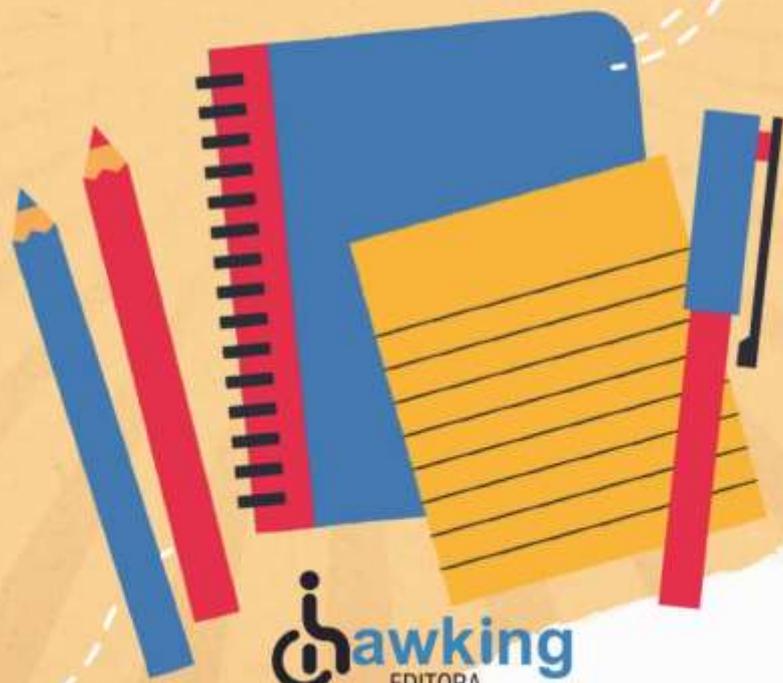


EDUYGINA KARLA DE OLIVEIRA CARVALHO
CRISTIANO DE ASSIS SILVA
MARIA LOURETO DE LIMA
ANTONIA ANGELA DE LIMA

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: AVANÇOS, DESAFIOS, PERSPECTIVAS



awking
EDITORA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
AVANÇOS, DESAFIOS, PERSPECTIVAS**

DIREÇÃO EDITORIAL: Betijane Soares de Barros
REVISÃO ORTOGRÁFICA: Autor
DIAGRAMAÇÃO: Luciele Vieira
DESIGNER DE CAPA: Editora Hawking
IMAGENS DE CAPA: Canva.com

O padrão ortográfico, o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas do autor. Da mesma forma, o conteúdo da obra é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu autor.



Todos os livros publicados pela Editora Hawking estão sob os direitos da Creative Commons 4.0
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR

2022 Editora HAWKING
Avenida Fernandes Lima, N° 08, Farol. Maceió/AL.
CEP 57057-450
www.editorahawking.com.br
editorahawking@gmail.com

Catálogo na publicação

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

C331

Carvalho, Eduygina Karla de Oliveira

Gestão escolar democrática: avanços, desafios, perspectivas / Eduygina Karla de Oliveira Carvalho. – Maceió: Hawking, 2022.

87 p., PDF

ISBN 978-65-88220-47-4

1. Administração escolar. 2. Gestão. 3. Ensino. I. Carvalho, Eduygina Karla de Oliveira. II. Título.

CDD 371.2

Índice para catálogo sistemático

I. Administração escolar

**EDUYGINA KARLA DE OLIVEIRA CARVALHO
CRISTIANO DE ASSIS SILVA
MARIA LOURETO DE LIMA
ANTONIA ANGELA DE LIMA**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
AVANÇOS, DESAFIOS, PERSPECTIVAS**

Maceió-AL
2022

The logo for Hawking Editora features a stylized blue figure of a person in a wheelchair, positioned to the left of the word "hawking" in a bold, lowercase, blue sans-serif font. Below "hawking" is the word "EDITORA" in a smaller, uppercase, blue sans-serif font.

hawking
EDITORA

Direção Editorial

Dra. Betijane Soares de Barros, Instituto Multidisciplinar
de Alagoas – IMAS (Brasil)

Conselho Editorial

Dra. Adriana de Lima Mendonça/Universidade Federal de
Alagoas – UFAL (Brasil), Universidade Tiradentes -
UNIT (Brasil)

Dra. Ana Marlusia Alves Bomfim/ Universidade Federal
de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Ana Paula Morais Carvalho Macedo /Universidade
do Minho (Portugal)

Dra. Andrea Marques Vanderlei Fregadolli/Universidade
Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dr. Eduardo Cabral da Silva/Universidade Federal de
Pernambuco - UFPE (Brasil)

Dr. Fábio Luiz Fregadolli//Universidade Federal de
Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Maria de Lourdes Fonseca Vieira/Universidade
Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Jamyle Nunes de Souza Ferro/Universidade Federal
de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dra. Laís da Costa Agra/Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ (Brasil)

Dra. Lucy Vieira da Silva Lima/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

Dr. Rafael Vital dos Santos/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil), Universidade Tiradentes - UNIT (Brasil)

Dr. Anderson de Alencar Menezes/Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Brasil)

AUTORES

EDUYGINA KARLA DE OLIVEIRA CARVALHO



CRISTIANO DE ASSIS SILVA



MARIA LOURETO DE LIMA



ANTONIA ANGELA DE LIMA



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus por ser essencial na minha vida.

A minha querida mãe, Maria Vilaci de Oliveira Carvalho, por cada batalha vencida para criar a mim e aos meus irmãos com tanta garra e superação.

Aos meus queridos filhos Maria Aline Carvalho e João Claudino Carvalho de Melo que me fortalecem com suas presenças e incentivos.

Enfim, ao Curso de Mestrado da ACU, que me proporcionou seguir nesse caminho da educação, vencendo os obstáculos.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus porque Ele é meu Pastor e nada me faltará.

Agradeço à minha família que, com certeza que, sem ela não teria chegado até aqui. A palavra de ordem é GRATIDÃO.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO I	
LIDERANÇA E GESTÃO:	
DIFERENCIANDO ESTES DOIS	
CONCEITOS.....	18
1.1 O papel do líder nas empresas e instituições contemporâneas.....	18
1.1.1 Liderar e administrar: dois conceitos paralelos mas distintos.....	19
1.1.2 As concepções de académicos sobre liderar e administrar.....	20
1.1.3 A gestão de pessoas nas organizações a partir de capacidade de liderar	22
1.2 Gestão de pessoas na comunidade escolar....	26
CAPÍTULO II	
UMA REFLEXÃO SOBRE A	
GESTÃO ESCOLAR	
DEMOCRÁTICA NA	
PERSPECTIVA DO GESTOR	
LÍDER.....	34
2.1 O papel do líder na gestão escolar democrática.....	34
2.2 As motivações dos conflitos e o papel do gestor líder na mediação destes.....	37
2.2.1 A etimologia do termo.....	38

2.2.2 Situações determinantes da origem do conflito nas instituições.....	39
2.2.3 Diagnosticando as causas dos conflitos.....	41
2.3 Modalidades de administração dos conflitos nas organizações.....	46

CAPÍTULO III

EDUCAR E ENSINAR: ASPECTOS DA CRISE EDUCACIONAL QUE A GESTÃO ESCOLAR

DEMOCRÁTICA TEM QUE

CONSIDERAR NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....

51

3.1 A fundamentação legal para implementação da gestão escolar democrática.....	57
3.2 Determinantes legais da gestão escolar democrática.....	60

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA DA PESQUISA.....

67

4.1 Objeto da pesquisa.....	68
4.2 Tipo de estudo.....	69

CAPÍTULO V

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....

70

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....

77

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....

80

“Gestão escolar competente é, pois sinônimo da capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos, saberes empíricos, capacidades, informações, instrumentos tecnológicos, dinâmicas e pessoas para liderar uma série de cenários que se instalam em favor do desenvolvimento cognitivo.”

*Paulo Marcos Ferreira Andrade
Barra do Bugres- MT¹*

INTRODUÇÃO

A finalidade fundamental deste estudo é desenvolver uma análise em torno da Gestão escolar democrática a partir de três pressupostos básico: primeiro faz uma distinção entre liderança e gestão, mostrando a distinção entre o que seja um gestor chefe e um gestor líder, evidenciando assim a relevância de cada modelo dentro do processo; o segundo, reflete sobre a Gestão Escolar Democrática na perspectiva do gestor líder, evidenciando que, dentro deste processo, a capacidade de liderar e não de gerir, tem valor preponderante, uma vez que não se estabelece imposição de um chefe sobre os subordinados; por fim, analisa a dupla função que as instituições de ensino adquiriram em função do novo formato econômico e social da sociedade, significando dizer que à escola, no dias atuais, cabe a função não apenas de ensinar, mas também de educar, uma vez que os pais não dispõe mais desse tempo e, neste sentido, reflete-se sobre o papel da Gestão Escolar Democrática diante desta realidade.

Sabe-se que o ambiente de trabalho, geralmente constituído de cargas pesadas de horas de trabalho, relacionamento entre os funcionários nem sempre amistoso, sobrecarga de atividades a serem executadas e realidades competitivas entre funcionários, se revelam como ambientes agradáveis ao trabalho, salvo se neste ambiente o gestor exerça com propriedade e competência o seu papel.

Esta nova modalidade de gestão de pessoas assume o papel de que o desenvolvimento de uma organização, especialmente a de ensino, está diretamente relacionado à sua

capacidade de envolver as pessoas dentro do processo, tornando-as partícipes da gestão como um todo.

Sabe-se que hoje a gestão de pessoas é de extrema importância em todos os setores sociais do país, especialmente nas realidades industriais, comerciais e educacionais.

Deste modo, constitui objetivo deste estudo desenvolver um raciocínio em torno dos valores da gestão democrática que descentraliza o poder em nome de um para todo o colegiado escolar a partir da batuta de um gestor líder que continua atuando na escola, mas tomando decisões colegiadas em relação a ela. No entanto, há de se entender que a escola, assim como qualquer outra organização, está inserida em um meio social e sujeita às leis naturais da sociedade, dentre elas, as pressões internas, os conflitos entre pessoas, a superação dos desafios que continuamente se apresentam, o alcance dos resultados e metas, as intenções globalizadas em função do viés tecnológico a que toda a sociedade está submetida, dentre tantos outros. Por este motivo, pode-se afirmar que, muito embora a escola da modernidade se deixe administrar por um formato de participação coletiva, mesmo assim, não se pode negar que ela está sujeita a todas as imposições e normatizações sociais, devendo, portanto, a elas se submeter sob pena de cair em total isolamento social.

É com base neste pressuposto e neste raciocínio inicial que a pesquisa se desenvolve e se justifica com a finalidade de afirmar a gestão escolar democrática como um dos maiores avanços pelos quais passou a escola da modernidade, mas que, no entanto, ainda peca em relação a ter esquecido, no desenvolvimento desta teoria, de refletir sobre o papel do gestor escolar na perspectiva de assumir a função de líder na gestão

democrática, como também em virtude de a realidade em que a escola está inserida não corresponder aos sonhos idealizados no seu projeto e que, desta forma, encontra fortes resistências em função deste formato ainda estar muito presente nas instituições sociais, inclusive, nas famílias que, em casa, se deixam gerir por um formato ultrapassado e, na escola por um formato ultramoderno, estabelecendo-se, aí, um conflito de ideologias.

Em virtude desta constatação e considerando que o objetivo fim desta pesquisa é desenvolver um raciocínio em torno da gestão escolar democrática, para que este raciocínio não pareça deslocado da realidade social em que está inserida, será feito, primeiramente, uma análise sobre a distinção entre liderar e administrar pessoas com a intenção de situar a escola dentro desta realidade social em que está inserida uma vez que também está sujeita às suas normatizações. Uma vez realizada esta reflexão inicial, se refletirá, num segundo momento, sobre a gestão escolar democrática, mas à luz do que ficou estabelecido na reflexão inicial em torno do papel exercido pelo gestor líder na condução de ações coletivas que envolvem pessoas.

Para discutir e fundamentar o tema, a pesquisa dialoga com autores como Libâneo (2008), Chiavenato (2009), Covey (2012), Maxwell (2008), Hanter (2004), Gaudêncio (2007) que desenvolvem teorias que tentam fundamentar as razões de se exercer a liderança dentro de uma realidade de gestão democrática. Esta realidade que tenta afirmar a liderança como essencial dentro da gestão democrática, podemos ver, por exemplo, em Maximiano (2008, p. 326) conceitua liderança como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

A pesquisa, enfim, vai constatar que a gestão democrática escolar, em virtude de sua teoria interna contradizer a realidade social externa onde está inserida, encontra ainda resistência na sua implantação em virtude uma realidade se contrapor a outra, o que não significa afirmar que é, por esta razão ineficiente. Contrariamente, a pesquisa constata que a gestão democrática escolar está em fase de construção na medida em que, ao mesmo tempo, evolui a realidade social rumo a democracia em seu estado pleno.

