Executando as ações repassadas pelos gerentes estão as pessoas que se encontram nos níveis do conhecimento e operacional. Nessa estrutura não há juízo de valor e tampouco diminuição do valor de cada indivíduo nos níveis estratificados. Cada um tem o seu papel na pirâmide e, sendo feito o trabalho que compete a cada membro, a organização se manterá sólida.

O que acontece quando um membro não preparado assume um cargo de gestão? Pense... As mensagens emitidas por ele serão corretamente decodificadas e bem entendidas pelos gerentes? Esses serão capazes de sensibilizar os demais setores a cumprir as determinações dadas inicialmente?

Robbins (2007) nos ensina que o Comportamento Organizacional é uma área científica que foca nos estudos sobre os impactos produzidos por indivíduos, grupos e estruturas nos comportamentos observados dentro de uma organização, tendo como foco a produção de melhorias neste processo e, com isso, trazendo eficácia.

Também para nos auxiliar nesse entendimento, os autores Wagner e Hollenbeck (2006) apontam três áreas que constituem o estudo do Comportamento Organizacional. Segundo eles, tem-se o comportamento *micro-organizacional* que estuda o comportamento do indivíduo, em seu contexto organizacional. Já o comportamento *meso-organizacional* permite entender como os indivíduos reagem ao trabalharem em grupos, ampliando o comportamento do indivíduo em relação aos demais membros da equipe. Por fim, o comportamento *macro-organizacional* amplia a análise para a organização, como um todo, ou seja, como é o comportamento das pessoas na empresa (notem que aqui não há a análise individual).

Podemos relacionar “comportamento” e “aprendizagem”, uma vez que, segundo Robbins (2007), uma mudança que seja permanente no comportamento de um indivíduo é resultado de uma experiência vivenciada. Assim, podemos dizer que isso é Aprendizagem!



**Atenção:** No processo de reflexão (quer por motivos pessoais ou profissionais), não estamos realinhando o modo de nos comportar. Muito além, estamos refletindo sobre algo vivenciado e que essa experiência se mostra potencial para nos fazer mudar o nosso comportamento. Assim, a mudança de comportamento não é ativa, mas o resultado de um processo ativo de reflexão. Quer evoluir? Reserve um tempo para refletir sobre as suas atitudes e comportamentos.

**O que são os valores?**

Pensemos em assuntos polêmicos: a liberação ou proibição do uso da maconha, ser favorável ou contra a interrupção da gravidez, liberar ou negar a ocupação de imóveis públicos sem utilização ou mesmo terras particulares improdutivas. Você seria contra ou a favor? É possível que você seja favorável para alguma/s dessas perguntas e contrário/a a outras. Para tomar essas e outras decisões, você se remete a experiências vividas, aprendizados já solidificados e espelhamento em opiniões de pessoas a quem você tem respeito e comunga de ideias semelhantes.

Da mesma forma, os seus colegas podem ter opiniões iguais ou diferentes das suas. É possível que você as julgue erradas por isso, não é verdade? No entanto, elas (assim como você) fizeram suas escolhas baseando-se nas próprias vivências, exemplos e alicerces culturais. Por que estariam erradas em fazer suas escolhas a partir de suas percepções e motivações próprias?

### **Mas, valores e atitudes são sinônimos?**

É um erro comum esse entendimento, embora eles estejam intimamente relacionados. Segundo Robbins (2007), os valores nos permitem uma compreensão das atitudes e motivações do indivíduo. Por outro lado, pelas atitudes tomadas por uma pessoa, pode-se inferir sobre os seus valores.

Saber trabalhar em equipe, de maneira positiva e produtiva, requer a capacidade de perceber o outro em suas atitudes e ações (comportamento!) e, dessa maneira, lidar com os conflitos que naturalmente existem numa organização. Essa habilidade é chamada de *percepção*. Os indivíduos interagem com os ambientes físico e social, estabelecendo um processo de organização e interpretação de suas impressões sensoriais, dando sentido a esse ambiente. Ainda de acordo com Robbins (2007), a percepção pode ser influenciada pelos fatores: observador, o objeto observado e o contexto. O observador é a figura do indivíduo que está tentando compreender o objeto de análise; o objeto é a parte que se coloca para observação e conseqüente interpretação; e o contexto ou situação pode ser entendido como as variáveis internas e externas que envolvem o cenário de observação (com suas forças sociais e não sociais).

