

## **MECANISMO DE GESTÃO NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR**

### *MANAGEMENT MECHANISM IN THE INSTITUTION ESCOLAR*

**Rosely de Fátima Moraes Barbosa**  
**Rogério dos Reis Brito**  
*Faculdade Católica Dom Orione – FACDO*

---

#### **RESUMO**

A gestão organizacional de uma instituição escolar é o eixo de articulação responsável pelo desencadeamento de toda a estrutura organizacional da escola. A maneira com que ela se caracteriza identifica. Essa pesquisa teve como objetivo apresentar uma visão mais integrada sobre cultura, estrutura e organização escolar. Com isso, perceberam-se as grandes atribuições e mudanças que agregam à gestão pensando a partir desse perfil e do seu contexto social. Os referenciais teóricos tiveram uma grande abrangência no tocante da gestão como um todo, as concepções que emergiram e continuam emergindo dentro do contexto histórico, o confronto entre os diferentes perfis e as pessoas envolvidas na escola e com a cultura escolar, sendo que o alvo dessa gestão, é flexibilidade, exercício da autonomia, inovações, o compartilhar, a participação e adesão ao trabalho coletivo, considerando essas variáveis dentre outros como molas que sustentam e garantem o exercício da gestão democrática. Com isso chega-se a conclusão de que a gestão participativa tem uma grande responsabilidade em ser um diferencial na educação, por ser caracterizar uma escola em contínua transformação, onde as mudanças são processuais, decorrente de várias competências que caracterizam a gestão. Não podendo esquecer que paralelo a essa gestão, se faz também presente as diversas tendências e estudos relacionados à gestão, caracterizados pela cultura escolar e pela diversidade de conhecimento, valores, crença e experiências.

**Palavra-chave.** Cultura. Mudanças. Organização. Processo. Gestão.

#### **ABSTRACT**

The organizational management of an academic institution is the articulation axis responsible for the development of every school organizational structure. The way that it is characterized identifies the school. This research has the objective to introduce a more integrated vision about culture, structure and school organization. Thus, it is perceptible the great attributions and changes that add to the management thinking about it from that profile and its social context. The theoretical framework had a wide scope in terms of the management as a whole, the conceptions that emerged and continue to emerge within the historical context, the confrontation between the different profiles and the people involved in school and with the school culture, since the target of this management, is flexibility, exercise of independence, innovations, the sharing, the participation and the adhesion to the aggregate work, considering these variables among others as springs that sustain and assure the exercise of the democratic management. Therefore, it comes to conclusion that a management with communication has a great responsibility of being a differential in education, for its characterization as a school with continuing transformation, where the changes are procedural, due to various competences that describe the management. Without forgetting that along with this management, there is also the presence of several tendencies and studies related to the management, characterized by the school culture and the diversity of knowledge, values, beliefs and experiences

**Keywords:** Culture. Changes. Organization. Procedure. Management.

Recebido em . Aceito em . Publicado em 31/05/2016.

---

## INTRODUÇÃO

Esse trabalho surgiu da necessidade de investigar sobre os mecanismos de gestão e cultura, na estrutura organizacional da escola, para isso foi necessário traçar metas para o desenvolvimento da pesquisa, que é compreender a gestão e os seus mecanismos descrevendo as competências do gestor pois qualquer que seja a gestão ela implica e interfere, de forma significativa no aprendizado do educando e na formação dos profissionais, e também, na qualidade do comprometimento das pessoas envolvidas.

Cabe ressaltar que a cultura escolar é também um dos aspectos que faz a junção dessa pesquisa, descobrindo assim que ela é o que identifica a escola, ela é constituída e modificada a cada instante, uma vez que os atores envolvidos nesse processo são seres com características diferentes. Dessa forma a cultura vive em constante transformação, pois o conhecimento partilhado, a aprendizagem adquirida modifica o contexto interno da pessoa humana envolvida, o interno da escola e o contexto social onde estamos inseridos.