CAPÍTULO I

LIDERANÇA E GESTÃO: DIFERENCIANDO ESTES DOIS CONCEITOS

1.1 O papel do líder nas empresas e instituições contemporâneas

Não é necessária muita observação ou um estudo minucioso para se constatar que o ambiente de trabalho, geralmente constituído de cargas pesadas de horas de trabalho, relacionamento entre os funcionários nem sempre amistoso, sobrecarga de atividades a serem executadas, ambiente competitivo entre funcionários e entre instituições organizacionais e institucionais, nem sempre se revelam como ambientes agradáveis ao trabalho, salvo se neste ambiente o líder ou o gestor exerça com propriedade e competência o seu papel.

Neste sentido, vê-se que exercer com propriedade o papel de líder ou de gestor dentro de uma organização ou instituição implica em conhecimentos específicos sobre gestão de pessoas, de personalidades, de diferentes modos de comportamentos, o que significa entender que ser líder ou gestor numa organização, não constitui tarefa fácil. Deste modo, antes de se ater especificamente sobre as considerações sobre o papel do líder nas organizações, convém, primeiramente fazer uma análise sobre o tema liderança e gestão, objeto de análise deste capítulo, convém analisar alguns conceitos sobre a gestão de pessoas nas organizações no sentido de se lançar luz sobre esta enigmática e difícil atividade institucional.

1.1.1 Liderar e administrar: dois conceitos paralelos mas distintos

A gestão escolar traz no seu bojo conceitos da administração e de gestão. Neste sentido, convém entender, antes de qualquer análise específica sobre a gestão escolar democrática, alguns conceitos administrativos com a finalidade de lançar luz sobre este tema específico, objeto de análise desta pesquisa.

A Administração, no sentido lato do termo, consiste na tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. Pode-se, assim, afirmar, que a administração trata do gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e também pensando previamente as consequências de suas decisões.

De acordo com Cusumano (2002), os princípios para se administrar envolvem ações de planejamento, organização, dirigibilidade e controle, significando dizer que as principais funções administrativas são: fixar objetivos; analisar; conhecer e solucionar os problemas; organizar e alocar os recursos financeiros, tecnológicos e humanos; liderar comunicando, dirigindo e motivando as pessoas; negociar; tomar decisões; controlar mensurando e avaliando.

Diante deste cenário configura-se o entendimento de que o bom desempenho da administração depende de que o profissional consiga ser um bom líder, capaz de se relacionar com pessoas, negociando e comunicando, tornando-se, conseqüentemente apto a tomar decisões a partir de uma visão sistêmica e global da situação que administra.

No que se refere ao conceito de liderança, como já declinado anteriormente, muitas considerações são feitas em torno do tema, algumas delas divergentes, outras, convergentes e outras ainda, semelhantes entre si. O importante neste capítulo, no entanto, é entender o que significa ser líder dentro de um grupo as vezes homogêneo, outras vezes heterogêneo, cujas concepções de mundo destoam de pessoa para pessoa, significando em situações de múltiplas dificuldades para aquelas pessoas que se destacam como líderes. Neste sentido, analisa-se a seguir uma série de conceitos de autores que compõe a comunidade acadêmica e que têm suas considerações pessoais em torno do tema.

1.1.2 As concepções de acadêmicos sobre liderar e administrar

De acordo com Robbins (2002), a liderança consiste na capacidade que certos indivíduos têm de exercer certa influência sobre os liderados com a finalidade de se alcançar certos objetivos. Esta concepção é a mesma defendida por Hunter (2004), que entende a capacidade de liderança dentro destes mesmos moldes.

Destoando um pouco da concepção do autor anterior, Janda (1960), entende que a liderança está atrelada a uma relação de poder, configurando-se assim, que determinado elemento exerça, sobre os demais membros, um certo domínio e autonomia. No entanto, este poder não é imposto, mas percebido e concebido pelo grupo e, desta forma, aceito pela coletividade, estabelecendo-se, assim, a capacidade de um indivíduo

prescrever padrões de comportamento com o objetivo a que se propôs alcançar.

Maximiano (2000, p. 326) conceitua liderança como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Para ele “Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”. Assim, o conceito de liderança permeia e estrutura a teoria, bem como a prática das instituições,

Como pode ser percebido, os autores não destoam na compreensão que têm sobre liderança, ou seja, ser líder é ter a capacidade de concentrar em torno de si a atenção dos outros, de forma a influenciá-los a agirem, desde que, tais ações, otimizem o gerenciamento institucional pela influência que tem sobre as ações, comportamentos e atitudes dos liderados.

Assim, estabelece-se a compreensão de que liderar e administrar se constituem em dois conceitos que andam juntos dentro das instituições, mas que, no entanto, são apenas paralelos, mantendo entre si uma equidistância, não havendo a possibilidade que venham a se tornar uma única realidade. Esta concepção vê-se muito bem estabelecida na compreensão de Robbins (2002), quando assim se pronuncia sobre o tema:

[...] A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de rígidas estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados em comparação com os planos. A liderança, por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem distinção através de um desenvolvimento de uma visão de futuro;

depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. (ROBBINS, 2002, p. 303)

Uma vez diante desta distinção, convém agora que se entenda o que seja de fato liderar pessoas dentro de uma instituição; entender suas premissas; perceber a distinção de seus conceitos a partir do entendimento do que seja gestão de pessoas numa organização ou instituição. Uma vez feita esta análise, parte-se para o entendimento do que seja liderar pessoas a partir da gestão de conflitos. Assim, espera-se entender a influência dos líderes dentro da organização de modo a contribuir para o aprimoramento do desempenho no ambiente de trabalho.

1.1.3 A gestão de pessoas nas organizações a partir de capacidade de liderar

Como analisado anteriormente, pode-se perceber que as diferentes concepções que buscam definir o conceito de lideranças por parte da comunidade acadêmica, dão uma ideia da dificuldade de se estabelecer um perfil universal e uniforme sobre o potencial de determinada pessoa exercer sua autonomia dentro de uma organização.

Exemplifica esta concepção o que ressalta Covey (1989) quando entende que a liderança depende da intercomunicação de três conceitos: conhecimento, habilidade e desejo. Nas palavras do autor, o conhecimento seria saber o que fazer e porque fazer; a habilidade se restringiria ao domínio do como fazer e, por fim, o desejo seria a motivação, ou seja, a vontade de querer fazer.

Neste sentido, o domínio, em um único indivíduo, dessas três potencialidades resumiria, segundo o autor, a capacidade de exercer uma liderança. Deste modo, subentende-se que a condição de ser líder está condicionada ao domínio cognitivo dessas três potencialidades e, mais que isso, depende também do saber lidar com esses três elementos de forma que elas se fundam com o objetivo de atingir sua eficiência. (COVEY, 1989)

Maxwell (2007), por sua vez, entende que a capacidade de liderar está condicionada à combinação de vários fatores que podem ser reduzidos em cinco níveis: posição, permissão, produção, desenvolvimento pessoal e personalidade. A concepção de Maxwell remete a compreensão de que a capacidade de liderar envolve uma série de requisitos, o que leva a entender que o potencial de liderar pessoas se constitui em algo ainda muito mais complexo.

Hunter (2004), por sua vez, tem uma concepção um pouco mais simples em relação aos autores anteriores, afirmando que liderar é ter a capacidade de influenciar as pessoas por meio de artifícios de ordem inata, a trabalharem de forma entusiástica com a finalidade de atingir os objetivos comuns de uma determinada organização. Muito embora a concepção de Hunter seja um pouco mais singela, mesmo assim não esclarece objetivamente o que seja essa capacidade e onde especificamente ela pode ser retirada, evidenciando-se, assim, a complexidade de se definir o conceito de liderança.

Nessa mesma linha, Gaudêncio (2007) entende que a capacidade de liderar está condicionada ao desenvolvimento de certas habilidades que os indivíduos podem desenvolver em si mesmos, desde que uma condição seja estabelecida: saber tratar com suas próprias emoções. A concepção de Gaudêncio vai

muito na linha da subjetividade, ou seja, na capacidade individual de saber lidar com uma potencialidade que, como ficou transparecido, nem mesmo os indivíduos sabem que possuem, o que remete à compreensão da necessidade da motivação para que o desenvolvimento de tal habilidade aconteça.

As quatro concepções acima declinadas exemplificam a dificuldade que se tem de se traçar uma linha de raciocínio universal sobre a capacidade de liderar. O que se constata, portanto, é que existe uma certa oferta demasiada de conceitos sobre a capacidade de liderar e, com o objetivo de não se perder dentro desses conceitos, este capítulo se limita, inicialmente a fazer uma distinção entre liderança e gerência e, num segundo momento, discorrer sobre as habilidades que, para a grande maioria da comunidade acadêmica, se constitui nos pressupostos básicos para se desenvolver no indivíduo a capacidade da liderança.

O que se quer demonstrar é que, o desenvolvimento dessas habilidades vai condicionar o indivíduo a se tornar atuante dentro da organização de forma a contribuir para o aprimoramento do desempenho no ambiente de trabalho.

Pelo que se observa, exercer a liderança, a partir dessas habilidades que devem ser desenvolvidas na pessoa do líder, também depende da percepção deste que a gestão de pessoas passa pelo aceite de que entre as organizações e os funcionários deva existir uma relação de reciprocidade. Isto quer dizer que o líder ao gerir as pessoas deve entender a importância destas para a instituição, como entender que a instituição é importante para as pessoas.

O líder, portanto, exerce papel crucial dentro do contexto da empresa, uma vez que há de saber lidar com as diferentes

personalidades, percepções de mundo, dentre outras subjetividades distintas em cada indivíduo. De acordo com Chiavenato (1999), os funcionários constituintes das empresas passam a maior parte do seu tempo dentro destas, daí entender a interdependência de uma em relação a outra.

Outra situação a ser considerada é levantada por Caproni (2002), ao afirmar que o líder, para exercer sua atividade com altivez, há também de saber ouvir as vozes das pessoas que estão a ele subordinadas, isto é, dos funcionários, dos alunos, uma vez que este há de entender que a instituição deve tratar o funcionário e os alunos como aliados e não como seres ausentes do processo.

Daí a percepção de que, a qualidade de vida no trabalho, que vem a partir desta relação harmoniosa e eficaz estabelecida entre líderes e liderados, ser fundamental para o despertar da motivação e, conseqüentemente, dos resultados de sucesso da empresa a partir das atividades bem executadas de seus funcionários.

Esta concepção moderna da relação estabelecida entre as organizações e as pessoas tenta combater o formato antigo, antagônico e conflitante onde a empresa visava simplesmente o resultado final a partir da utilização no seu grau mais elevado dos recursos físicos de seus funcionários, enquanto que estes visavam simplesmente o salário, o lazer, a segurança no trabalho, o aprender, o ensinar, sem que ambos se sentissem responsabilizados e motivados a serem uma única realidade. (CHIAVENATO, 1999)

Deste modo, o novo formato de se estabelecer a relação entre pessoas e instituições deve ser percebida pelo líder de forma a entender que as instituições são compostas de parcerias.

Daí entender que os vários parceiros constituintes da instituições é que fazem com que esta aconteça.

Vê-se, portanto, estabelecida uma inter-relação recíproca entre todos os que constituem a organização, uma vez que todos são parceiros um do outro e contribuem a seu modo para que a organização aconteça. Deste modo, a instituição, muitas vezes representada pelo líder, deve olhar para o funcionário e percebê-lo como um parceiro e não como um recurso organizacional. Assim sendo, o líder ao olhar para os funcionários como parceiros, deve fornecer-lhes conhecimentos, habilidades, capacidade e inteligência de modo a transformá-los no capital Intelectual da organização.

De acordo com Tachizawa *et. al.* (2001), quando a organização, através de seus líderes, trata seus funcionários como parceiros da organização, faz-se uma gestão de pessoas na perspectiva da qualidade, donde se busca, a partir desta relação, a satisfação dos envolvidos no processo, uma nova formatação organizacional, a eliminação de desperdício, a criatividade e a inovação uma vez que toda a organização, como na construção de organismo, se aprimora continuamente.

1.2 Gestão de pessoas na comunidade escolar

A gestão de pessoas nos últimos tempos tem se revelado de extrema importância em todos os setores, sejam comerciais, industriais ou educacionais. Neste contexto, constata-se que, à gestão educacional, cabe a função de gerir as pessoas que fazem parte da organização de ensino, uma vez que ele é o orientador e articulador de todas as ações desenvolvidas naquele espaço.