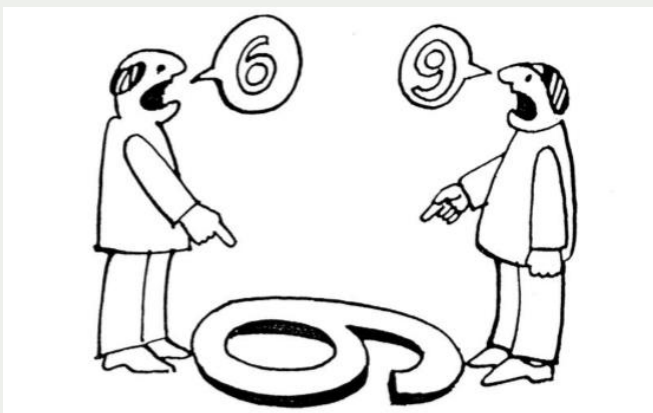


Figura 3.2. Diferenças de interpretação em uma organização.

Fonte: <http://www.ex-isto.com/2017/12/diferentes-interpretacoes.html>. Acesso em 25 out. 2023.

*E qual a importância da habilidade de percepção para o gestor escolar? Um gestor que possui aguçada habilidade da percepção apresenta-se com maiores chances de sucesso?*

Qual o papel da motivação no comportamento organizacional? Pessoas motivadas, certamente, contribuem para o progresso da organização. Mas é preciso entender que não é possível motivar as pessoas, pois esse é um processo interno e próprio de cada indivíduo.

A motivação é o impulso interno que nos leva a agir. Note: motivo + ação. A força (motivo) que nos leva a agir, à ação. Como as pessoas se motivam ainda é objeto de estudo de diversas áreas. Contudo, sabe-se que ela age sobre o pensamento, a atenção, a emoção e a ação. Envolve anseios, desejos, esforços, sonhos e esperanças. Robbins (2007) apresenta a motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

É possível que você conheça a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas proposta por Maslow. Segundo ela, o ciclo motivacional tem início com o aparecimento de uma necessidade e, conseqüentemente, gera a quebra do equilíbrio que havia. Essa ruptura provoca tensão ou desconforto.

A figura abaixo está organizada na forma de pirâmide, embora Maslow não a tenha apresentado dessa forma. Os estudiosos que o sucederam criaram essa forma de apresentação com a provável intenção de organizar as propostas de maneira a relacioná-las com questões ligadas à Geometria da pirâmide (base, topo, ...).

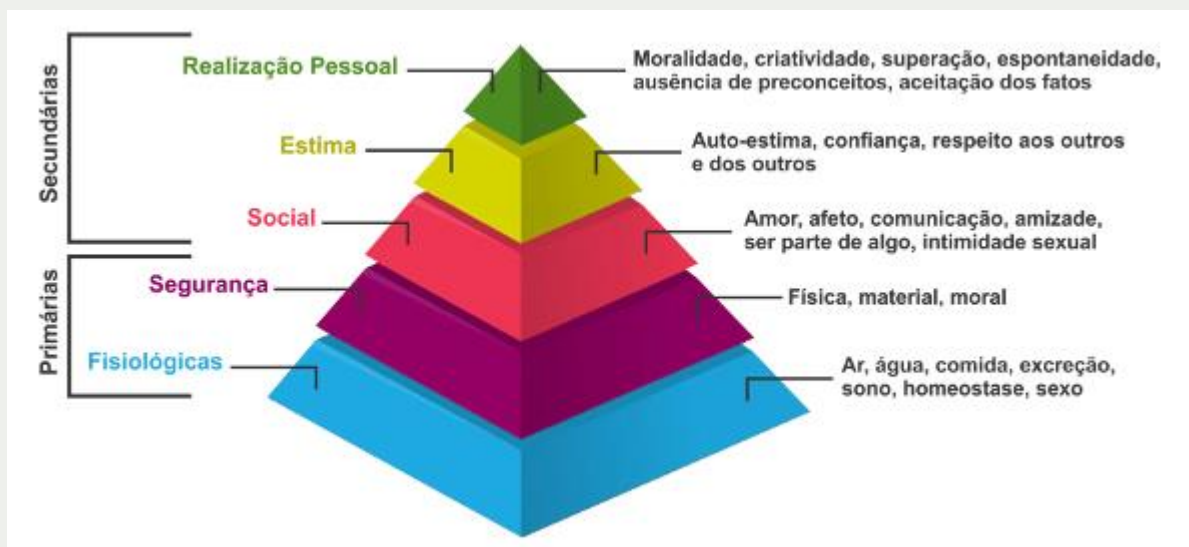


Figura 3.3. Pirâmide das necessidades humanas de Maslow.

Fonte: <http://www.dlojavirtual.com/dicas-para-o-seu-negocio/piramide-de-maslow/>. Acesso em 25 out. 2023.