A partir dos referenciais teóricos foi possível perceber as novas mudanças, que implicam na cultura da estrutura organizacional, fazer um comparativo com os perfis de gestores em diferentes visões, identificar interferências no processo de aprendizagem dos educandos em função da cultura organizacional, analisar os atores a relação entre eles e como sustentam o processo de gestão.

Contudo é possível analisar que de fato a teoria de uma gestão participativa, comprometida com sua missão é contemplada na prática, não na sua plenitude, devido às diversas correntes tendências de mudanças e inovações que fluem no interno das organizações escolas em função de sua relação com a realidade. Dessa forma, surge a necessidade de o gestor educacional definir bem as metas, os objetivos, o perfil para diante dos novos paradigmas que surgem, eles possam ser discutidos e agregados nos parâmetros curriculares, não permitindo que acomodem diante daquilo que já foi aprendido e elaborado.

De fato a LDB, no artigo 14, determina em forma de lei, a democratização da gestão, para que de fato ela seja participativa, aberta ao empenho coletivo impulsionando a estruturar-se de forma flexiva, ativa e inovadora (BRASIL, 1996).

## 2 GESTÃO E NOVOS PARADÍGMAS

Atualmente, vivemos no mundo das organizações, elas dinamizam a vida das pessoas, seja na escola, no trabalho, na religião, no lazer, em tudo somos conduzidos por normas, regras, valores, assim entramos num processo dinâmico, aberto, onde recebemos informações desse meio, agregamos valores que ajudam na nossa vivência e prática de felicidade. Com isso percebemos que nas organizações existe uma gestão, que tem papel importante, onde dinamiza e organiza a instituição conforme seus objetivos, missão e valores. Em todo ambiente organizacional nos deparamos com a gestão de pessoas, que segundo Chiavenato (2004), é uma junção tanto de políticas, quanto de práticas dentro das organizações, no que diz respeito relacionado às pessoas, isso inclui liderança, clima organizacional, seleção, treinamento, desenvolvimento, recompensa, avaliação e desempenho.

Afinal o que é gestão? No senso comum gestão significa administrar, direcionar o trabalho à equipe, é envolver o grupo nas atividades, é ter criatividade para elaboração de projetos, é organização, democratização de trabalhos, é saber lidar com pessoas e com desafios, gerir com capacidade.

A origem da palavra gestão na visão de Ferreira (1999 apud FERREIRA, 2006), vem do latim (*gestio-ōnis*) que significa ato de gerir, gerenciar, administrar. Ainda segundo Ferreira (2006), o conceito de gestão é visto como exercício provocando a organização a trabalhar com um conjunto de ações que vise o equilíbrio, a eficiência, trazendo para o seu interno, inovações e qualidade em consonância com as metas a serem alcançadas. Dentro dessas definições, apresento algumas considerações teóricas em relação à gestão.

Luck (2007), ao falar sobre a definição de gestão discorre como um processo dinâmico, que envolve tanto as competências da equipe, como também prioriza a integração nas relações interpessoais, favorecendo assim, um eixo de unidade para atingir os objetivos educacionais. Percebe-se que o foco da gestão e o seu dinamismo está no compartilhamento das competências, dos saberes, das decisões, dos valores, um espaço onde todos são aprendizes tendo em vista os objetivos propostos a serem alcançados.

Assim sendo, dentre as mudanças que ocorrem, o trabalho coletivo é uma variável que caracteriza bem o perfil da gestão, pois todo gerenciamento vai depender do desempenho do grupo. Para alcançar essa perspectiva se faz necessário que na equipe seja trabalhado aspectos como: relacionamento, confiança, diálogo, integração. A probabilidade de uma maior qualidade no trabalho prestado é muito grande, pois são diferentes olhares que se

comprometem com o desenvolvimento da organização, as visões de ângulos diferentes permitem enxergar e apostar além da realidade vivida no cotidiano, respondendo assim as exigências e aos desafios, da realidade onde a organização esteja inserida, tendo em vista que a mesma contempla no seu interior os reflexos da realidade do contexto atual.

Neste estudo, veremos dois aspectos da gestão: a gestão em uma perspectiva centralizada e na perspectiva democrática.