É sabido também que o gestor educacional tem por finalidade melhorar o ambiente de trabalho, a dinâmica da instituição de ensino, o aspecto cooperativo, a responsabilidade, o comprometimento de todos que ali estão prestando serviço, o que significa entendê-lo como aquele que harmoniza todo o ambiente institucional a partir da ação participativa de todos.

Com base em todo este acervo de responsabilidades, abstrai-se que as atividades dos gestores educacionais podem ser exercidos sob dois aspectos: o de líder e o de chefe que, por sua vez, se distinguem nos seguintes aspectos: o gestor líder é aquele que motiva seus funcionários, mostra a direção certa a seguir, está sempre presente, elogia em público, reclama em particular, é respeitado por todos - não por temor, e sim, por ter a admiração de todos - trabalha sempre em equipe, se responsabiliza junto com sua equipe quando algo não dá certo ou quando o objetivo é alcançado.

O gestor chefe, por sua vez, é aquele que transmite medos, conflitos internos, autoritarismo. Ele centraliza o poder e pensa apenas nos resultados. O chefe não é respeitado, e sim, temido por seus funcionários. Ele vê seus funcionários como subordinados e não uma equipe, ele é egocêntrico, ameaçador e não sabe resolver os conflitos.

Com base nesta concepção preliminar e desta distinção entre o gestor líder e o gestor chefe, pode-se inferir que a gestão de pessoas se constitui numa função gerencial para administrar os comportamentos internos e executar as tarefas necessárias para atingir os objetivos da instituição.

Neste sentido, Dutra (2002) caracteriza a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem

a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

A reflexão desenvolvida pelo autor acima referido coloca a dimensão política como princípio e diretriz para vincular as decisões e comportamentos de toda a instituição, ou seja, da organização e das pessoas que a compõem. Deste modo, entende-se que as pessoas têm papel fundamental no dimensionamento de sua relação com a instituição assim como, numa relação inversa, a instituição tem o papel de estimular e fornecer convicções cabíveis as pessoas.

Ao se fazer alusão a uma instituição pública de ensino, convencionou-se entender que ali se faz necessário aludir à gestão de pessoas, uma vez que estas exercem atividades diversas, tanto a nível administrativo como pedagógico, o que revela o entendimento que a administração escolar sempre está vinculada a princípios da administração de empresa a partir de suas diversas teorias.

Esta convicção pode ser constatada por Félix (1989, p. 71) nos seguintes termos:

[...] administração escolar não constitui um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da administração de empresas o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica, neste caso, à educação.

Convencionou-se, assim, o entendimento de que a escola, do ponto de vista administrativo, é considerada como um ambiente promotor de eficiência e produtividade, assim como revela Félix (1989, p. 73), ao afirmar que a escola deve se

adequar aos métodos e técnicas administrativas para atingir seus objetivos no nível da eficiência:

[...] a organização escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessita assimilar métodos e técnicas de administração que garantam a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção.

Imbuídos pelo raciocínio do autor acima citado, convencionou-se entender a escola como instituição social e, percebe-se, que esta instituição está em constante transformação na medida em que modifica, altera e constrói a sua missão: educar. Compreende-se, assim, que para se ter uma instituição de ensino bem desenvolvida e eficiente, necessário se faz a cooperação das pessoas que atuam na mesma a partir da presença eficaz de um mediador que tenha a habilidade de gerir as pessoas que constituem a instituição de ensino.

Nesta perspectiva, observa-se que a gestão de pessoas se dá pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de toda comunidade escolar, podendo serem articuladas inúmeras discussões e decisões frente às ações, colocando-as em práticas na instituição, surgindo daí a gestão democrática, o que conduz a pensar numa empresa que se caracterize não somente pelas ações do gestor, mas sobretudo, pela participação de todos os envolvidos.

A partir de ações desta natureza, torna-se evidente que a gestão democrática no sistema educacional público possibilita a construção da educação de qualidade, atendendo aos interesses da população, abrindo portas para uma vida digna, e

trazendo novos olhares para o futuro. Esta convicção pode ser vista em Azevedo (2006, p. 510) ao afirmar que

[...] a gestão democrática no sistema educacional público abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia, podendo, portanto, tomar um sentido diferenciado.

Muito embora seja fundamental o que reflete o autor acima referido, é sabido que este formato de gestão democrática já é realizada com muita propriedade nas escolas públicas estaduais, uma vez que, os gestores são escolhidos democraticamente, por força do voto popular de alunos, pais e associações. Nas escolas municipais, contrariamente, os gestores são escolhidos por força de nomeação do gestor municipal, o que significa entender o rompimento com o processo democrático, maculando, a partir deste ponto, a gestão democrática.

Muito embora não se constitua como regra o entendimento de que a nomeação sempre se revele como sinônimo de incompetência de gestão, é imperativo entender que a questão da competência está relacionada à formação dos profissionais da educação e não com a afinidades políticas. Neste sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96², no seu capítulo VI, artigo 64, afirma:

² Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm> Acesso em nov./2021.

[...] a formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em níveis de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida nesta formação, a base nacional comum.

A partir do que reza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, convencionou-se entender que o núcleo gestor de uma escola precisa ser formado por pessoas que disponham de um currículo formativo bem estruturado, sendo necessário, para que isso ocorra, treinamento, dinamismo e capacitação. Daí se entender que as pessoas constituídas de competência, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizada, constituem-se na alma da escola e a base da qualidade educacional.

É importante também considerar que no sistema escolar há diversas funções para o funcionamento adequado da organização. Cada função recebe suas atribuições para a colaboração da qualidade educacional. Em geral, ao se referir a escola, costuma-se fazer referência apenas ao grupo gestor, esquecendo-se que a instituição escolar é também composta pelos funcionários e professores, responsáveis pela estrutura organizacional e pela articulação dos conteúdos, respectivamente.

Além destes profissionais, no interior do sistema escolar ainda existem os alunos, fundamento da existência da instituição, como também seus pais e organizações que atuam no interior da

escola como o Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Comunitários e o Conselho Escolar, dentre outros.

Como está patente, a gestão de pessoas é a essência da vida escolar, pois o trabalho só será de qualidade se todas as atividades forem desenvolvidas em equipe, com harmonia e dedicação. O núcleo gestor, portanto, tem a função de organizar o ambiente e desenvolver a interação entre todos estes elementos constituintes do ambiente escolar.

É importante também ressaltar que quando as pessoas trabalham em conjunto, de forma integrada, compartilhando competências e responsabilidades, automaticamente fazem a diferença na qualidade do trabalho educacional, pois compartilham experiências, vivências e sentimentos coletivos.

O que de fato se quer deixar evidente é que a gestão de pessoas quando organizada de forma coletiva, resulta em ações para a realização da qualidade educacional. O gestor escolar, neste sentido, tem a função de dirigir e orientar essas ações. Este raciocínio aponta para o entendimento de que a constituição da escola, em um ambiente de aprendizagem, demanda claramente a liderança do gestor escolar em estreita co-liderança com seus colaboradores. Ele é o líder educacional que orienta e mobiliza todos os participantes da comunidade escolar, facilitando o desenvolvimento de uma visão de conjuntos sobre a educação, o papel da escola e de todos os seus participantes. (AZEVEDO, 2006)

Neste sentido, o gestor escolar, dentro de um ambiente colaborativo, delega poderes e responsabilidades aos outros para compartilhar as funções da escola. Isto significa dizer que o gestor tem o papel de mobilizador da comunidade escolar, uma vez que compete a ele buscar parcerias, pensar a longo prazo,

trabalhar com as diferenças, mediar conflitos, buscar soluções, viabilizar alternativas, estar em sintonia com as mudanças da área e com as metas educacionais. (AZEVEDO, 2006)

Com fundamento neste raciocínio, evidenciam-se, como princípios fundamentais da gestão de pessoas, a motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional; formação de espírito e trabalho de equipe; cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos; Inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional; capacitação em serviços orientados pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; desenvolvimento de uma cultura de avaliação e auto avaliação contínua de desempenho. (FÉLIX, 1989)

Dessa forma, revelam-se os pontos norteadores de como deve se dar a gestão de pessoas nas escolas públicas, uma vez que esclarece conceitos teóricos e práticos que norteiam a educação. O gestor escolar, deste modo, precisa está sempre em liderança no seu exercício, levar em consideração os diversos aspectos da gestão de pessoas, está apto a liderar diariamente com o pluralismo de ideias e novas concepções pedagógicas, buscando sempre o bem comum e uma educação de qualidade.

CAPÍTULO II

UMA REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DO GESTOR LÍDER

2.1 O papel do líder na gestão escolar democrática

Tem se tornado do senso comum a existência da concepção de que a educação tem que ser de qualidade e que, para que este objetivo seja atingido, tem que haver a participação de todos os que fazem a escola, como também dos que estão fora dela, inclusive a família e a sociedade de um modo geral.

Esta concepção certamente alimentou as percepções de intelectuais a desenvolverem raciocínios neste sentido, como pode ser visto em Libâneo (2008), que afirma que, na gestão democrática, a escola prevê a participação de todos na tomada de decisões, dentre eles, professores, direção, pais e alunos, o que sugere entender a escola como uma comunidade democrática de aprendizagem, gerando um processo dinâmico e reflexivo.

Nesta perspectiva, dentre tantos acadêmicos brasileiros, Libâneo (2008) é do entendimento que, em função desta nova formação de gestão escolar, os diretores de escolas terão que desenvolver novas habilidades no que se refere à capacidade de liderar pessoas quando reflete que a liderança, dentro desta nova realidade, se constitui na capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar as pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de determinados objetivos.

Concebe-se, portanto, que a liderança do gestor escolar está no cerne da gestão democrática como se uma realidade fizesse parte da outra. Isto significa entender que o diretor escolar, nos moldes da gestão democrática, se não conseguir desenvolver tais habilidades, estará condenado a viver uma situação insalubre, uma vez que seus procedimentos certamente irão de encontro ao novo modelo de gestão.

Esta dificuldade de se ajustar a este novo formato se deve ao fato de a escola está inserida numa realidade social onde as instituições, inclusive a familiar, ainda se deixarem envolver pelo modelo patriarcal onde todo o poder de decisão se concentra nas mãos soberanas do chefe, geralmente o pai de família. Neste sentido, no desenvolvimento desta teoria, me parece que os teóricos da educação esqueceram de considerar a realidade social onde a escola está inserida, significando entender que seu formato interno – a escola - vai de encontro ao formato externo - a sociedade -, resultando num conflito de ideologias.

Independentemente desta constatação, a propósito, de ordem pessoal, a liderança, na perspectiva da gestão escolar democrática, se torna a condição dessa gestão, assumida pelo diretor e executada de forma compartilhada na escola. Seu objetivo é o incremento da qualidade da educação e a promoção da equidade. Contudo, não basta saber que o gestor tem que ser líder sem que antes não se desenvolvam, coletivamente, o permanente foco na aprendizagem, a adoção de ações de comunicação efetiva, o desenvolvimento de práticas administrativas eficientes e a implantação de atitudes positivas do diretor em relação à sua capacidade de liderança. (LIBÂNEO, 2008)

A gestão democrática em si mesma, portanto, exige do diretor muito mais do que se exigia antes, uma vez que este se torna muito mais responsável por uma coletividade composta não só de professores, funcionários e alunos, mas também, de pais e da sociedade como um todo. Mesmo porque, a escola está inserida no meio social e assim sendo, a sociedade e a escola são uma única realidade, o que significa dizer que, a competência do diretor escolar na gestão democrática ultrapassa seus muros. (LIBÂNEO, 2008)

Neste sentido, Morin (2000), entende que o viver democrático necessita dos interesses comuns, bem como da diversidade de ideias e de opiniões. Mesmo porque, o desenvolvimento das complexidades sociais é que nutre o crescimento individual e, nesse aspecto, o gestor democrático cresce quando partilha e quando cria oportunidade para a participação coletiva. Assim, todas as características importantes da democracia têm um caráter dialógico que une, de modo complementar, termos antagônicos:

Consenso, conflito, liberdade, igualdade, fraternidade, comunidade, todos se constituem em antagonismos sociais e ideológicos. Enfim, a democracia depende dessas condições que resultam no exercício do espírito cívico, na aceitação da regra do jogo democrático (MORIN, 2000 p. 109).