A teoria proposta por Maslow parte do princípio de que os motivos do comportamento humano se alojam no próprio indivíduo, ou seja, sua motivação deriva de seus próprios ideais e objetivos. Algumas das necessidades humanas que estão na pirâmide são conscientes, enquanto outras não. Para Robbins (2007), são esses os níveis de interesse:

- O primeiro nível é composto pelas necessidades fisiológicas, ou seja, as necessidades para o correto funcionamento do organismo: alimentação, descanso, desejo sexual, dentre outras. É a preocupação em manter-se saudável;
- O segundo nível trata das necessidades de segurança. Aqui está a preocupação humana com garantir a sua sobrevivência, incluindo as medidas de segurança física e emocional. Após cuidar da sua saúde física, o indivíduo preocupa-se agora em ter um bom emprego, um lar, ...;
- No terceiro nível estão as necessidades sociais, ou seja, o desejo de pertencimento a um grupo. A afeição, a aceitação e amizade estariam neste nível.
- O quarto nível é reservado para os sentimentos de estima, tanto para si próprio (autoestima) como pelos outros;
- No topo da pirâmide estariam as necessidades ligadas à realização pessoal e concentra aquilo que o indivíduo quer ser, alinhado com aquilo que é possível e com o que se deve fazer.

### Dica do professor:



Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo norte-americano, conhecido pela Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas ou a Pirâmide de Maslow. Foi um psicólogo de referência na Psicologia Humanista.

Maslow nasceu no Brooklyn, nos Estados Unidos, no dia 01 de abril de 1908. Descendente de russos e judeus viveu uma infância bastante infeliz e miserável, segundo o próprio. Para fugir da situação, Maslow refugiava-se em bibliotecas.

Estudou Direito no *City College of New York* (CCNY), mas interessou-se pela psicologia, curso que faria mais tarde na Universidade de Wisconsin, onde também fez mestrado e doutorado.



Maslow estudou diversas correntes da psicologia como a psicanálise, Gestalt e a humanista. Trabalhou em pesquisas sobre sexualidade humana com o psicólogo com E. L. Thorndike na Universidade de Columbia. Também coordenou o curso de psicologia em Brandeis. Foi responsável pela publicação da Revista de Psicologia Humanista juntamente com Anthony Sutich, pioneiro nos estudos da psicologia transpessoal. Em 1961, incentivou a criação de uma revista sobre o assunto.

A teoria mais famosa de Maslow é a da "hierarquia das necessidades", segundo a qual as necessidades fisiológicas estavam na base de outras: segurança, afetividade, estima e realização pessoal. Nessa ordem, uma necessidade só poderia ser satisfeita se a anterior fosse concretizada. É também famosa a pesquisa que realizou em Connecticut com grupo de negros e judeus, onde revelavam seus conflitos. Abraham Maslow faleceu na Califórnia, Estados Unidos, no dia 08 de junho de 1970, vítima de um ataque cardíaco.

Fonte: [http://www.ebiografia.com/abraham\\_maslow/](http://www.ebiografia.com/abraham_maslow/). Acesso em: 20 out. 2023.

É importante ressaltar a importância do aprendizado na mudança do comportamento individual e como potencial para influenciar o comportamento organizacional. Ao tratarmos da organização e gestão educacional, é importante tratarmos também das discussões que envolvem o trabalho em grupo. Uma das necessidades humanas está justamente relacionada à busca pelo pertencimento a um grupo, à busca pela aceitação de seus pares.

As nossas relações sociais são variadas e, dessa forma, fazemos parte de diversos tipos de grupos: na igreja, no clube, no trabalho e na Escola, dentre outros. Em todos esses grupos influenciados e somos influenciados por nossos pares, num processo de retroalimentação mútua e solidária que envolve a todos os membros da organização.

Observe as duas tirinhas a seguir que trata da questão de trabalho em grupo.



Figura 3.4. Trabalho em grupo\_1.

Fonte: <http://1.bp.blogspot.com/-aI953M-FgfQ/UAWF6FzBIYI/AAAAAAAAASw/TCxbLtr4ikY/s1600/%20Mafalda++Lutar+em+Grupo.jpg>. Acesso em 25 out. 2023.



Figura 3.5. Trabalho em grupo\_2.

Fonte: [http://trabalhoequipesaude.blogspot.com/2015\\_09\\_01\\_archive.html](http://trabalhoequipesaude.blogspot.com/2015_09_01_archive.html). Acesso em 25 out. 2023.

Pela tirinha do Calvin, podemos observar a instalação de um conflito entre dois indivíduos envolvidos em uma tarefa. Apesar de estudos anteriores terem se dedicado a evitar os conflitos, hoje ele é tido como “elemento absolutamente indispensável à sobrevivência das organizações” (Bussmann, 2013, p. 47).