Segundo Motta (2001) a gestão centralizada tem suas origens na sociedade industrial e se fundamenta com os pioneiros da teoria da administração. Estes teóricos trabalharam em cima da concepção de que para administrar precisava ter o controle do trabalho desenvolvido pelos empregados, centralizar em si a organização e o planejamento da empresa ou organização.

Dessa forma, o autor nos permite pensar que na gestão centralizada não há um comprometimento da equipe e sim cumprimento de regras. Os funcionários são submetidos a fortes esquemas de controle e devem cumprir regras, enviando ao chefe seus resultados e seguindo suas orientações. Com o poder de decisão nas mãos de poucos, esse tipo de gestão tem ação vertical, ou seja, não há participação, o sistema é piramidal e as ordens acontecem do topo para a base.

Paro (2002), a administração escolar reflete bem a ideia da administração capitalista, onde tem estrutura sistematizada, utilizando estratégias repetitivas, possibilitando o controle das formas de produção que acontecem sem nenhuma inovação. Percebe-se muito claramente que a gestão centralizadora tem esse perfil de conservar o que foi estabelecido. Ainda segundo o autor, entre a empresa e a escola há diferenciações diversas. A empresa intensifica sua preocupação no produto padronizado, já a escola desenvolve o seu trabalho focalizando nas relações humanas, no aluno e na sua aprendizagem significativa, dessa forma há uma quebra na organização da gestão, que tendo esquematizado tudo de forma unificada, homogênea, o próprio aluno por ser único e inacabado provoca mudanças, como também conflitos, essa instabilidade pode ser considerada como desafio próprio da gestão.

Modelos como esses, segundo Gentilini (2001), são bastante conhecidos dentro dos modelos tradicionais de gestão e planejamento de educação. No contexto atual de educação ainda é perceptível a presença de gestão centralizada, sabendo que esse perfil de gestão não favorece motivação à equipe. A estrutura interna se torna empobrecida em todos os sentidos, pelo fato de desenvolver isoladamente o trabalho. Assim sendo, a falta de motivação e a insatisfação por parte da comunidade escolar implica principalmente no educando, que sendo

destinatário de todo o processo não é visto em sua totalidade, são características da gestão centralizada, pois o que importa é o cumprimento de regras. Desta forma, o trabalho desenvolvido passa a ser tecnicista e não humanizado. A falta de compromisso, de vínculo com a escola é um fator que também se destaca neste modelo de gestão, uma vez que a equipe não participa da elaboração do projeto político pedagógico, currículo, desconhecem as metas a serem seguidas, executa somente as decisões tomadas.

Ainda segundo Gentilini (2001), nas organizações onde a gestão é centralizada, a comunicação se caracteriza como transmissão e imposição de ordens, de normas e regulamentos.

Já a gestão democrática propõe novo modo de agir, ocorrendo por meio da participação e da construção da autonomia. Dessa maneira, Fonseca (2006 apud FERREIRA, 2006) define gestão democrática como um processo coletivo que envolve toda a organização da educação, da escola, das instituições, do ensino, da vida humana, nas decisões sobre o projeto político pedagógico, das finalidades, do envolvimento com as disciplinas, estudos, ou seja, na gestão democrática o processo é encadeado, um depende do outro, a qualidade só é total se as equipes e os grupos estiverem interligados tornando comum o que era individualizado.

Lück (2007) coloca a questão da democratização como um espaço de um maior envolvimento das pessoas, partícipes no processo decisório, a preocupação da gestão também se acentua na capacitação do profissional, na interação com o sistema de acompanhamento escolar. Da mesma forma, as práticas pedagógicas são consideradas a partir da reflexão-ação. A autora apresenta de fato uma gestão comprometida com todo o contexto da escola, criando assim, espaço para que a escola seja integradora de ações participativas, inovadoras, comprometida com e pelo mesmo objetivo. Nestes termos a gestão democrática pode ser concebida como um novo paradigma dentro do contexto educacional e suas organizações, provocando mudanças, envolvendo os grupos para um trabalho coletivo, atribuindo lhes responsabilidades e autonomia.