Torna-se, portanto, evidente, que na escola gerida a partir da gestão democrática, se torna unidade na diversidade. É pela ação coletiva de todos que a escola se faz acontecer. No entanto, é importante entender que isto não será possível sem que antes o gestor se deixe iluminar pelo projeto coletivo e que,

desta forma, se faça percebida não pela centralização do poder em suas mãos, mas pela participação comum de todos nas decisões e, sobretudo pelo exercício de sua liderança democrática dentro e fora dos muros da escola.

Diante destes desafios que exige do gestor líder o desenvolvimento de capacidades de liderar sem se impor, desenvolve-se, também, situações de conflito internos entre aqueles que compõem a escola, tanto a nível interno como a nível externo, o que exige do gestor líder o desenvolvimento desta nova potencialidade de ser pacificador destes conflitos. Neste sentido, convém, com base no entendimento de autores que discorrem sobre a dissolução de conflitos nas organizações, entender as orientações que estes autores determinam diante destas situações conflitantes.

2.2 As motivações dos conflitos e o papel do gestor líder na mediação destes

Foi analisado até o momento as principais teorias que buscam explicar a eficiências ou ineficiência do líder, sua origem, suas motivações como também, suas habilidades dentro da organização a partir do convívio com pessoas de personalidades distintas, o que requer a capacidade de saber ouvir e saber conviver com o diferente.

No entanto, o papel do gestor líder na organização vai muito além desta realidade até o momento analisada. Sabe-se que as pessoas, em função de motivações diversas, estão sempre sendo comparadas com outras por razões também diversas o que resulta, quase sempre, em descontentamentos,

insatisfações, desmotivações, inveja e por fim em conflitos difíceis de serem superados.

Neste sentido, a partir de agora, analisa-se como gerenciar o conflito nas organizações, papel este que cabe, quase sempre, às pessoas que exercem a função de líder nas instituições, o que significa mais uma atribuição desta função que carece de uma análise.

2.2.1 A etimologia do termo

A etimologia do termo conflito remete ao latim uma vez que tem sua origem na palavra *conflictus* que quer dizer combate, luta, oposição entre duas forças antagônicas e contrapostas.

O conflito em si é objeto de estudo da Sociologia que o vê como um processo social onde dois indivíduos ou grupos atuam um em relação ao outro dissociativamente. (OLIVEIRA, 2003)

O conflito é também objeto de estudo da Filosofia e tem em Karl Marx seu maior expoente, uma vez que analisou o conflito a partir do estabelecimento da luta de classes em consequência do desenvolvimento acelerado das indústrias em fins do século XVIII e início do século XIX.

No entanto, não é objeto deste estudo analisar o conflito a partir das várias áreas das ciências sociais, mas sim, analisa-lo sob o prisma do embate, da competição, da medição de forças entre duas partes. Neste sentido, Oliveira (2003) define o conflito como consequência de uma competição que saiu do controle entre duas partes a partir da consciência de ambos que o conflito está estabelecido, por algum motivo, entre eles.

Uma vez entendido que este subitem analisa o papel do líder na mediação desses conflitos nas organizações, convém que se analise a percepção que este deve desenvolver dentro da organização com o fim de detectar os sintomas do conflito quando este começam a se gestar.

2.2.2 Situações determinantes da origem do conflito nas instituições

Autores diversos já desenvolveram estudos sobre as motivações do conflito nas organizações. A maioria deles são do entendimento que sua origem inicial reside em dois aspectos básicos: a comunicação e o comportamento.

Antes, porém, de se ater especificamente sobre esses indícios que remetem ao gestar do conflito, Fustier (1982) chama a atenção para a capacidade que o líder deve ter de identificar essas causas quando estas começarem a surgir. Conforme o autor, a comunicação dentro da organização, funciona muitas vezes como o estopim para detonar um conflito iminente. Daí, se exigir do gestor líder, a capacidade da percepção antes que este fato aconteça, acompanhando diretamente o processo de comunicação entre os funcionários, a partir do tom da voz, do vocabulário utilizado ou das ironias camufladas em palavras dóceis e até muito educadas.

Neste sentido, Rondeau (1992), destaca que, a percepção do líder para este detalhes, viabilizariam se evitar muitos problemas neste sentido. No entanto, o mesmo autor chama a atenção para outra motivação de conflito nas organizações que reside na subjetividade do comportamento dos funcionários, uma vez que este comportamento revela as

relações interpessoais que tentam disfarçar sentimentos de inveja, hostilidade e antipatia.

No entanto, não basta simplesmente ter a capacidade de perceber na linguagem e no comportamento dos funcionários o germe do conflito, mas é preciso também, tão logo seja detectado esses sintomas, o desenvolvimento de ações que anulem estas motivações. Neste sentido, Serpa (1999), chama a atenção para algumas atitudes que os líderes certamente devem tomar para não provoca-lo ainda mais.

Segundo o autor duas ações do líder são fundamentais: primeiro que não interfira no conflito de forma demasiada quando se percebe que relações conflitantes podem ser facilmente resolvidas por subordinados ou pessoas mais próximas dos envolvidos. Se o líder atuar demasiadamente nesta relação conflitante, pode desencadear um sentimento de insatisfação por parte dos funcionários, uma vez que, se viram mediatizados por ações infantis.

Uma segunda ação a ser tomada pelo líder, ainda segundo Pereira (1999), seria evitar a mudança excessiva de regras e normatizações, algumas vezes desnecessárias. Estas atuações podem desencadear nos funcionários uma situação de conflito, uma vez a mudança de normas no meio de um processo já em andamento, muitas vezes mal elaboradas, podem gerar descontentamento e a conseqüente desestabilização do clima dentro da organização.

De qualquer forma, o conflito faz parte da realidade de toda e qualquer organização, daí se chamar a atenção para a habilidade do gestor de pessoas para saber lidar com esta realidade. Daí, Araújo (2004), chamar a atenção para os efeitos positivos e negativos do conflito nas organizações. Segundo o

autor, quando bem administrado, o conflito pode gerar efeitos positivos como estimular a inovação, a criatividade e o crescimento; melhorar o processo decisório organizacional; provocar o aparecimento de soluções alternativas para os problemas; melhorar a performance individual e grupal dos funcionários; provocar uma articulação e esclarecimento de posições e pontos de vistas divergentes, dentre outros.

Por outro lado, quando mal geridos, os conflitos podem desencadear uma série de efeitos negativos para a organização como, por exemplo, stress e insatisfação no trabalho; redução da comunicação entre os funcionários; desenvolvimento de um clima de desconfiança; desgaste do relacionamento profissional; redução da performance do trabalho; resistência à mudança, dentre outros. (ARAUJO, 2004)

Neste sentido, estabelecendo-se a convicção de que os conflitos fazem parte da realidade das instituições, seria inteligente saber lidar com estes, no sentido de eliminá-los do processo e, não havendo essa condição, transformar seus efeitos em ações positivas para a organização, evitando-se, assim, o desgaste da organização como um todo.

2.2.3 Diagnosticando as causas dos conflitos

Foi dito, no início desta reflexão, que saber identificar as motivações dos conflitos nas ações de comportamento e comunicação dos funcionários, se constitui numa habilidade muito inteligente por parte dos gestores de pessoas. No entanto, isto não é o bastante. É importante também saber diagnosticar suas causas com a finalidade de inibir seus efeitos, contribuindo, assim, para uma ação preventiva.

Muitas são as teorias desenvolvidas em torno das causas dos conflitos, no entanto, esta pesquisa se debruça sobre dois modelos desenvolvidos por Oliveira (2005) e Thomas *apud* Hall (2004)

No modelo desenvolvido por Oliveira (2005), aparecem quatro condições básicas que motivam o aparecimento do conflito nas organizações: a primeira delas se refere a ambiguidade de papéis. Isto se dá quando a instituição, não tendo clara as funções exercidas pelos seus funcionários, permite que dois ou mais deles, em setores diferentes da organização, exerçam a mesma atividade e tratem de um mesmo assunto. Esta situação vai desembocar numa confusão de ações onde ninguém vai saber distinguir onde começa nem onde termina a autonomia de um e de outro, resultando no surgimento do conflito entre as partes envolvidas.

A segunda condição que motiva o surgimento do conflito de acordo com este modelo desenvolvido por Oliveira (2005), faz referência aos objetivos concorrentes. Isto significa dizer que, os objetivos das organizações, principalmente as de grande porte, apresentam objetivos que se contradizem entre si, o que permite que os funcionários legitimem suas ações baseados nestes objetivos destoantes em seus fins. Esta realidade também vai resultar em conflitos uma vez que os funcionários, certos em suas convicções, legitimam suas ações conflitantes com base nestes objetivos que se contradizem, provocando, assim, o iminente conflito.

A terceira condição se refere aos recursos compartilhados. Esta condição, contrariamente à condição anterior, faz referência às empresas de pequeno porte quando, não tendo condição de uma infraestrutura física e de

equipamentos de trabalho mais completa, força a seus funcionários compartilhar espaços e equipamentos. Esta prática geralmente não é entendida como gesto de solidariedade e sim de conflito, de preferências, o que também pode resultar em conflito.

Por fim, a quarta condição deste modelo desenvolvido por Oliveira (2005) faz referência a interdependência das atividades. Esta ocorre quando a organização produz em série e o resultado positivo de determinado setor da produção depende da efetivação positiva do setor anterior e assim sucessivamente. Isto significa dizer que todos os funcionários se interdependem entre si, ou seja o sucesso de um depende do sucesso do outro. Quando um dos elementos desta cadeia não executa com eficácia sua atividade dentro do processo, vai resultar na ineficiência de produção do setor seguinte, resultando no conflito entre grupos de pessoas.

O segundo modelo de causas de conflitos surgido nas organizações foi desenvolvido Por Thomas *apud* Hall (2004) que aponta três motivações para o aparecimento dos conflitos nas empresas: conflito de julgamento, conflito de objetivos e conflito normativo.

O conflito por julgamento, de acordo com este modelo, se dá quando duas ou mais pessoas do grupo fazem leituras erradas de uma determinada ação ou procedimento dentro da empresa, ou seja, o conflito se instala quando a percepção de um funcionário ou de um grupo difere da percepção dos demais. Isto significa dizer que o conflito tem causas subjetivas uma vez que os envolvidos no conflito não sabem respeitar o modo diferente do outro pensar resultando na instalação do conflito na organização. (THOMAS *apud* HALL, 2004)

A segunda motivação para o conflito de acordo com este modelo faz referência ao conflito de objetivos. Considerando esta motivação, o conflito ocorre quando os funcionários utilizando um artifício qualquer utilizam os objetivos da empresa para satisfação de necessidades pessoais. Esta ação quase sempre culmina na satisfação de uns e insatisfação de outros, resultando quase sempre no estabelecimento de conflito de grupos ou indivíduos. No modelo desenvolvido por Oliveira (2005) viu que os objetivos também eram causas de conflito, mas os objetivos a que Oliveira (2005) fez referência eram objetivos, ou seja, eram conflitantes entre si; neste caso de Thomas apud Hall (2004) as motivações são subjetivas, ou seja, os funcionários é que utilizam os objetivos da organização em proveito próprio, particular e não da coletividade. Daí a distinção entre os dois formatos.

A terceira motivação, enfim, de acordo com o modelo desenvolvido por Thomas apud Hall (2004), faz referência ao conflito normativo. Isto ocorre quando um funcionário não cumpre as normas que se constitui em dever de todos, provocando nos demais uma reação conflituosa, resultando na exigência de sanção para o infrator da norma. Em ocorrendo a ação corretiva, os ânimos tendem a serenar. Em não se estabelecendo tal procedimento, o conflito se instaura, uma vez tal procedimento para os demais funcionários tem tons de protecionismo, o que não é bom para o clima harmonioso da organização.

Como foi possível observar, os dois modelos envolve dois ou mais grupos que se vêem envolvidos no conflito por motivações as mais variadas possíveis. Foi também possível perceber que o conflito tem origem a partir de dois momentos: no primeiro momentos a primeira pessoa age e no segundo momento a segunda reage. A origem do conflito, conforme Serpa (1999) está

justamente no segundo momento, ou seja, na forma como a segunda pessoa reage a ação do primeiro. Conforme ainda Serpa (1999), a reação do segundo pode definir o grau do conflito, ou seja, se o conflito vai ou não se estabelecer de fato.

Deste modo, vê-se, de forma muito clara, que o conflito faz parte da essência das pessoas uma vez que estão sempre em jogo os interesses pessoais ou de grupos. Desta forma, cabe a gestor de pessoas desenvolver a sensibilidade de detectá-los e a habilidade de lidar com eles. De acordo com Vergara (2000),

A capacidade de administrar conflitos é uma importante característica do gestor de pessoas. O ideal seria o controle da situação, propiciando a ambas as partes envolvidas o convívio pacífico na medida do possível e com o mínimo desgaste. (VERGARA, 2000 apud MATHIAS, 2008 p. 58)

Uma vez estabelecida as motivações do estabelecimento dos conflitos nas organizações, a relevância do gestor de pessoas em diagnosticá-las e a habilidade destes de lidar com os mesmos, parte-se agora para o terceiro momento que esta situação envolve: a capacidade de gerenciar essas situações conflitantes de modo a não atingir nem as pessoas envolvidas nem a organização.

