

## ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR: APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS

## SCHOOL ADMINISTRATION OR MANAGEMENT: APPROACHES AND DISTANCES

Clarice Teixeira Roldão<sup>1</sup>

Mirozete Iolanda Volpato Hanoff<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este estudo pretende analisar a concepção dos gestores das Escolas da Rede Estadual de ensino do Município de Araranguá-SC sobre a interferências ou não das teorias da administração na gestão escolar. Os principais autores que embasaram essa pesquisa foram LUCK (2009), LIBÂNEO (2004), CHIAVENATO (2000) e PARO (2001). Utilizamos como objetivos específicos; Identificar o perfil dos gestores das escolas pesquisadas; conhecer seus modelos de gestão; verificar como ocorre a organização administrativa e pedagógica das escolas pesquisadas. O instrumento utilizado para realizar a pesquisa foi a entrevista em forma de questionário. A pesquisa foi realizada com quatro gestoras das Escolas da Rede Estadual de Ensino do Município de Araranguá-SC. Com a pesquisa foi possível averiguar que ainda ocorrem algumas interferências em relação às teorias da administração na gestão escolar e que ainda há muito por fazer para que a gestão escolar democrática participativa saia da teoria e seja visualizada na prática por todos que fazem a comunidade escolar e local de maneira transparente e, que as decisões sejam discutidas e efetivadas por todos os segmentos da escola.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão escolar. Administração Geral. Gestão democrática. Interferência

**ABSTRACT:** This study intends to analyze the conception of the managers of the Schools of the State Educational of the Municipality of Araranguá-SC on the interferences or not of the administration's theories in the school management. The main authors who supported this research were LUCK (2009), LIBANEO (2004), CHIAVENATTO (2000) and PARO (2001). We have as specific objectives to analyze the theoretical - practical assumptions of general administration theories; to verify how the administrative and pedagogical organization of the surveyed schools occurs; Identify the management model in the schools surveyed; The instrument used to carry out the research was the interview in the form of a questionnaire. The research was carried out with four managers of the Schools of the State Education of the Municipality of Araranguá-SC. With the research it was possible to find out that there is still some interference with the administration's theories in school

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Pedagogia / Unesc – Universidade do Extremo Sul Catarinense. Clarice\_aru@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora do curso de Pedagogia / Unesc – Universidade do Extremo Sul Catarinense. mvh@unesc.net  
Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/abril 2021. – Curso de Pedagogia – UNESC

management and that much remains to be done so that participative democratic school management leaves the theory and is visualized in practice by all that make the school community and in a transparent way, and that decisions are discussed and carried out by all segments of the school.

## 1 INTRODUÇÃO

Sendo a escola uma instituição social educativa e um espaço muito importante para a sociedade, estudos sobre a organização do trabalho neste ambiente - visando responder questionamentos acerca de seu papel na transformação social, cultural, política, não menos importantes, que se apresentam no mundo atual - vêm se fazendo cada vez mais presentes não só no âmbito escolar, mas em toda a sociedade. Assim, entendemos que como qualquer outra instituição, o ambiente escolar necessita ser administrado e encontra na figura do gestor escolar o responsável por direcionar, mobilizar, sustentar e dinamizar as ações da instituição, a fim de alcançar as metas propostas.

Nessa perspectiva, as ações da gestão escolar vão além de uma concepção técnica científica da administração, uma vez que precisam mobilizar a participação efetiva da comunidade escolar nas decisões da escola. Considera-se como comunidade escolar, além da equipe diretiva da escola, os professores, os pais e/ou responsáveis, alunos, e funcionários.

Assim sendo, a escolha do tema administração ou gestão escolar como campo de estudo e pesquisa, surgiu durante as aulas de Gestão de Processos Educativos, na 6ª fase do curso de Pedagogia, ministradas pela Professora Maria Aparecida da Silva Melo, quando em alguns livros da área de educação, o termo gestão aparece como sinônimo da administração e, em outros, com um novo sentido que vai além do enfoque técnico em direção a modelos descentralizados, transparente e participativo, ou seja, numa perspectiva democrática.