Libâneo (2004) enfatiza que nas organizações, nas empresas, a participação é usada quase sempre como estratégia que facilita o aumento da produtividade. De fato, tanto as empresas como as organizações precisam usar da criatividade, sabendo que nesse modelo de gestão o processo é contínuo, visando sempre inovações, diferente do modelo centralizador que determina o andamento de tudo.

Ainda segundo este autor, o sucesso da gestão democrática depende de alguns aspectos que vão além da participação, só participar não sustenta a gestão democrática, é preciso adesão da equipe ao processo democrático, ter os objetivos comuns, pensar na aprendizagem significativa dos educandos, direcionar, organizar o trabalho, ter clareza no que se pretende alcançar. Exige-se da equipe liderança, competência, avaliação, planejamento, divisão de trabalhos, assim a autonomia vai se concretizando. No entanto, o controle passa a ser distribuído entre as partes, bem como o poder. O processo de gestão democrático teve grande avanço com a Constituição Federal de 1988 contempla no artigo 208, inciso IV descreve sobre a gestão democrática do ensino público, na forma da lei (BRASIL, 1988). Percebe-se que também o encaminhamento das diretrizes nacionais tem o desejo de democracia, de compartilhamento de conhecimentos e saberes. Neste sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96 no artigo 14, preconiza que:

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

A LDB sustenta a necessidade de que a gestão seja compartilhada, participativa, democrática, o poder deixa de ser centralizador e ganha espaço o trabalho coletivo. Os profissionais têm responsabilidade como um todo pela escola, desde a elaboração das propostas pedagógicas, ao poder decisório. Nesta perspectiva, a escola e sua gestão deixam de ser vistas como partes passando a ser um todo. A aprendizagem das crianças, não é competência só do professor, mas passa a ser competência de toda a equipe, surge a consciência de que as ações desencadeados têm interferência no resultado final e no desempenho do fazer da Escola dentro da sociedade.

Com isso é necessário a integração entre as diferentes práticas educacionais que acontecem dentro da escola, o isolamento abre espaço para a participação, não se concebe nessa visão práticas isoladas, fechadas em si, mas abertura para um maior crescimento e envolvimento de todos. Na gestão democrática é preciso que a prática educativa seja fortalecida também pelo envolver-se com, e que perfil esteja vinculado à cultura e a filosofia da escola.

Diante das grandes mudanças sociais, percebe-se que a gestão centralizada continua presente na nossa realidade educacional, Santos (2002) diz que os reflexos desse sistema são

sinalizados e visíveis como o poder centralizador, ausência do trabalho coletivo e parcerias, falta de autonomia, normas e regulamentos que se tornam peso para comunidade educativa, falta de diálogo. As escolas onde há ausência da gestão participativa torna -se enfraquecidas no trabalho prestado, correm menos riscos diante das mudanças e dos desafios sociais, faltando contextualização na aprendizagem, e na preparação dos seus destinatários para inseri-los de forma consciente e crítica, sendo agente de transformação.

Por outro lado, Santos (2002) em relação a gestão democrática desenvolve a ideia de que o próprio contexto histórico vai exigir novas mudanças, maior dinamismo, novas concepções na forma de estruturar e organizar uma escola. A gestão escolar democrática deverá oferecer condições tanto para contextualizar aprendizagem, como também responder aos novos apelos de mudanças e transformações.

De fato, essas duas concepções democráticas e centralizadoras são realidades presente no cotidiano escolar, mas que apresentam grandes contribuições de acordo com o perfil de gestão cada uma. Na gestão centralizada, destaca-se o trabalho burocrático, que ele traz grandes contribuições para organização da instituição, porém o que precisa melhorar é a forma de concebê-lo, não deve ser empecilho na gestão, mas deve ser utilizado como meio que venha facilitar e inovar o trabalho da gestão. Por outro lado, a gestão democrática abre espaço para se trabalhar políticas públicas, criando espaço para que a escola seja gerida com a participação da própria comunidade através do conselho de classe, APMs, voluntários, etc.

### **3 MECANISMO DE GESTÃO E CULTURA**

Ao falarmos sobre os mecanismos de gestão e cultura, cabe-nos descrever na linha do senso comum o que significa cultura. O significado emerge de forma diversificada, como por exemplo: identidade que caracteriza um povo, valores, costumes, crenças.