2.3 Modalidades de administração dos conflitos nas organizações

A partir do que, até o momento, se analisou sobre o papel do líder na mediação de conflitos na organização, o que se viu constatado é o que pontua Bergamine (2000) quando afirma que somente pelo treinamento de habilidades seria possível a administração de conflitos nas organizações.

Independentemente desta habilidade ser ou não desenvolvida, Fustier (1982) aponta três abordagens na gestão de conflitos que podem ser um instrumento eficiente na solução destes: o primeiro se refere a abordagem estrutural, o segundo a abordagem de processos e o terceiro a abordagem mista.

Na abordagem estrutural interfere-se, diretamente, nas condições que promovem o conflito, ou seja, desenvolve-se uma ação na estrutura do conflito com a intenção de extingui-lo sumariamente. Os resultados desta abordagem, segundo Oliveira (2005) são basicamente três:

1. Minimizar as diferenças entre grupos identificando objetivos que podem ser compartilhados, reagrupando pessoas;
2. Empregar um sistema de recompensas e incentivos que beneficie o desempenho conjunto dos grupos;
3. Separar física e estruturalmente os grupos envolvidos no conflito uma vez que a distância reduz a possibilidade do conflito. (OLIVEIRA, 2005 *apud* MATHIAS, 2008 p. 62)

O segundo modelo de abordagem de conflitos faz referência ao processo. Esta abordagem se caracteriza pela mudança que se estabelece no processo do episódio conflitivo

com a intenção de promover reações contrárias às esperadas pelo processo conflitivo, resultando, assim, na desativação da dinâmica do embate estabelecido. De acordo com Oliveira (2005) este procedimento pode culminar também em três resultados:

1. Uma das pessoas reage de forma cooperativa e não agressiva, desarmando, assim, o conflito;
2. Uma vez desativado o conflito faz-se uma confrontação entre os grupos envolvidos com a intenção de serem orientados para uma solução comum;
3. Há uma intervenção externa que auxilia na resolução do problema quando a desativação e a confrontação não podem ser efetivadas. (OLIVEIRA, 2005 *apud* MATHIAS, 2008 p. 62)

Por fim, o terceiro modelo de abordagem na gestão de conflitos, propõe uma ação mista que resulte na união dos pontos positivos das duas abordagens anteriores cujos resultados se aplica na solução do litígio. De acordo com Oliveira (2005) este procedimento resulta em no seguinte:

1. Impõe-se regras e procedimentos que amenizariam o processo conflituoso;
2. Criação de um terceiro elemento que vai atuar como mediador da confrontação. (OLIVEIRA, 2005 *apud* MATHIAS, 2028 p. 62)

De acordo oliveira (2005), vários são os modelos de abordagens na mediação de conflitos nas organizações e, independentemente do modelo desenvolvido, todos eles apresentam duas dimensões básicas que precisam ser consideradas: a primeira se refere a dimensão pessoal e, nesta

dimensão, o interesse próprio é muito forte caracterizando-se como assertivo. A segunda dimensão é mais coletiva e os interesses de todos ou da maioria é que predomina neste ato conflitivo.

Uma vez entendido que os conflitos envolvem sempre essas duas dimensões, ou seja, ou ele é de caráter pessoal ou coletivo, Pruitt desenvolveu, em 1983, um método conhecido como de quatro estilos, onde busca-se a solução do conflito a partir da abordagem de quatro ações: submissão, resolução do problema, omissão e competição. Muito embora este modelo seja mais atual, as ações que predominam nas organizações atuais é o do modelo mais antigo, desenvolvido por Blake e Mouton em 1964, que propõe que a solução dos conflitos sejam mediados pela ação de cinco procedimentos: Competição, acomodação, abstenção, colaboração e transigência. (THOMAS 1992 *apud* HALL, 2004)

De acordo com este modelo, a competição consistiria numa ação que poria os envolvidos no conflito numa atividade competitiva a partir de regras previamente estabelecidas. O que se quer demonstrar é que, dos envolvidos no processo, um será mais capaz que o outro, cabendo-lhe, portanto, a resignação. Este procedimento é visto por muitos autores como impopular, uma vez que impõe-se o uso da autoridade, o que não é nada educativo nem pedagógico. (MATHIAS, 2008)

A partir do procedimento da acomodação, o gestor de pessoas da organização minimiza o problema, tomando medidas que abordam o problema periféricamente sem se ater às dimensões mais graves do conflito. Este procedimento só funciona quando se trata de pessoas que sabem distinguir entre o certo e o errado e que, num segundo momento, se

conscientizam de que precisam construir créditos pessoais, mesmo diante de problemas conflituosos. (MATHIAS, 2008)

O procedimento da abstenção propõe que o líder apenas observe o conflito e aguarde que os ânimos dos envolvidos se acalmem. Este procedimento só deve ser tomado quando o líder perceber que a motivação do conflito não tem fundamentação mais grave ou seja, o conflito foi estabelecido por motivos triviais, sem muita relevância.

O procedimento colaborativo pontua que o líder seja mediador do conflito, mas, no sentido de que proponha aos envolvidos que negociem entre si a contenda estabelecida. Desta forma, os envolvidos só tendem a ganhar, uma vez que se capacitam para a negociação, mesmo em momentos extremos, quando aprendem com seus próprios erros.

Por fim, o procedimento da transigência propõe que os envolvidos nos conflitos se ajustem na solução destes. Geralmente este procedimento se dá quando os envolvidos são pessoas que exercem poder na organização e, por esta razão, têm a condição de buscarem uma ajuste onde ambos ganham e perdem neste ajustamento, desde que o conflito seja superado.

Vê-se, portanto, estabelecido, que o papel do líder na mediação dos conflitos nas organizações, passa por uma série de ações que envolve, deste o conhecimento, desenvolvimento de habilidades e sobretudo capacitação subjetiva, de perceber, diagnosticar e buscar soluções para as contendas. Isto significa dizer que o líder, para ser eficiente, tem que trazer um pouco de aptidão nata, mas também tem que se instruir, conhecer, se capacitar para a observação, diagnóstico e, o mais importante, interferência no conflito uma vez que se esta interferência for feita de forma errada, vai resultar num problema ainda maior. Daí a

influência do seu papel na mediação dos conflitos nas organizações.

CAPÍTULO III

EDUCAR E ENSINAR: ASPECTOS DA CRISE EDUCACIONAL QUE A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA TEM QUE CONSIDERAR NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Uma vez estabelecida a importância da gestão democrática nas unidades de educação, seja ela na modalidade infantil ou de qualquer outra natureza, convém refletir sobre o papel da família dentro deste processo. Mesmo porque, na gestão democrática, a família tem peso fundamental na gestão escolar uma vez que se faz partícipe de associações, conselhos e outras organizações que tem o papel de também gerir o ambiente escolar. Neste sentido, faz-se, a seguir, uma análise crítica sobre o relacionamento estabelecido entre família e escola, com o objetivo de estabelecer a convicção de que a ação conjunta destas duas instituições não se dá de forma tão harmônica como se deseja.

O gestor escolar, a partir da reflexão que se faz a seguir, há de considerar que à escola da atualidade, cabe a responsabilidade de, além de ensinar, também educar as crianças em função da situação de total abandono familiar da qual a criança é vítima em função da estruturação da sociedade atual que precariza a força de trabalho em função das relações econômicas e sociais. Deste modo, convém uma análise em torno deste tema uma vez que, a gestão democrática tem que ter claro estes aspectos para melhor conduzir a administração de uma entidade educacional pública.

Assim sendo, conforme análises desenvolvidas por Hanna Harendt, Rousseau, Dewey, Neil e Piaget, convencionase entender neste capítulo, que a gestão escolar democrática há de considerar que, muito embora caiba à escola a função de ensinar e também de educar, em função da realidade social e econômica hoje existente, há de também considerar a autonomia da realidade do mundo da criança e da instituição escola, no sentido de que nenhuma das duas interfira na realidade do outro.

Utiliza-se como subsídio para auxiliar esta reflexão o artigo de Olga Pombo (2000) intitulado “O insuportável brilho da escola” que remete a uma reflexão sobre a mudança de papéis da família e da escola no que tange a crise pela qual passa e a compreensão de alguns equívocos a que foram colocadas à escola, a partir de uma reflexão feita por Hannah Arendt, em 1954, que se aplica não só àquela época, mas a época atual e realidade do mundo inteiro.

O objetivo da autora do artigo desvela o verdadeiro papel da escola a partir de três razões fundamentais:

A primeira razão reflete a ideia de que existe um mundo das crianças e uma sociedade formada pelas crianças, que estas são seres autônomos e que, na medida do possível, se devem deixar governar por si próprias; A segunda razão analisa a ideia de que há uma pedagogia ou ciência do ensino geral, com independência suficiente para que a atividade de ensino se possa desligar completamente da matéria de ensinar; e a terceira razão discute a ideia de inspiração pragmatista, segundo a qual não se pode saber e compreender senão aquilo que se faz por si próprio. (POMBO, 2000)

Constitui o núcleo da primeira razão a boa intenção de libertar a criança do fardo opressor do mundo adulto, implicando a compreensão de que a criança deva ser libertada da submissão em que se encontra quando submetida à restrições, regras e normas de seus pais. Esta mesma razão fundamenta a compreensão de que a criança encontra seu lenitivo por si mesma, seja por incorporação da ordem social ou descobrindo-se na sua intimidade. (ARAÚJO, 2013)

O entendimento acima referido vê-se estabelecido em Rousseau, que nas suas teorias filosóficas sobre a instrução, defendia que a criança deve ficar a mais afastada possível das convenções que regulam a vida e a atividade do mundo adulto, criando-se, portanto, condições para que esta possa amadurecer num lugar preservado, livre da corrupção e do contágio do mundo social, entregue aos cuidados maternos da primeira infância e aos cuidados de um professor que se limite a acompanhar seu desenvolvimento. Neste sentido, Rousseau condena a instituição escola enquanto esta tem a tarefa de transformar o homem em cidadão a partir da norma e do dever. (ÉMILE, 1966)

Esta compreensão de instrução de Rousseau aparece com muita força no século XX, a partir das ideias de Dewey, Neil e Piaget que divulgaram em suas teorias, a ideia de reformulação profunda da escola no sentido de que esta se adapte às crianças e não as crianças à escola. Neste sentido, Neil fundamenta: “A criança deve ser posta em contato com outras crianças para poder usufruir da mais rica e livre vida social”, (NEIL, 2005 p. 16) o que obriga a escola a passar por um processo de transformação de modo a que nela “a vida da criança passe a ser a finalidade que tudo controla.” (NEIL, 2005 p. 16)

No entanto, esta compreensão defendida por Rousseau, Dewey, Neil e Piaget encontra forte crítica no artigo de Pombo (2000) com base no texto de Hanna Harendet, que define toda esta lógica de instrução como um abandono brutal a que as crianças são submetidas, uma vez que esta tese permite o rompimento abrupto das relações normais estabelecidas entre a criança e o adulto, relações estas que decorrem do fato de que, no mundo que é de todos, é direito de todos viverem em conjunto com as pessoas das mais diversas idades.

Esta fundamentação contraditória de Pombo (2000) vê-se claramente na sua compreensão de que as crianças, a partir daquela lógica educativa, veem-se abandonadas a si próprias, expulsas do mundo familiar que as convidou nascer sob o pretexto de se verem dias inteiros sob a tutela de estranhos em ambientes adversos ao lar, constituindo esta lógica numa grande agressão ao mundo infantil.

Pombo (2000) também encontra fundamentação contraditória àquela lógica defendida por Rousseau, Dewey, Neil e Piaget, nas transformações econômicas e sociais ocorridas a partir do século XX, onde os pais das crianças passaram a sair para trabalhar, restando à escola a tarefa de educar e ensinar às crianças órfãos, em função de se verem abandonadas dias inteiros sob a guarda de educadores, sob o pretexto de libertação das crianças do mundo adulto.