Atualmente, segundo a mesma autora, tanto do ponto de vista psicossociológico quanto pedagógico, o conflito nas relações interpessoais e profissionais é um fator desejado para dinamizar a organização. Da mesma forma que um ambiente turbulento, um ambiente extremamente pacífico é prejudicial, visto que ele se vê suficiente e, portanto, não há mudanças de estudo e procura para melhorias.

**Atividade 3.1:** Pela leitura das tirinhas e pelas nossas experiências profissionais, podemos afirmar (com elevado índice de probabilidade) que o trabalho em equipe se apresenta como um gerador ou potencializador de conflitos, sendo que esse é processo natural das organizações, não havendo nenhum problema nisso. Contudo, a capacidade de gerenciar conflitos é que determina o sucesso ou o fracasso do trabalho em equipe.



Diante disso, o fórum temático dessa semana se propõe discutir a questão:

*Já que os conflitos são naturais em uma organização, quais as habilidades que um gestor escolar deve ter para manter a união da equipe? E qual a contribuição positiva que os demais participantes da instituição de ensino (da equipe escolar) podem dar para a união dos membros dessa equipe?*

Lembre-se: o fórum é um ambiente de aprendizagem coletiva. Assim, faça uma postagem autoral e comente em pelo menos duas postagens de seus colegas.

Para finalizarmos a nossa terceira semana de estudos, convido-o(a) a assistir dois pequenos vídeos que tratam de experimentos sociais. Eles estão apresentados a seguir.

### Mídias Digitais.



- 1) O primeiro vídeo é uma animação de curta duração, mas muito significativo para a nossa reflexão. Acesse o [LINK 1](#).
- 2) O segundo vídeo, embora um pouco mais longo que o primeiro, apresenta e discute a Aprendizagem Social. Acesse o [LINK 2](#).

Depois de ter assistido aos dois vídeos e fazer as suas anotações (se necessário, reveja-os), oriento para que construa a segunda atividade avaliativa dessa semana de estudos.

**Atividade 3.2:** Após assistir os vídeos, produza um texto autoral no qual você argumente a partir de duas perguntas norteadoras:



*Por que os últimos indivíduos [macacos (vídeo 1) e pessoas (vídeo 2)], mesmo não tendo conhecimento do porquê deveriam executar a ação do grupo, mesmo assim o faziam? Em que o vídeo contribui com o nosso estudo sobre comportamento organizacional e a gestão escolar?*

Limite de 2 (duas) laudas, fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento entrelinhas 1,5 e espaçamento entre parágrafos 0.

Até a próxima semana!

Abraço cordial.





## Objetivo

Discutir os pilares fundamentais do projeto político pedagógico e sua relevância para a gestão escolar.

## 4. O Projeto Político Pedagógico como ferramenta de gestão escolar

### 4.1. A importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) para a Gestão Escolar

É por meio da proposição, discussão e construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) que a Escola experimenta uma gestão escolar democrática. Por esse documento, organiza-se o planejamento da organização do trabalho pedagógico amplo da escola e da ação docente (Bartnik, 2012). Por organização do trabalho pedagógico entende-se as práticas educativas que acontecem na Escola, envolvendo as relações entre professor, estudante e conhecimento produzido nos diversos ambientes utilizados na prática cotidiana de ensino, além de várias outras mediações e inter-relações educativas.

Bartnik (2012) ainda aponta que o processo de ensino-aprendizagem, por sua vez, está alicerçado na prática cotidiana dos professores (práxis) e esta, por sua vez, deve estar embasada em princípios epistemológicos, didáticos-metodológicos e sociopolíticos. Ao serem discutidos e assumidos coletivamente, esses princípios apontam para o caminho que deve ser percorrido pela equipe da Escola e constituirão os fundamentos do PPP.

Sendo o PPP fruto de um planejamento coletivo, ele será um registro fidedigno dos anseios da comunidade escolar para o alcance da qualidade do ensino, será uma importante ferramenta de gestão da escola e norteador da ação pedagógica e processos de formação dos alunos; ao se organizarem por meio do PPP, os educadores buscam um rumo, uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente (Bartnik, 2012). Assim, continua a autora, o PPP como materialização da participação do grupo, tem a responsabilidade de organizar o trabalho pedagógico, de revelar seus conflitos e as suas contradições, zelando por superar “as relações competitivas, corporativas e autoritárias” e buscando horizontalizar as relações dentro da escola (p. 146).