Para Silva e Zanelli (2006), a noção de cultura, quando direcionada às organizações, contribui para uma maior compreensão, entendimento da forma como o ser humano se comporta, manifesta dentro das organizações, tendo em vista que quando se compartilham valores, costumes, aprendizado eles acabam por interferir de forma significativa nos membros das organizações, no modo de ser de pensar e agir. O gestor educacional neste contexto cultural tem papel importante, o seu modo de agir irá revelar a sua postura em relação à realidade cultural da escola, se na linha tradicional será como um escudo, se no democrático,

será como ponto de referência que irá propiciar abertura para agregar novos valores, nova maneira de enxergar a realidade de forma contextualizada, sabendo que todas as mudanças sociais implicam em interferências no contexto e na cultura organizacional.

Em relação à cultura organizacional, Libâneo (2004, p. 319) diz que “significa buscar a relação das práticas culturais dos indivíduos e sua subjetividade com sua influência nas formas de organização e de gestão da escola”. Ou seja, o autor nos permite pensar que a cultura é uma ferramenta imprescindível nas organizações, evidenciando a riqueza presente no indivíduo, a maneira como ele se relaciona, se comporta, agregando todos esses valores de forma que as Instituições e as organizações vão moldando sua própria identidade, o seu próprio perfil. Libâneo (2004, p. 319), falando ainda da cultura específica, a trata como “cultura instituída e cultura instituinte”, sendo que o primeiro aspecto da cultura se refere ao que já está formalizado, instituído, organizado, planejado, legalizado, já o segundo aspecto se refere à parte cultural, que é construída a cada instante, que não se permite ser padronizada, no caso das relações interpessoais, comportamento, o próprio cotidiano que mesmo sendo instituído, nunca é o mesmo. Nessas duas visões de cultura organizacional, é possível pensar na presença de conflitos, pela diversidade na maneira de pensar e agir, por outro lado o ajuste que precisa ser feito para que a organizacional tenha sobre tudo a unidade na meio das diversidades.

**Figura 1 – Cultura organizacional**  
*Figure 1 - Organizational Culture*



Fonte: (REVISTA HEALTHERS, 2015).



1. **Objetivos e Propósitos:** é uma proposta de valores organizacionais que reforcem a cultura de servir; esclarecer a missão da instituição e o que é esperado de todos os seus colaboradores; construir e manter uma cultura comum; ter uma “bandeira” que mobilize e engaje todos dentro da organização para o bem comum de seus acionistas, colaboradores, pacientes e clientes.

2. **Comunicação:** traduzir, disseminar e manter ativos os objetivos e propósitos organizacionais; criar ou potencializar os meios internos de comunicação; reconhecer e compartilhar internamente as melhores práticas e os bons exemplos; minimizar ruídos através de comunicação clara, ágil e envolvente; quebrar barreiras internas de diálogo entre líderes-gestores e demais colaboradores.

3. **Liderança:** ter líderes e gestores preparados para promover e conduzir mudanças, para criar um modelo de gestão alinhado às novas demandas e, sobretudo, para liderar pessoas; criar e perpetuar uma cultura de feedback; ter líderes que valorizam e praticam o que falam e o que se propõem a fazer.

4. **Processos:** implementar um modelo e cultura de qualidade total; sempre buscar a eficiência e novas formas de se fazer as coisas, com uma visão de perpetuidade da instituição e de qualidade de vida aos pacientes e familiares; ter um alinhamento e sinergia entre os processos e fluxos internos; minimizar o tempo de resposta, considerando-se que o trabalho envolve vidas e sentimento humano.

5. **Engajamento:** ter um ambiente saudável e construtivo, ao qual todos sentem orgulho de pertencer e de servir; criar e ter mecanismos de trabalho em equipe e cultura de cooperação; entender os propósitos e objetivos e gerar resultados melhores, com a participação coletiva e o reconhecimento da performance; minimizar o impacto natural da atividade da empresa na vida dos colaboradores; querer participar na melhoria contínua e na construção de uma empresa melhor.