Esta solução, encontrada a propósito de legitimar o abandono dos pais aos filhos em função do trabalho que tiveram que exercer, concedeu à escola não apenas o dever de ensinar, mas também de guardar às crianças durante o período de tempo em que os pais das crianças estivessem trabalhando. Assim, proliferou-se mundo afora os infantários, os jardins de infância, as

pré-escolas, as creches, dentre outras que nada mais são do que formas de escolaridade forçada e precoce, que se inventam a cada dia para dar corpo a esta recente necessidade, não das crianças, mas dos pais destas. (POMBO, 2000)

Diante deste quadro, Pombo (2000) reconhece que a escola ampliou suas responsabilidades, uma vez que antes era apenas de ensinar e hoje é também de educar. No entanto, se esta é a realidade do mundo de hoje, como entender que os pais transfiram para a escola a responsabilidade de educar seus filhos, se esta responsabilidade sempre foi da família? Por outro lado, Pombo (2000), também reconhece que, em face da realidade de extrema pobreza de muitos pais, a escola passa a ser um ambiente de vida digna, mas isto não significa dizer que se restrinja o direito da criança de ser educada no seu meio familiar.

Muito embora se propague pelos meios de comunicação que toda criança tem direito à escola, seria muito mais importante propagar que, antes do direito à escola, vem o direito ao amor dos pais, à companhia destes, à segurança familiar, à educação que só se encontra eficazmente na família. Por mais que se esforce, jamais constituirá papel da escola substituir a família, e quanto mais se insiste nesta ideia, mais a escola vai perdendo sua identidade, no sentido de fazer acontecer aquilo para a qual foi criada: ensinar e não educar. É preciso, portanto, que a escola reencontre seu norte que é ensinar, fornecer aos seus alunos o conhecimento cognitivo que faz com que cada um seja o que é. (ARAUJO, 2013)

Portanto, é em função desta sobrecarga pela qual passa a escola que esta tornando inoperante, ineficaz uma vez que se encontra sufocada por responsabilidades que antes eram da

família. Assim, a escola por querer ser educativa, não mais ensina.

Neste sentido é que, Pombo (2000) reflete a segunda razão da crise pela qual a escola passa, que é a ideia de que há uma ciência do ensino em geral, de tal modo que a atividade de ensino se pode desligar completamente da matéria de ensinar. O que esta segunda motivação quer de fato dizer é que, no formato em que a escola se encontra hoje, ao professor é muito mais importante saber ensinar, mesmo aquilo que não conhece, do que dominar o conhecimento, o saber, a cognição. Assim, resulta a compreensão de que, se de nada serve saber muito se não se sabe ensinar, então, melhor saber ensinar do que saber muito. Assim, muda-se o foco até mesmo da formação dos professores, uma vez que antes a preocupação era formar professores competentes, conhecedores, dominadores de conhecimentos, ao passo que hoje o objetivo é formar professores educadores, uma vez que à escola cabe a função de ensinar e educar. (ARAÚJO, 2013)

É no desenvolvimento desta lógica que a autora do artigo chega à terceira razão que motiva o declínio escolar, ou seja, à ideia, de inspiração pragmatista, segundo a qual, não se pode saber e compreender, senão aquilo que se faz por si próprio. O que se abstrai deste terceiro motivo é que, cabe ao professor ensinar menos para que o aluno aprenda mais; e ao aluno cabe aprender mais pelos seus próprios meios e, conseqüentemente, dispensar cada vez mais o professor. Esta parece ser uma lógica absurda, uma vez que, segundo Pombo (2000), o aprender por si mesmo se aplica muito bem no domínio de técnicas e atividades e não no domínio do conhecimento científico. Assim sendo, querer aprender português, Matemática ou Física, se constitui

num grande desperdício e perda de tempo se não aceitar a orientação do professor. Mesmo porque, é papel fundante do professor, fazer com que seus alunos tenham acesso ao conhecimento que demorou séculos para ser alcançado através dos pesquisadores que os antecederam.

O que fica muito claro é que a segunda e a terceira razão se complementam, se potencializam mutuamente na medida em que a compreensão das duas se encaixam perfeitamente. Segundo essas duas teorias, o professor precisa, antes de mais nada, se capacitar a saber ensinar, do que dominar o conhecimento daquilo que se propõe ensinar. Até porque o aluno precisa mais aprender por si próprio do que ser ensinado. Vê-se, Portanto, a escola mergulhada num emaranhado de equívocos, deslizamentos lógicos e falhas conceituais que vão culminar no caos educacional e instrucional. (ARAUJO, 2013)

Conclui-se, portanto, que a confusão que hoje existe em se conceituar o papel da família e da escola, a partir de uma gestão democrática dentro do processo de aprendizagem das crianças, reside na distorção de sua função fundamental da escola que é ensinar e o da família que é educar. A propósito, a escola não é nem mesmo para ensinar ou educar, mas sim para tornar possível a continuidade do mundo e da ciência que se vai construindo a cada dia. (POMBO, 2000)

3.1 A fundamentação legal para implementação da gestão escolar democrática

Uma vez estabelecida a distinção entre o papel da escola e da família dentro do processo de formação das crianças, convém refletir sobre a fundamentação legal da gestão escolar

democrática, que deve considerar estas duas finalidades, no sentido de se perceber os avanços e retrocessos deste modelo tão atual e, ao mesmo tempo, a partir das perspectivas anteriormente analisadas, tão retrógrado.

Como já declinado, a expressão gestão escolar revela-se como uma expressão que veio assumir o lugar da expressão administração escolar, com a clara intenção de deslocar da pessoa de um administrador para toda uma equipe, o gerenciamento da unidade de educação, independentemente da modalidade em que esta atue.

Muito embora já tenha se tornado evidente, este capítulo trata, especificamente, da gestão escolar no nível da educação infantil e, por esta razão, fez-se referência primeiramente ao tema gestão de pessoa, chamando a atenção para o cuidado que se deve ter com esta prática, uma vez que envolve adultos e crianças e, no segundo momento, fez-se uma reflexão sobre o papel da família e da escola dentro do processo educativo da criança uma vez que, em função do desenvolvimento industrial do século XIX e tecnológico do século XXI, as famílias estão adquirindo uma nova formatação, deixando para a escola a atividade de além de ensinar, também de cuidar dos pequenos.

Diante deste arcabouço anteriormente montado, reflète-se, neste momento, sobre a fundamentação legal que legitima a gestão escolar democrática, uma vez que, necessária se faz uma reflexão sobre o que regimenta a lei a respeito desta prática participativa.

Muito embora já tenha sido feita referência a esta questão, se for lançado um olhar um pouco mais apurado sobre esta nova formatação do ensino público a partir de uma gestão democrática, ficará muito evidente que apenas se deslocou para

a esfera educacional, o modelo gerencial das empresas industriais e comerciais. Esta convicção vê-se constatada em Luck (2009, p. 122) quando afirma que

[...] para alguns autores, esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado. [...] no entanto, para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola.

Numa concepção totalmente adversa a do autor anterior, Barroso (2000, p. 140) entende que

[...] o conceito de “administração” em si mesmo é mais amplo, já que é utilizado num sentido genérico e global, que abrange a política educativa, ao passo que a expressão “gestão escolar” refere-se a uma função executiva destinada a pôr em prática as políticas previamente definidas.

O que se constata de fato frente a estas concepções que, há um tempo se complementam, e há outro, se conflitua, revela claramente que esta nova formatação educativa que se encontra envolta pela expressão gestão democrática, ainda não está totalmente clara, uma vez que ainda não se conseguiu delinear efetivamente o novo papel da escola diante dessas novas definições político-administrativas.

O que, no entanto, está claro, é que a escola, ao assumir esta nova denominação de instituição administrada a partir da

gestão participativa, assumiu-se ao mesmo tempo o compromisso de se deixar conduzir por um ambiente participativo, construído pela atuação coletiva de todos os seus membros e, sobretudo, compartilhado em seus erros e acertos por todos os que fazem o ambiente escolar, inclusive os alunos. Daí, a necessidade de se ater sobre a fundamentação legal que determinou a gestão participativa com a finalidade de entender o que estava na raiz desta concepção a partir dos legisladores que fundamentaram este novo formato de administração escolar.

3.2 Determinantes legais da gestão escolar democrática

Não resta a menor dúvida que na Constituição de 1988 se encontra a raiz fundamental que possibilitou o gestar da nova expressão “Gestão escolar democrática”, uma vez que, a partir dela, adveio a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996)³ que estabelece em seus arts. 14 e 15 os princípios norteadores deste novo formato de gestão escolar.

- Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 - II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

³ Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que “Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional”. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acesso em dezembro de 2022.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, p. 46).

Muito embora a legislação aponte para a convicção clara de que a gestão escolar, a partir de então, teria que ser fundamentada numa atuação democrática, ou seja, a partir da participação de todos os integrantes da unidade de ensino, por outro lado, esta mesma legislação aponta para o trivial, ou seja, não estabelece diretrizes de como isto deva acontecer, o que significa entender que a gestão democrática teria que ser construída com a participação do Estado, do Município e da própria escola (SOUZA, 2007). Neste sentido, referenda ainda o mesmo autor:

A gestão educacional passa pela democratização da escola sob dois aspectos: a) interno, que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; b) e externo, ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento. (SOUZA, 2007 p. 124)

Esta mesma convicção percebida nos artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, também pode ser vista na Constituição Federal quando, no seu artigo 206 e seus incisos, imprime sobre a gestão democrática, princípios gerais de caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável, conforme se vê no próprio texto da lei:

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I. Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II. Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III. Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV. Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V. Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII. Garantia de padrão de qualidade.
- VIII. Piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Parágrafo único: A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (BRASIL, 1998 p. 118)⁴

A partir do que se constata na Lei, o artigo e incisos acima referidos, apontam, claramente, para um norte a ser seguido, ou

⁴ Constituição da República Federativa do Brasil. Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação. Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/constituicao1988/arquivos/ConstituicaoTextoAtualizado_EC%20116.pdf> Acesso em dezembro/2021.

seja, orientam as ações, mas sem, no entanto, estabelecer metas, ou seja, revela que estas ações têm que ser construídas pela participação da comunidade a nível de Estado e Município. Neste sentido, Freitas (2010) afirma que, o que norteia a gestão educacional a partir da Constituição Federal de 1988, são princípios como focalização, flexibilização e, principalmente, mobilização. Neste sentido, esclarece:

O **princípio da focalização** sinaliza a prática da seletividade na atuação do Estado e a concentração desta em determinadas áreas e problemas. Este princípio é indicativo do caráter restrito e emergencial que tem marcado a política social do Estado brasileiro. O **princípio da flexibilização** orienta à criação e garantia de uma institucionalidade dotada de mecanismos e instrumentos legais, técnicos e burocráticos que possibilitem o rompimento da rigidez formal das estruturas do sistema de ensino e de sua gestão. O **princípio de mobilização** dirige a ação gestora do Estado no sentido de fomentar o envolvimento ativo dos indivíduos (professores, alunos, pais e outros), das comunidades (em especial a escolar), das organizações sociais e dos setores produtivos da sociedade na implementação das políticas educacionais. Este princípio norteia a gestão no sentido da busca de responsabilização das instituições, dos indivíduos e segmentos sociais pelos resultados que se têm em vista com a escolarização. (FREITAS, 2010 p. 88)

A preocupação com este novo formato de educação não se restringiu apenas ao Brasil. Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, a comunidade internacional se posicionou sobre esta questão através da Conferência Mundial

de Educação para Todos (Jomtien-Tailândia, 1990)⁵ e a Conferência de Cúpula de Nova-Delhi (1993)⁶ que, entre tantas medidas tomadas neste sentido, chamaram a atenção para a necessidade de se construir um novo modelo de gestão educacional, capaz de assegurar, para todos, uma educação eficiente e de qualidade.

No Brasil, especificamente, a Constituição Federal tornou-se o epicentro de toda esta construção, que passou a ser legitimado por leis específicas, nascidas da Carta Magna, que buscaram, em última análise, a elaboração de políticas que tivessem por fim, a implementação de uma educação pública eficiente e de qualidade no país. A principal delas, como já referenciada, é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB que no seu Art. 12, Incisos I a VII, que constata as principais delegações que se referem à gestão escolar no que diz respeito às suas respectivas unidades de ensino:

Art. 12 - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I. Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II. Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

⁵ Declaração Mundial sobre Educação para Todos – Conferência de Jomtien, Tailândia, 1990. Aprovado pela Conferência Mundial sobre Educação para Todos, em Jomtien, Tailândia, em 5 e 9 de março de 1990. Disponível em <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>> Acesso em dezembro/2021.

⁶ XIII Cúpula do BRICS – Declaração de Nova Dheli. Ministério das Relações Exteriores. Nova Dheli, 1993. Disponível em <https://www.gov.br/mre/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/xiii-cupula-brics-declaracao-de-nova-delhi>. Acesso em dezembro/2021.