Bussmann (2013) aponta que a construção do PPP não deve ser entendida como mais uma burocracia no ambiente escolar, como um processo frio de elaborar mais um documento escolar. Trata-se, segundo a autora, de implantar um processo de ação-reflexão que abranja fatores globais e, ao mesmo tempo, locais e específicos da comunidade escolar, devendo a equipe ser orientada sobre a efetividade desse processo, que ele pode até apresentar alguns resultados mais imediatos, mas que outros poderão demorar anos para serem alcançados.

Assim, a equipe tem de ter essa consciência de que o PPP é um instrumento de gestão dinâmico, orgânico e que deve corresponder às discussões que acontecem no ambiente escolar, colhendo frutos gradativamente e de maneira mediata.

Por ser esse instrumento que tem a “cara” da Escola, não é admissível a ideia de que ele seja feito por um único indivíduo (ainda que se pense no gestor escolar) ou empresa alheios ao cotidiano daquele lugar. Embora seja comum a contratação de empresas e profissionais para assessorar o processo de criação/replanejamento do PPP, este deve ter como protagonistas os sujeitos que nela exercem as suas atividades cotidianas e que são os maiores conhecedores das potencialidades e deficiências dessa organização.

O papel do gestor é fundamental na condução dos processos que envolvem o PPP, das discussões, passando pela proposição, oficialização e os futuros replanejamentos. No entanto, a contribuição mais importante que o gestor pode dar é manter um ambiente que estimule a participação dos indivíduos e que zele pelo respeito à diversidade de opiniões. Quanto mais acolhedor for o ambiente, mais produtivas serão as discussões e maiores serão as possibilidades das propostas se apresentarem fidedignas aos anseios da comunidade escolar.

Bussman (2013) aponta que “a debilidade ou fragilidade do poder de coordenação dos que foram eleitos para posições de comando esvazia o conteúdo das decisões tomadas em conjunto e reforça o poder da burocracia” (p. 45). Para que a equipe de gestão escolar consiga manter um ambiente de construção participativa, lhe são exigidas liderança e firmeza para que todos entendam os propósitos do planejamento, assegurando que as “decisões tomadas de forma participativa e respaldadas técnica, pedagógica e teoricamente sejam efetivamente cumpridas por todos” (BUSSMAN, 2013).

A autora afirma ainda que a maneira como os representantes da comunidade escolar entendem o processo de construção do conhecimento influencia diretamente na implementação do PPP. Portanto, é importante que os professores entendam o seu papel no processo de construção do conhecimento “numa concepção dialética, construto histórico, dinâmico e contínuo”, a prática pedagógica cotidiana deve se voltar para a valorização das interações coletivas dentro dos espaços escolares, cabendo ao professor municiar os estudantes de interrogações, questionamentos e desconstruções em busca da criação de novos conhecimentos (Bussmann, 2013, p. 49).

A autora ainda nos ensina que, para se mostrar democrática, a gestão escolar deve:

- romper com estruturas mentais e organizacionais fragmentadas;
- definir claramente os princípios e diretrizes contextualizadas, que podem vir a ser a Escola;
- vontade política e envolvimento da comunidade escolar para romper com as práticas individualistas e o estabelecimento de diálogo franco entre os seus pares;
- conhecer a realidade escolar, com diagnóstico sempre atualizado e contextualizado;
- analisar e implantar a avaliação diagnóstica para criar soluções às necessidades observadas no ambiente escolar ou nos indivíduos que pertencem àquela organização;

- implantar e fomentar o planejamento participativo que aprofunde os compromissos assumidos pela comunidade, estabeleça metas claras e exequíveis e crie consciência coletiva com base nos diagnósticos;
- classificação constante das bases teóricas do processo, com revisão e dinamização contínuas da prática pedagógica cotidiana, atentos aos estudos sobre currículo;
- atualização constante dos servidores técnicos e docentes, num processo de formação continuada; e
- coordenação administrativo pedagógica aberta, comprometida e competente que estimule, planeje, comande, avalie, apoie e dialogue sempre e continuamente.

É importante também termos a consciência de que o PPP se apresenta como um campo de disputa pelos grupos que convivem na Escola. E isso é muito mais comum do que você imagina. Como todo ambiente social, a construção do PPP é um espaço de disputa de poder no qual alguns indivíduos terão maior espaço, podendo haver, por consequência, silenciamentos. Quanto mais heterogêneo for o grupo e quanto mais autoritária for a gestão escolar, maior será o distanciamento entre os envolvidos no processo.