6. **Meritocracia:** ter mecanismos que estimulem o desempenho diferenciado de pessoas e equipes, e de reconhecimento-recompensa aos resultados; promover continuamente a cultura de performance e de realização de objetivos; ter métricas claras de desempenho nas quais todos confiem.

7. **Educação Continuada:** ter um modelo estruturado de capacitação e desenvolvimento de pessoas das áreas assistencial e corporativa; proporcionar meios de aquisição, incorporação e compartilhamento de conhecimento dentro da organização; capturar e potencializar os ativos de conhecimento instalados internamente; promover, através da

qualificação dos colaboradores, um diferencial único de qualidade e de imagem externa da empresa.

8. **Retroalimentação:** ter processos consistentes, gerenciáveis e permanentes de manutenção e aperfeiçoamento dos sete pilares anteriores.

#### **4 PODER E AUTORIDADE**

No contexto cultural de qualquer organização, o poder é um fator importante e inevitável, pois ele implica organização e referência. O sistema em que a escola está inserida, funciona com esses referenciais, o que pode torná-la diferente no exercício do poder é a forma de manifestá-lo.

Freitas (1990 apud LUCK, 2004, p. 100) afirma que “o exercício do poder se expressa continuamente na construção da cultura escolar como um mecanismo que visa conformar conduta e homogeneizar maneiras de pensar”. Percebe-se com isso que o poder é determinante e tem sua importância na estrutura das organizações, de modo que as ações necessitam de direcionamento e especificidade, evitando dualidade na linguagem e de expressão. A mesma autora, em relação ao poder ressalta aspectos positivos e negativos. A face negativa se dá quando as atitudes são individualizadas, determinadas sem abertura ao diálogo, essa realidade é contemplada na gestão centralizada, ofuscando a liberdade de expressão e autonomia. A face positiva do poder se dá no exercício da autoridade, habilidades que são aprendidas, negociadas, quando se prioriza o bem comum, é uma característica própria da gestão democrática, onde as divisões de tarefas permitem compartilhar o poder, sendo dessa forma uma oportunidade para que seja construído tanto quanto a cultura. Poder e autoridade são duas vertentes presentes no interno das organizações, elas estão interligadas na cultura, como meios que ajudam a definir a identidade e o perfil das organizações.

Gentilini (2001), em relação a estas duas realidades, poder e autoridade, destaca que o gestor precisa ter uma grande percepção em olhar os integrantes do processo, não como máquinas que se manipula, mas como células vivas que têm consciência de sua ação transformadora no contexto social, político, sendo corresponsáveis dentro das organizações com capacidades de inovar cada vez a sua prática.

A busca do equilíbrio, de estratégias nas relações entre as equipes, são um dos grandes desafios no exercício da gestão educacional, pois precisa levar em conta a questão cultural da escola e a individualidade de cada ser que compõe a estrutura da escola.

## **5 RELAÇÕES ENTRE PESSOAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO**

Mintzberg (2006) trabalha a visão de uma estrutura organizacional a partir da cooperação de distribuição de tarefas e coordenação de atividades, esses dois aspectos destacam-se como fundamentais para o bom desempenho e equilíbrio da empresa ou da organização. Para isso se faz necessário definir os papéis de cada equipe, para que dessa forma possa alcançar o resultado esperado. O mesmo autor trabalha as cinco partes da estrutura organizacional, mostrando a importância do trabalho coletivo bem definido: a cúpula estratégica, a linha intermediária, assessoria de apoio, o núcleo operacional e a tecnoestrutura. A proporção em que o trabalho organizacional, vai se tornando amplo, com visão e perspectiva de futuro, surge a necessidade de melhorar e ampliar também a estrutura. A finalidade dessa divisão de tarefas e funções é para responder com mais eficiência e com maior a qualidade a missão a que a organização assume no contexto social.