- IV. Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V. Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI. Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII. Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (BRASIL, 1996 p. 27)

Pelo estabelecido neste artigo e seus incisos, torna-se clarividente que a gestão democrática escolar não foi colocada nas escolas como o arcabouço pronto e acabado, tendo a escola que a ela se adaptar. Contrariamente, a legislação chama a comunidade escolar para participar da construção desta nova estrutura, uma vez que entende que, pela participação social, se justificaria a expressão “gestão democrática”. Deste modo, se observa a dimensão da gestão escolar na relação com a comunidade escolar, ou seja, configura-se uma relação onde escola e comunidade requerem a visibilidade e transparência da participação de ambas em busca da construção de um modelo de educação participativo, que culmine num formato que revele uma educação de qualidade.

Estabelece-se, assim, a convicção daquilo que foi preocupação deste subitem: a fundamentação legal da gestão democrática escolar. Muito embora a legislação não faça referência específica à cada modalidade de ensino da educação, abstrai-se daí, entender que a legislação se aplica a todas as modalidades respeitando-se, é claro, as especificidades de cada modalidade de ensino.

A Educação Infantil, especificamente, tem suas peculiaridades, no entanto, não se exime do que determina a legislação com relação a gestão democrática. Assim sendo, tem que se considerar os aspectos referidos nos subitens anteriores a fim de que a legislação se adapte a esta realidade de forma eficaz e que resulte, como se deseja, numa educação de qualidade a partir da participação de todos os que estão inseridos dentro da realidade escolar, especialmente das crianças que fazem parte da educação infantil.

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa científica, seja ela de qualquer natureza, expressa o resultado de uma análise minuciosa feita com o objetivo de resolver uma questão colocada a partir de dados científicos. Neste sentido, Lehfeld (2001) ao se referir à pesquisa científica, a define como um processo inquisitório a partir de procedimentos sistêmicos e intensos com a finalidade de descobrir, hermeneuticamente, quais fatos estão envolvidos naquela realidade analisada.

Com a finalidade de fazer uma análise sobre a Gestão Escolar Democrática no processo formativo do Brasil, a partir da realidade das instituições de ensino da rede pública e privada do município de Cajazeiras - PB, esta pesquisa, quanto a abordagem, se caracteriza como exploratória uma vez que tem por objetivo manter uma proximidade com a realidade analisada com a finalidade de torna-la mais evidente, clarividente e transparente a fim de que se tenha as condições de se elaborar hipóteses sobre o mesmo.

De acordo com Gil (2007), a pesquisa exploratória envolve uma série de procedimentos, dentre eles, um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que viveram ou vivem a realidade analisada a partir de experiências semelhantes a que a pesquisa tem a finalidade de pesquisar. Neste sentido, o referido autor ressalta: a pesquisa exploratória pode ser classificada como bibliográfica ou como um estudo de caso.

Quanto aos procedimentos a pesquisa se caracteriza como bibliográfica uma vez que se pautou num amplo

levantamento de referências teóricas, inclusive já analisadas por autores que tiveram a preocupação de também analisar o problema, objeto de análise deste estudo.

Em conformidade com Fonseca (2002 p. 32),

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

4.1 Objeto da pesquisa

Esta pesquisa tem por objeto desenvolver uma análise sobre a Gestão Escolar Democrática no processo formativo do Brasil com base na realidade das instituições de ensino da rede pública e privada do Município de Cajazeiras – PB.

Para atingir o objetivo proposto fez-se alusão a estudos e pesquisas amplamente divulgados na WEB, como também a livros e revistas que discorreram sobre o tema em análise.

Neste sentido, o tema foi analisado com base em três pressupostos básicos: no primeiro capítulo faz uma distinção entre liderança e gestão, mostrando a distinção entre o que seja um gestor chefe e um gestor líder, evidenciando assim a relevância de cada modelo dentro do processo; o segundo

capítulo, por sua vez, reflete sobre a Gestão Escolar Democrática na perspectiva do gestor líder, evidenciando que dentro deste processo a capacidade de liderar e não de gerir tem valor preponderante, uma vez que não se estabelece imposição de um chefe sobre os subordinados; por fim, no terceiro capítulo, analisa a dupla função que as instituições de ensino adquiriram em função do novo formato econômico e social da sociedade, significando dizer que à escola, no dias atuais, cabe a função de outro de ensinar, mas também de educar, uma vez que os pais não dispõem mais desse tempo e, neste sentido, reflete-se sobre o papel da Gestão Escolar Democrática diante desta realidade.

4.2 Tipo de estudo

O formato básico para o desenvolvimento desta pesquisa é do tipo bibliográfico e qualitativo. Bibliográfico porque partiu de análises feitas por acadêmicos e estudiosos que tiveram a preocupação de analisar casos semelhantes ao do que esta pesquisa trata. Neste sentido, a pesquisa recorreu a estes estudos para, a partir deles, construir as teses de sua defesa. Quantitativo porque recorreu a dados colhidos na realidade estudada. As informações colhidas serviram de base para uma análise mais profunda entre o que se constatou na pesquisa bibliográfica e o que se vê de fato na realidade histórica analisada.

CAPÍTULO V

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como já amplamente referido, a presente pesquisa tem a preocupação de desenvolver uma análise sobre a Gestão Democrática Escola na realidade do Município de Cajazeiras – PB., na perspectiva de instituições públicas e privadas.

Neste sentido, a primeira preocupação da pesquisa foi se ater sobre o entendimento deste conceito no sentido de traçar uma diretriz sobre o que entendem os acadêmicos sobre a Gestão Escolar Democrática.

Com o fim de melhor entender este conceito, fez-se alusão à vasta bibliografia de cunho administrativo uma vez que a Gestão Escolar Democrática, conforme estabelecido no capítulo I desta pesquisa, adveio desta realidade.

Neste sentido, Robbins (2002), entende que a liderança consiste na capacidade que certos indivíduos têm de exercer certa influência sobre os liderados com a finalidade de se alcançar certos objetivos. Esta concepção é a mesma defendida por Hunter (2004), que entende a capacidade de liderança como um potencial inato a alguns indivíduos, portanto, uma capacidade que, segundo esses autores, não pode ser construída.

Destoando desta concepção anterior, Janda (1960), entende que a liderança está atrelada a uma relação de poder, configurando-se assim, que determinado elemento exerça, sobre os demais membros, um certo domínio e autonomia. No entanto, este poder não é imposto, mas percebido e concebido pelo grupo e, desta forma, aceito pela coletividade, estabelecendo-se, assim, a capacidade de um indivíduo prescrever padrões de comportamento com o objetivo a que se propôs alcançar.

Maximiano (2000, p. 326), por sua vez, conceitua liderança como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Para o autor, “Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”. Assim, o conceito de liderança permeia e estrutura a teoria, bem como a prática das instituições.

Como pode ser percebido, os autores não destoam na compreensão que têm sobre liderança, ou seja, ser líder é ter a capacidade de concentrar em torno de si a atenção dos outros, de forma a influenciá-los a agirem, desde que, tais ações, otimizem o gerenciamento institucional pela influência que tem sobre as ações, comportamentos e atitudes dos liderados.

Assim, estabelece-se a compreensão de que liderar e administrar se constituem em dois conceitos que andam juntos dentro das instituições, mas que, no entanto, não se confundem por serem paralelos, mantendo entre si uma equidistância, não havendo a possibilidade que venham a se tornar uma única realidade.

Estabelece-se, assim, o entendimento de que as diferentes concepções que buscam definir o conceito de lideranças por parte da comunidade acadêmica, dão uma ideia da dificuldade de se estabelecer um perfil universal e uniforme sobre o potencial de determinada pessoa exercer sua autonomia dentro de uma organização.

Exemplifica esta concepção o que ressalta Covey (1989) quando entende que a liderança depende da intercomunicação de três conceitos: conhecimento, habilidade e desejo. Nas palavras do autor, o conhecimento seria saber o que fazer e

porque fazer; a habilidade se restringiria ao domínio do como fazer e, por fim, o desejo seria a motivação, ou seja, a vontade de querer fazer.

Maxwell (2007), por sua vez, entende que a capacidade de liderar está condicionada à combinação de vários fatores que podem ser reduzidos em cinco níveis: posição, permissão, produção, desenvolvimento pessoal e personalidade. A concepção de Maxwell remete a compreensão de que a capacidade de liderar envolve uma série de requisitos, o que leva a entender que o potencial de liderar pessoas se constitui em algo ainda muito mais complexo.

Hunter (2004), por outro lado, tem uma concepção um pouco mais simples em relação aos autores anteriores, afirmando que liderar é ter a capacidade de influenciar as pessoas por meio de artifícios de ordem inata, a trabalharem de forma entusiástica com a finalidade de atingir os objetivos comuns de uma determinada organização. Muito embora a concepção de Hunter seja um pouco mais singela, mesmo assim, não esclarece objetivamente o que seja essa capacidade e onde especificamente ela pode ser retirada, evidenciando-se, assim, a complexidade de se definir o conceito de liderança.

Nessa mesma linha, Gaudêncio (2007) entende que a capacidade de liderar está condicionada ao desenvolvimento de certas habilidades que os indivíduos podem desenvolver em si mesmos, desde que uma condição seja estabelecida: saber tratar com suas próprias emoções. A concepção de Gaudêncio vai muito na linha da subjetividade, ou seja, na capacidade individual de saber lidar com uma potencialidade que, como ficou transparecido, nem mesmo os indivíduos sabem que possuem, o

que remete à compreensão da necessidade da motivação para que o desenvolvimento de tal habilidade aconteça.

As quatro concepções acima declinadas exemplificam a dificuldade que se tem de se traçar uma linha de raciocínio universal sobre a capacidade de liderar. O que se constata, portanto, é que existe uma certa oferta demasiada de conceitos sobre a capacidade de liderar e, com o objetivo de não se perder dentro desses conceitos, este capítulo se limita, inicialmente a fazer uma distinção entre liderança e gerência e, num segundo momento, discorrer sobre as habilidades que, para a grande maioria da comunidade acadêmica, se constitui nos pressupostos básicos para se desenvolver no indivíduo a capacidade da liderança.

O que se quer demonstrar é que, o desenvolvimento dessas habilidades vai condicionar o indivíduo a se tornar atuante dentro da organização de forma a contribuir para o aprimoramento do desempenho no ambiente de trabalho.

Pelo que se observa, exercer a liderança, a partir dessas habilidades que devem ser desenvolvidas na pessoa do líder, também depende da percepção deste que a gestão de pessoas passa pelo aceite de que entre as organizações e os funcionários deva existir uma relação de reciprocidade. Isto quer dizer que o líder ao gerir as pessoas deve entender a importância destas para a instituição, como entender que a instituição é importante para as pessoas.

O líder, portanto, exerce papel crucial dentro do contexto da organização ou instituição, uma vez que há de saber lidar com as diferentes personalidades, percepções de mundo, dentre outras subjetividades distintas em cada indivíduo. De acordo com Chiavenato (1999), os funcionários constituintes de uma

instituição passam a maior parte do seu tempo dentro destas, daí entender a interdependência de uma em relação a outra.

Outra situação a ser considerada é levantada por Caproni (2002), ao afirmar que o líder, para exercer sua atividade com altivez, há também de saber ouvir as voz das pessoas que estão a ele subordinadas, isto é, dos funcionários, dos alunos, uma vez que este há de entender que a instituição deve tratar o funcionário e os alunos como aliados e não como um seres ausentes do processo.

Daí a percepção de que, a qualidade de vida no trabalho, que vem a partir desta relação harmoniosa e eficaz estabelecida entre líderes e liderados, ser fundamental para o despertar da motivação e, conseqüentemente, do resultados de sucesso da empresa a partir das atividades bem executadas de seus funcionários.

Esta concepção moderna da relação estabelecida entre as organizações e as pessoas tenta combater o formato antigo, antagônico e conflitante onde a empresa visava simplesmente o resultado final a partir da utilização no seu grau mais elevado dos recursos físicos de seus funcionários, enquanto que estes visavam simplesmente o salário, o lazer, a segurança no trabalho, o aprender, o ensinar, sem que ambos se sentissem responsabilizados e motivados a serem uma única realidade. (CHIAVENATO, 1999)

Deste modo, o novo formato de se estabelecer a relação entre pessoas e instituições deve ser percebida pelo líder de forma a entender que as instituições são compostas de parcerias. Daí entender que os vários parceiros constituintes da instituições é que fazem com que esta aconteça.