Entendendo essas relações inerentes ao processo, Oliveira *et. al.* (2010) observam que a qualidade da participação dos sujeitos da comunidade escolar depende do grau de conscientização desses sujeitos “no processo de elaboração desses instrumentos e da maneira como as relações ocorrem no cotidiano da escola, uma vez que o projeto político pedagógico não pode ser compreendido simplesmente como um documento legal” (p. 73). O mesmo deve ser observado no colegiado da Escola, espaço para que os desejos da coletividade devam ser levados em consideração, deixando de lado decisões isoladas que privilegiem apenas uma das classes representadas. Tanto o PPP quanto o Colegiado “precisam ser percebidos como uma expressividade do conjunto de pessoas envolvidas no compromisso político da educação da instituição que representam” (idem).

A LDB 9.394/96, ainda no Título II, dos Princípios e Fins da Educação Nacional, em seu Art. 2º, determina que

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1996).

É possível identificarmos que a LDB apresenta como sendo uma das finalidades da Educação a função de criar condições político-pedagógicas para o desenvolvimento dos estudantes. Assim, sendo a Educação um dever compartilhado pelo Estado (representado pela instituição escolar) e pela Família, cabe a estas instituições – Escola e Família – o direito e dever de construir juntas o projeto político-pedagógico próprio e condizente com a realidade daquela comunidade escolar. Oliveira *et. al.* (2010), discutindo sobre o exercício da cidadania, entendem que “nas práticas coletivas, onde se discutem os rumos da escola, esse exercício se faz fortemente presente, uma vez que por meio da participação constrói-se uma prática fundamentalmente democrática” (p. 74). Os autores citam ainda os artigos 12, 14 e 15 da LDB como exemplos de incentivo à autonomia dada às instituições escolares.

O PPP de uma instituição escolar não pode ser entendido como um documento *pro forma*, um documento elaborado apenas para cumprir uma exigência legal, sob risco de extrair dele o que de mais importante há: a sua essência política. Longe de ser apenas uma intencionalidade, o PPP guarda em si uma dimensão política e essa é a mola propulsora para dinamizar a construção de um espaço para a cidadania, ou seja, “a partir da visão do planejamento socializado e ascendente, contribuindo para que as pessoas, as escolas e a sociedade sejam cidadãos” (Padilha, 2001, p.95). Esse mesmo autor aponta para algo muito interessante ao dizer que o PPP pode ser entendido como um processo de mudança e antecipação de futuro.

**Atividade 4.1:** Essa atividade avaliativa trará a importante contribuição do Professor Vitor Henrique Paro (<http://lattes.cnpq.br/7205092610938172>), professor da Faculdade de Educação da USP.

Acesse três vídeos curtos do professor que compõem uma entrevista dada ao programa **Nós da Educação**. Pegue papel e caneta e anote as principais contribuições trazidas pelo professor sobre a Organização e Gestão Escolar.



Vídeo 1: [Entrevista Vitor H. Paro - Parte 1](#)

Vídeo 2: [Entrevista Vitor H. Paro - Parte 2](#)

Vídeo 3: [Entrevista Vitor H. Paro - Parte 3](#)

A partir da entrevista do Professor Vitor Paro, construa um texto dissertativo no qual você apresente as principais ideias apresentadas pelo autor e, a partir delas, também apresente o seu posicionamento a respeito da Organização e Gestão Escolar. Você notará que o Professor Vitor Paro defende que “Gestão é interação!”.

Construa um texto fluido em que você dialogue com as ideias trazidas pelo Professor Vitor Paro.

Limite de 2 (duas) laudas, fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento entrelinhas 1,5.

## 4.2. Seção Especial

Para finalizar o nosso estudo, proponho a integração da discussão dos conceitos aqui trabalhados sobre a organização e a gestão escolar e uma proposta muito interessante planejada pelo nosso curso: o Prêmio MEI.

Essa proposta é um ato da gestão do curso que tem o objetivo de abrir os seus portfólios de publicidade institucional para promover a integração com a comunidade. Assim, ao planejar, organizar e manter o evento, a gestão do curso demonstra responsabilidade com

a sua missão institucional e, democraticamente, abre espaço para que as boas práticas de ensino sejam divulgadas para os mais diversos públicos que acessam a sua página virtual.

Todos os anos, o curso de Pós-Graduação em Docência ofertado pelo IFMG *Campus* Arcos promove um evento público, gratuito e aberto aos professores e às professoras que trabalham na Educação Básica, seja em escolas públicas ou privadas, com o objetivo de divulgar e premiar experiências exitosas a partir de Metodologias de Ensino Inovadoras (MEI).



Figura 4.1. Material de divulgação do Prêmio MEI 2023.  
Fonte: [www.ifmg.edu.br/arcos](http://www.ifmg.edu.br/arcos). Acesso em 25 out. 2023.

No ano de 2023, conforme já informado nas semanas anteriores nos canais do *campus* e pela própria coordenação do curso, o evento esteve em sua sétima edição e recebeu inscrições de trabalhos desenvolvidos nos níveis Educação Infantil, Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio e/ou Técnico, Educação Especial e/ou Atendimento Educacional Especializado, e Ensino Superior (especificamente para as licenciaturas).