Já Libâneo (2004, p. 127) fala especificamente da estrutura organizacional enquanto escola, onde gestor necessita também de mecanismo de trabalho, ou seja, uma subdivisão de trabalho e cooperação dos que irão ajudar no dinamismo da gestão, sendo eles: “Conselho de classe, Direção, Setor técnico- administrativo, Setor Pedagógico, Professores - Alunos, pais e comunidades”. Essas distribuições de responsabilidades internas, segundo o mesmo autor têm fundamentos teóricos com base no Regimento Escolar e na legislação a qual a escola é submetida. A relação que se dá entre os grupos e os subgrupos da equipe escolar necessita ser trabalhada, agregando valores de forma que haja entre eles, estima, confiança, credibilidade, competências, a soma de tudo isso irá ajudar na sustentabilidade do trabalho específico de cada um, desenvolvido dentro das empresas ou organizações.

Esses fatores serão eficazes se o gestor também for eficaz, oferecendo oportunidades aos grupos, convocando, delegando, auxiliando, acima de tudo acreditando nessa nova energia que envolve outras pessoas a assumir a escola como parte integrante do processo.

Por fim vimos que a escola para responder aos fins educacionais precisa estar bem definida e organizada internamente, por outro lado as equipes necessitam ter consciência do seu papel, que se dá de forma comprometida e engajada.

Portanto, essa pesquisa visa o entendimento e a compreensão do perfil do gestor numa gestão democrática, como também os mecanismos envolvidos nesse processo, não podendo deixar de especificar que as competências do gestor são características que irão ajudar no desempenho de suas funções. Toda essa ação que desencadeia o trabalho do gestor educacional interfere em todo o contexto, proporcionando assim, aprendizagem significativa, pessoas envolvidas compartilhando da mesma gestão.

Esse aprofundamento também nos permitiu refletir sobre as definições de gestão, que preveem um compartilhamento de competências, de conhecimentos, visando os objetivos e o fim específico, percebendo assim que a gestão tem suas ramificações, diferentes concepções, podendo ser democrática, centralizada ou aberta à participação, inovações, compartilhamento de ideias e conhecimento, outra mais fechada em si, sem disposição ao diálogo e às propostas cada uma com a sua estrutura e o seu perfil, tendo assim sua importância no contexto social onde a está inserida. Essas atribuições específicas de cada uma são definidas pela cultura organizacional que é o que identifica cada organização, estando incluindo nesse contexto um conjunto de fatores como: valores, costumes, cultura, normas e regras, que podem ser modificadas ou não, o que vai determinar é o tipo de relação que tem os grupos e pessoas nesse processo.

A partir dessa reflexão é coerente afirmar que a gestão de fato tem um papel importante no contexto escolar e social, pois é ela quem vai determinar o compasso de ações que visem à transformação do ambiente escolar em um espaço de aprendizagem, onde são oferecidos aos sujeitos mecanismos que os auxiliem não ser protagonistas, acreditando que a transformação social depende da maneira como assumimos a nossa cidadania, frente às mudanças globais que requer em competência e agilidade para agirem de forma consciente e criativa como resposta aos novos desafios.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao concluir esse trabalho é possível perceber que as mudanças na área da gestão escolar são muito recentes, no decorrer da história a escola passou por várias modificações, a

mais conhecida como administração escolar, uma concepção da sociedade industrial onde a forma de organizar e estruturar as organizações era padronizada, com cumprimento de regras e normas já estabelecidas, esse tipo de administração também denominada centralizada. A escola também era organizada nessa concepção, onde a prática pedagógica é desvinculada da realidade, ou seja, a aprendizagem não faz eixo de ligação com a vivência social do educando.

Como as mudanças surgem e acontecem de forma acelerada, surgem também as inovações e novos paradigmas, uma nova maneira de pensar e de estruturar as organizações, a partir do compartilhamento de ideias, de subdivisão de grupos, definições de papéis, tomada de decisões, que é chamada de gestão democrática ou participativa, que vem romper com o caráter da centralização, onde a mola mestra é conduzida pela flexibilidade, os agentes deixam de ser passivos e se tornam atores dentro do processo, o gestor democrático é um líder que trabalha em equipe, onde a dimensão pedagógica, a aprendizagem, o todo da escola passa a ser preocupação de toda a equipe. A formação do gestor está voltada para garantir uma educação voltada à cidadania, o gestor é um ser político, pois ele mobiliza, organiza, gerencia, faz com que a escola tenha no seu interno esses movimentos, gerando a participação e autonomia dos envolvidos nesse processo.