Vê-se, portanto, estabelecida uma inter-relação recíproca entre todos os que constituem a organização, uma vez que todos são parceiros um do outro e contribuem a seu modo para que a organização aconteça. Deste modo, a instituição, muitas vezes representada pelo líder, deve olhar para o funcionário e percebê-lo como um parceiro e não como um recurso organizacional. Assim sendo, o líder ao olhar para os funcionários como parceiros, deve fornecer-lhes conhecimentos, habilidades, capacidade e inteligência de modo a transformá-los no capital intelectual da organização.

De acordo com Tachizawa *et. al.* (2001), quando a organização, através de seus líderes, trata seus funcionários como parceiros da organização, faz-se uma gestão de pessoas na perspectiva da qualidade, donde se busca, a partir desta relação, a satisfação dos envolvidos no processo, uma nova formatação organizacional, a eliminação de desperdício, a criatividade e a inovação uma vez que toda a organização, como na construção de organismo, se aprimora continuamente.

Independentemente das constatações acima referidas, a propósito, de ordem pessoal, a liderança, na perspectiva da gestão escolar democrática, se torna a condição dessa gestão, assumida pelo diretor e executada de forma compartilhada na escola. Seu objetivo é o incremento da qualidade da educação e a promoção da equidade. Contudo, não basta saber que o gestor tem que ser líder sem que antes não se desenvolvam, coletivamente, o permanente foco na aprendizagem, a adoção de ações de comunicação efetiva, o desenvolvimento de práticas administrativas eficientes e a implantação de atitudes positivas do diretor em relação à sua capacidade de liderança. (LIBÂNEO, 2008)

A gestão democrática, em si mesma, exige do diretor muito mais do que se exigia antes, uma vez que este se torna muito mais responsável por uma coletividade composta não só de professores, funcionários e alunos, mas também, de pais e da sociedade como um todo. Mesmo porque, a escola está inserida no meio social e assim sendo, a sociedade e a escola são uma única realidade, o que significa dizer que, a competência do diretor escolar na gestão democrática ultrapassa seus muros. (LIBÂNEO, 2008)

Neste sentido, Morin (2000), entende que o viver democrático necessita dos interesses comuns, bem como da diversidade de ideias e de opiniões. Mesmo porque, o desenvolvimento das complexidades sociais é que nutre o crescimento individual e, nesse aspecto, o gestor democrático cresce quando partilha e quando cria oportunidade para a participação coletiva.

Torna-se, portanto, evidente, que na escola gerida a partir da gestão democrática, se torna unidade na diversidade. É pela ação coletiva de todos que a escola se faz acontecer. No entanto, é importante entender que isto não será possível sem que antes o gestor se deixe iluminar pelo projeto coletivo e que, desta forma, se faça percebida não pela centralização do poder em suas mãos, mas pela participação comum de todos nas decisões e, sobretudo pelo exercício de sua liderança democrática dentro e fora dos muros da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro capítulo deste estudo abordou a distinção entre liderança e gestão na perspectiva da Gestão escolar Democrática. Neste sentido, se pautou na convicção de três aspectos que devem ficar bem esclarecidos: primeiro, que a gestão de pessoas na atualidade se constitui em um tema que é objeto de estudo na atualidade e que, por esta razão, pode ser aplicado tanto nas empresas comerciais, industriais e educacionais. Deste modo, os princípios que norteiam as organizações comerciais e industriais podem perfeitamente serem aplicados às organizações educacionais,

Segundo, que a gestão democrática educacional se pauta no princípio de que todos os que fazem parte da instituição são responsáveis pelo processo de gestão, superando-se, assim, a concepção ultrapassada de que no gestor escolar se resumiam todas as responsabilidades. Neste sentido chama a atenção para o processo de eleição dos gestores escolares pela força do voto popular de professores, funcionários, pais, alunos e instituições educacionais, resultando daí uma equipe que tem respaldo no colegiado que o elegeu.

E terceiro, a realidade das instituições públicas municipais que, na contramão do que determina a legislação vigente, ainda procede a administração das entidades públicas municipais por força de nomeação do gestor municipal. A pesquisa deixou evidente que este fato, em si mesmo, não significa o entendimento de que na gestão das instituições públicas municipais não haja ações democráticas e incompetência por parte dos gestores, mesmo porque, não é a eleição, por si só, que garantem estes fundamentos. No entanto,

a nomeação por força de decreto, inviabiliza o processo democrático já no seu nascedouro, lança luzes obscuras sobre o processo democrático.

O segundo capítulo, que refletiu sobre a Gestão Escolar Democrática na perspectiva do gestor líder, se ateve, primeiramente, em discorrer sobre o entendimento do que seja liderança nas organizações e instituições a partir da reflexão de acadêmicos como Robbins (2010), Chiavenato (2009), Covey (2012) dentre outros.

O que ficou estabelecido neste primeiro momento é que os autores não têm uma posição uniforme e universal com relação ao que seja o exercício de liderança dentro de uma instituição chegando, em alguns casos, a divergirem em suas concepções, revelando a dificuldade de se entender este conceito e, conseqüentemente, de torna-lo uma realidade dentro da escola.

Uma vez estabelecida esta convicção, refletiu-se num segundo momento sobre as dificuldades da gestão democrática uma vez que esta aponta para a gestão de pessoas a partir do consenso da coletividade, o que significa dizer que a escola é gerenciada pela participação de todos os seus constituintes, democraticamente, dentre eles, diretores, professores, funcionários, alunos, pais e colegiados existentes na instituição.

O estudo desenvolvido neste capítulo demonstrou que este formato de gestão, de fato, se constitui numa proposta revolucionária uma vez que, contrariamente ao formato anterior, onde as decisões se concentravam nas mãos de uma única pessoa, passou a ser de responsabilidade de todos, significando entender que o sucesso ou insucesso da instituição depende da participação coletiva de seu colegiado.

No entanto, este capítulo também demonstrou que este modelo de gestão democrática encontra algumas resistências em sua implantação em virtude de a escola está inserida dentro de uma realidade social constituída de instituições e organizações ditatoriais como, por exemplo, a familiar, a empregatícia, a empresarial, a eclesiásticas, que são exemplos de organizações geridas sob o comendo de uma única pessoa.

Percebeu-se, assim, em função desta realidade, que a gestão democrática escolar encontra dificuldades de implantação de seu projeto em função de seu corpo colegiado fazer também parte desta realidade, significando num conflito de entendimento uma vez que a mesma pessoa, seja ela aluno, pai, funcionário ou professor ter que se ajustar a uma realidade democrática dentro da escola e, fora dela, conviver com outra radicalmente diferente.

Por fim, o terceiro capítulo, considerou a gestão escolar das unidades públicas de ensino na perspectiva da educação infantil, no sentido de entender que essas instituições, em função do novo formato econômico, político e social da atualidade, teve acrescida às suas responsabilidades, a função de, além de ensinar, também cuidar.

Isto significa dizer que as famílias inseridas neste novo contexto, institui à escola uma nova função que antigamente era exclusivamente da família. Assim sendo, à escola, cabe à nova função de também cuidar das crianças uma vez que suas famílias na atualidade estão muito envolvidas com o mercado de trabalho e desenvolveu-se uma lógica mercadológica de que os infantários devem também desenvolver estas atividades.

Neste sentido, a análise deste capítulo encontrou legitimidade para a implantação destes novos desafios da educação infantil na legislação vigente no Brasil que aporta em

novos modelos de gestão escolar baseados em ações democráticas e participativas. Este novo formato encontra resistência na superação de um modelo secular, centralizado e que se encontra enraizado no inconsciente coletivo de muita gente.

Conclui-se, portanto, que em função desta realidade, a escola tem encontrado dificuldades no sentido de tornar realidade a gestão democrática escolar em virtude de a sociedade está ainda se adaptando a este formato, o que significa dizer que este modelo de gestão ainda está em construção e que, para estabelecer-se definitivamente, terá que superar muitas diferenças, contradições, conflitos, inclusive, fora de seus muros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

XIII CÚPULA DO BRICS – **Declaração de Nova Dheli.**

Ministério das Relações Exteriores. Nova Dheli, 1993.

Disponível em <https://www.gov.br/mre/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/xiii-cupula-brics-declaracao-de-nova-delhi>. Acesso em dezembro/2021.

ARAUJO, FMPF. **O insuportável brilho da escola.** [Estudo de texto] Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2013.

ARAUJO, W.S. **Estilos de administração de conflito intraorganizacional em unidade de tecnologia de informação.** Brasília: UNB, 2004.

AZEVEDO, P. **Gestão de Recursos Humanos**. [Apostila] Faculdade de Juazeiro do Norte – FJN. Juazeiro do Norte, CE., 2006.

ARENDT, H. A crise da educação (1945) in: O insuportável brilho da escola: quatro textos excêntricos. Relógio d'Água, 2000.

AZEVEDO, T. **Gestão de Recursos Humanos** (Apostila). Faculdade de Juazeiro do Norte – FJN. Juazeiro do Norte, 2006.

BARROSO, J. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar** em Portugal, 2000.

BERGAMINE, C.W. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.**

Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Brasília/DF, 1996. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm> Acesso em nov./2021.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação. Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/constituicao1988/arquivos/ConstituicaoTextoAtualizado_EC%20116.pdf> Acesso em dezembro/2021.

CAPRONI, P.J. **Treinamento gerencial**: como dar um salto significativo em sua carreira profissional. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes da administração. São Paulo: Markron Books, 2009.

COVEY, S. R. **Liderança Baseada em Princípios** - tradução Astrid Beatriz de Figueiredo - Rio de Janeiro, Campus, 2012.

_____. **Os sete hábitos das pessoas mais eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

DECLARAÇÃO MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA TODOS – Conferencia de Jomtien, Tailândia, 1990. Aprovado pela Conferência Mundial sobre Educação para Todos, em Jomtien, Tailândia, em 5 e 9 de março de 1990. Disponível em <<https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>> Acesso em dezembro/2021.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002.

ÉMILE, R. **A educação dos homens, das coisas e da natureza**. Flammarion. Paris: 1966, in: O insuportável Brilho da escola, relógio d'água, 2000.

FELIX, MFC. **Administração Escolar**: Um Problema Educativo ou Empresarial. São Paulo: Cortez. 1989.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. [Apostila] Fortaleza: UEC, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Kátia Siqueira de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Brasília, 2010.

FUSTIER, M. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GAUDÊNCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo, Saraiva, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. São Paulo: Pearson hall, 2004.

HUNTER, J. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JANDA, K. F., **Rumo a explicação do conceito de liderança em termos de conceito de power**. U. S. A., Relações Humanas, 2013.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2008.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998. SALERNO, Soraia Chafic el Kfourri. **Descentralização e a gestão educacional**. São Paulo: Expressão & Arte, 2009.

MATHIAS, N.B. **O papel do gestor na mediação de conflitos em instituições de ensino**. [Monografia], 2008.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança**. (*In: Liderança e motivação nas organizações [Artigo científico]*) Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

_____. **O líder 360°**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson. Brasil, 2007.

MORIN, E. A epistemologia da complexidade. *In: MORIN, E. & LE MOIGNE, J-L. A inteligência da complexidade*. Tradução de Nurimar Maria Falci. Coleção Nova Consciência. São Paulo: Ed. Petrópolis, 2000.

NEIL. **Liberdade sem Medo**, (s/d) in: **O insuportável Brilho da escola, relógio d'água**, 2000.

OLIVEIRA, M.A. **Relação trabalho e clima organizacional**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2005.

_____. O perfil do líder nas IES brasileiras. **Revista aprender**. São Paulo: n 9, v. 24 mai/jun. 2003.

PEREIRA, O.G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

PERFIL BÁSICO DE JUAZEIRO DO NORTE – CE. NESP, 2016. Disponível em:
<http://www.nesp.unb.br/saudelgbt/images/arquivos/Perfil_JuazeirodoNorte.pdf> Acesso em Dez/2021.

PERFIL BÁSICO MUNICIPAL DE JUAZEIRO DO NORTE, Fortaleza Ce., 2005. Disponível em:
<https://www.ipece.ce.gov.br/wpcontent/uploads/sites/45/2018/09/Juazeiro_do_Norte_2005.pdf> Acesso em Dez./2021.

POMBO, O. **O insuportável brilho da Escola**. In: Quatro textos excêntricos. Relógio d'Água, 2000.

RONDEAU, A. **A gestão dos conflitos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

ROBBINS, SP. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

SERPA, M.N. **Teoria e prática da mediação de conflitos**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1999.

SGARZELA, RC. **A liderança e suas principais teorias**. [Artigo Científico] Consultorias e palestras, 2001.

SOUZA, J. V; CORREA, J. **Projeto Pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola**. In: VIEIRA, S. L. Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V.C., FORTUNA, A.M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