O evento aconteceu no dia 9 de novembro, em formato híbrido, com participantes no IFMG *Campus* Arcos e outros acompanhando o evento por meio do canal do nosso curso hospedado na plataforma *YouTube*. Caso você não tenha participado em tempo real do evento, acesse a plataforma e assista à palestra de abertura do evento.



**Palestra:** Ciências Básicas para o Desenvolvimento Sustentável.

Palestrante: Prof. Dr. Venilson Luciano Benigno Fonseca

Doutor em Geografia Humana pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Graduando em Direito pela Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP. Professor no Programa de Pós-graduação em Ensino de Geografia em Rede Nacional (PROFGEO) - Mestrado. Professor Titular no Campus Avançado Cons. Lafaiete - IFMG. Atua em disciplinas vinculadas à Gestão Pública e Ordenamento Territorial. Pesquisa temas relacionados à produção do espaço e ordenamento territorial, além de temáticas ligadas à educação, ensino de geografia, Direito Público, Direito de Família e Direitos Humanos e Fundamentais. Revisor da Revista Geografia, Ensino & Pesquisa, do Programa de Pós-graduação em Geografia da UFSM, da Revista GEONORTE, da UFAM e da Revista Química Nova na Escola, da Sociedade Brasileira de Química.

Data: 09/11/2023 - Horário: 19 horas.

Local: <https://www.youtube.com/posgraduacaoemdocencia>

Considerando essa uma oportunidade de integrar esse evento ao estudo aqui curso, finalizaremos com uma proposta de discussão no fórum temático, nossa última atividade avaliativa.

#### Atividade 4.2: Fórum Temático

**Essa atividade será dividida em duas etapas:**

- 1) Acesse a página virtual do nosso curso e confira quais foram os trabalhos premiados na sétima edição do Prêmio MEI. Link: <https://www.ifmg.edu.br/arcos/pos-grad-docencia/premio-mei-de-docencia>



- 2) Escolha um (ou mais) trabalho(s) para ler.

**COMANDO:** no fórum temático, faça uma postagem autoral em que você dialogue a partir da leitura do trabalho premiado (escolhido por você dentre aqueles premiados nesta sétima edição).

É importante salientar a importância da discussão em um fórum temático, a troca de entendimentos, a crítica construtiva, enfim, a aprendizagem coletiva.

Desejo-lhe sucesso pessoal e profissional.

Abraço cordial.



## REFERÊNCIAS

- BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- BETLINSKI, Carlos. **Práticas e Perspectivas de Democracia na Gestão Educacional**. São Paulo: Paulus, 2013.
- BORGES, André. Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.18, n.3, p. 78-89, jul./set. 2004. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392004000300009](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000300009). Acesso em 03 out. 2020.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília, 1995. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em 08 out. 2020.
- BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em 03 out. 2020.
- BUSSMANN, Antônia Carvalho. O Projeto Político Pedagógico e a Gestão da Escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 29 ed. Campinas: Papirus, 2013. pp. 37-52.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 2004.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio Século XXI: Escolar**. 4. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FERREIRA, Naura Syria Capareto. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba. PR: IESDE. Brasil, 2012.
- KRAWCZYK, Nora. A construção social das políticas educacionais no Brasil e na América Latina. In: KRAWCZYK, Nora.; CAMPOS, Maria Malta; HADDAD, Sérgio (Orgs.). **O cenário educacional latino-americano no limiar do século XXI: reformas em debate**. Campinas: Autores Associados, 2000. p. 1-11.
- MACEDO, Elizabeth. Base Nacional Curricular Comum: novas formas de sociabilidade produzindo sentidos para educação. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 12, n. 3, p.1530-1555, out-dez. 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/21666>. Acesso em 12 out. 2020.
- NOMA, Amélia Kimiko. História das Políticas Educacionais para a América Lativa e o Caribe: o projeto principal de educação (1980-2000). In: AZEVEDO, Mário Luiz Neves de; LARA, Angela Maria de Barros (orgs). **Políticas para a Educação: análises e apontamentos**. Maringá, Eduem: 2011. 276 p. Disponível em: <https://gepeto.ced.ufsc.br/files/2015/03/capitulo-eneida.pdf>. Acesso em: 02 out. 2020.