A partir dos referenciais teóricos, percebe-se a existência de uma gestão participativa, inserida na prática pedagógica, tendo suas influências e, num todo da escola. De fato uma gestão que se amplia, impulsionadas pelas inovações, e necessidades vindas do próprio contexto social no qual está inserida. Essa gestão manifestada pelos professores propicia o diálogo, debate com os grupos de apoio, pais, professores, alunos, funcionários em fim toda a comunidade educativa. Em relação ao perfil do gestor, a pesquisa mostrou em sua maioria como um líder político, com a capacidade e competência de se relacionar e articular as diversas ações que constitui o universo da gestão.

Conclui-se com isso que as diversas tendências existem, elas transitam entre si no exercício da gestão, sendo impossível caracterizar a escola somente em um perfil, o conjunto de diferentes grupos, ações. O contexto social que estrutura a gestão e o seu perfil, provoca esse movimento fazendo com que ela seja dinâmica, enriquecida e modificada a cada instante pela diversidade.

Portanto, o gestor educacional é um líder político que irá dinamizar o trabalho em equipe, sabendo que a ele compete olhar sempre um pouco mais, com uma visão de criticidade, de mudanças, de equilíbrio de parcialidade, acreditando que a beleza e a realização acontecerão, se sonhado no coletivo e que esse conjunto de ações seja de fato um

instrumento de transformação na vida de todos que estão engajados, sendo também um novo fermento no exercício da cidadania.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Márcia Ângela da S. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromisso*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- ALARCÃO, Isabel (org.). *Escola Reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 7 nov. 2015.
- \_\_\_\_\_. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 7 nov. 2015.
- CARNEIRO, Moacir Alves. *LDB fácil: leitura crítico- compreensiva: artigo a artigo*. 14. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2006.
- GENTILINI, João Augusto. Comunicação, cultura e gestão educacional. *Caderno Cedes*, Campinas, v. 21, n.54, ago. 2001. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?scriph=scre\\_artex&ped](http://www.scielo.br/scielo.php?scriph=scre_artex&ped)>. Acesso em: 10 nov. 2015.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Ed. Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloisa. *A gestão participativa da escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. (Série, cadernos de gestão).
- LÜCK, Heloisa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2007.
- \_\_\_\_\_. *A gestão participativa da escola*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2006. (Série: cadernos de gestão).
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2001.
- NASCIMENTO, Alberto Fernando Monteiro do; LASSANCE Robert. *Avaliação de programas, projetos e atividades universitárias: referenciando a prática*. Brasília (DF): Univera, 2000.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar*. São Paulo: Cortez, 2002.
- REVISTA HEALTHERS, ed.15, set. 2015. Disponível em: <<http://issu.com/revistahealthers/docs>>. Acesso em: 15 nov. 2015.
- SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. *Cultura organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

**Rosely de Fátima Morais Barbosa**

Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela UCB- Universidade Católica de Brasília – DF. Especialista em Psicopedagogia Clínica e Educacional/UNINOVE. Pós-Graduada em Gestão/Educacional Psicanálise e Serviço Social pela Faculdade Católica Dom Orione.

E-mail: [rosely\\_fatima@yahoo.com.br](mailto:rosely_fatima@yahoo.com.br)

Endereço: Faculdade Católica Dom Orione - R. Santa Cruz, 556 - St. Central, Araguaína - TO, 77804-090

**Rogério dos Reis Brito**

Especialista em Administração de Empresas / Recursos Humanos e Graduação em Administração de Empresa Mestre em Educação, Administração e Comunicação. Professor da Faculdade Católica Dom Orione.

E-mail: [rogeriobrito@catolicaorione.edu.br](mailto:rogeriobrito@catolicaorione.edu.br)

Endereço: Faculdade Católica Dom Orione - R. Santa Cruz, 556 - St. Central, Araguaína - TO, 77804-090