OLIVEIRA, Aurelina Sandra Barcellos de; ROCHA, Carlos Cezar Gonçalves da; SANT'ANA, Dagilza Lopes; BRAZ, Lessi Nunes de Moraes; LOUREIRO, Maria Madalena. Gestão democrática na escola pública: ação sócio-pedagógica que se faz ao caminhar. In: SCHWARTZ, Cleonara Maria; ARAÚJO, Gilda Cardoso de; RODRIGUES, Paulo da Silva (Orgs). **Democracia, formação e gestão escolar**: reflexões e experiências do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no Estado do Espírito Santo. Vitória: GM, 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2915-democracia-formacao-gestao-escolar&category\\_slug=fevereiro-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2915-democracia-formacao-gestao-escolar&category_slug=fevereiro-2010-pdf&Itemid=30192). Acesso em 02 out. 2020.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, Jonh R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.



## CURRÍCULO DO AUTOR



**Cláudio Alves Pereira:** Professor licenciado em Física (Unig, 2001), Mestre em Educação (Ufla, 2016) e doutor em Educação (Ufes, 2023). Tem experiência na docência, tendo trabalhado nas redes pública e privada com o ensino de Matemática, Ciências e Física no período de 2002 a 2010, além da docência em cursos técnicos subsequentes no período de 2010 a 2014. Tem experiência como tutor e professor em cursos na modalidade Educação a Distância. É Técnico em Assuntos Educacionais no Instituto Federal de Minas Gerais desde 2010 e, atualmente, está lotado no *Campus Avançado Arcos*. Tem desenvolvido pesquisas acadêmicas nas áreas de Formação de

Professores, Educação Profissional e Currículo.

E-mail: [claudioapessoal@gmail.com](mailto:claudioapessoal@gmail.com)

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6757652025792854>

Feito por (professor-autor)	Data	Revisado por	Data	Versão
Cláudio Alves Pereira	25/10/2023	Niltom Vieira Junior		4

# A Docência e as suas Transformações

Quando iniciei a minha graduação no curso de Licenciatura em Ciências Biológicas, a ideia que tinha em mente era só uma: “ser Biólogo e jamais ser Professor”. Esse pensamento continuou até meados do curso, quando iniciei os estágios nas escolas. A partir daí, o interesse pela Educação e pela profissão docente foram surgindo, o que se concretizou no último ano que, consegui um contrato de Professor, mesmo ainda sem ter o diploma. Na colação de grau já não restava vestígios daquele pensamento inicial.

Trabalhando em diferentes escolas e níveis de ensino, fui percebendo que todos os conhecimentos que eu tinha até ali poderiam agregar valor em minhas aulas, mas sempre com aquela sensação que ainda faltava algo para melhorar o meu trabalho. Assim, procurei estudar, capacitar, fazer alguns cursos de especializações. Contudo a sensação que ainda faltava algo específico para ser docente continuava.

No ano de 2018 tomei conhecimento do oferecimento da Pós-Graduação em Docência com Ênfase em Educação Básica pelo IFMG Campus Arcos. Fiquei impressionado com a matriz curricular do curso, os modelos das disciplinas, a interligação dos assuntos ali abordados, a dedicação dos Professores, da equipe, o material didático, enfim, tudo ali proporcionado apresentava o que eu procurava como forma de melhoria do meu trabalho em sala de aula. O curso em si, traz diversos recursos teóricos e práticos, como debates, a atualização frente a didática, o exercício docente na sala de aula através do TCC e a escrita do artigo.

A Pós-Graduação em Docência abriu portas para o meu conhecimento, demonstrando o fazer docente de um jeito inovador, com novas experiências, vivências e aprendizados. Todos esses conhecimentos foram aplicados com o curso em andamento, na medida que estudava, já repassava aos meus alunos que, imediatamente notaram a tão sonhada melhoria e evolução na prática docente. Penso que a Especialização tem essa vocação de despertar o desejo de fazer, praticar, desenvolver a docência, em todos os seus âmbitos.

Apreendi que ser Professor é não ficar parado, é evoluir, é buscar o novo, novas metodologias, novos rumos, é estar em constante aprendizado. Ser Professor é aprender todos os dias, é transformar vidas. A Especialização em Docência com sua alta qualidade, soube captar todos esses momentos através da excelência dos materiais didáticos e rica experiência do corpo docente.

Ser aluno da primeira turma foi uma experiência única, transformadora, que marcou e trouxe grandes contribuições para a minha vida acadêmica, profissional e até mesmo pessoal.

Gratidão por todo esse tempo de estudo e momentos tão especiais proporcionados por esse curso. Orgulho de estar presente nessa história marcante. A Pós-Graduação em Docência fez toda a diferença para mim e só aumentou o meu orgulho em ser Professor.

Parabéns ao IFMG Campus Arcos pela valorização da Educação e a formação de Professores.

Muito obrigado e Grande Abraço!

Jader Luís da Silveira.