Considerando a importância da gestão escolar para as instituições de ensino é que surgiu a questão: Qual o entendimento dos gestores das Escolas da Rede Estadual de ensino do município de Araranguá-SC sobre a interferência das teorias da administração em na gestão escolar?

O trabalho teve como *objetivo geral* conhecer as concepções dos gestores das Escolas da Rede Estadual de ensino do município de Araranguá-SC sobre a interferência ou

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/abril 2021. – Curso de Pedagogia – UNESC

não das teorias da administração geral na gestão escolar. Desse modo, desmembrou-se o objetivo geral nos seguintes *objetivos específicos*: Identificar o perfil dos gestores das escolas pesquisadas; conhecer seus modelos de gestão; verificar como ocorre a organização administrativa e pedagógica das escolas pesquisadas.

Para que esses objetivos fossem atingidos, foram utilizados como procedimentos metodológicos (visando proporcionar maior familiaridade com o assunto pesquisado) a pesquisa exploratória do tipo descritiva e de abordagem qualitativa. Para validar esta pesquisa, foram analisados, além da realização da pesquisa de campo por meio de entrevista semiestruturada, documentos sobre a temática proposta, baseando-se principalmente em autores como: LUCK (2009), LIBANEO (2004), CHIAVENATTO (2000), PARO (2001), entre outros. A pesquisa foi realizada com quatro gestoras das Escolas da Rede Estadual de Ensino do Município de Araranguá, Santa Catarina.

Este estudo está vinculado à linha de pesquisa teoria e prática pedagógica e tem a intenção de contribuir com o debate da gestão nas instituições de ensino.

## 2 ADMINISTRAÇÃO

Ainda que não haja estudos específicos na área de atuação, há milhares de anos já era possível perceber as formas de trabalho nos quais a administração dominava a organização nos ambientes. As metodologias utilizadas em tempos históricos já eram notáveis pelas tomadas de decisões, hierarquias e lideranças à frente de delegar tarefas e controlar conflitos.

Simões e Oliveira (2001, p. 25), afirmam que, desde os primórdios, a prática da administração já vinha sendo executada para que existisse um bom desempenho por parte da humanidade, mencionando que:

A administração encontra-se presente na vida do homem desde a pré-história, quando começa a organização do homem em comunidade, assim como antes de Cristo, na construção das pirâmides do antigo Egito onde a administração do trabalho escravo era a principal tarefa do administrador sendo muito bem elaborada. Já na época da Revolução Industrial, essas transformações tomaram uma dimensão maior, tendo como condições favoráveis à distribuição do trabalho manual e técnico nas fábricas de tecidos e indústrias de bens materiais.

Na linha de pensamento de Chiavenato (2000), ainda que a palavra administrar não fosse propriamente conhecida ou intitulada no meio das organizações da época, já era possível perceber a grande influência desse processo nos meios sociais para um convívio melhor entre as comunidades.

Chiavenato (2000, p. 05) afirma que, “em uma época de complexidade, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana.” Nesse sentido, o conceito de administrar nos dias de hoje vai além de apenas atingir metas e objetivos. A administração está presente a todo o momento na vida das pessoas, permitindo organizar e liderar projetos sempre buscando o uso de métodos práticos e eficientes para gerenciamento das atividades, sejam elas atribuições pessoais ou profissionais.

Chiavenato (1997, p.15-16) complementa dizendo que:

A administração tornou-se tão importante quanto ao próprio trabalho a ser executado, conforme este se foi especializado e a escola de gerações crescendo assustadoramente. A administração não é um fim em si mesmo, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

Nesse sentido, o administrador propriamente dito deve fazer planos, programas e projetos que envolvam a equipe do ambiente de trabalho em busca de resultados positivos, com o intuito de esclarecer as funções e metodologias que possam interferir na prática do dia-dia para a melhoria do bem comum, de forma responsável e transparente, dando autonomia para os demais envolvidos criar e contribuir projetos e trabalhos estratégicos a fim de buscar práticas produtivas.

## **2.1 Teorias da Administração Geral - Breve retrospecto**

Diante das necessidades que foram surgindo, algumas teorias e escolas de administração foram criadas para auxiliar a prática da organização e fazê-las capazes de atender as exigências e entender as dificuldades acerca do trabalho proposto. Para uma melhor compreensão, segue uma linha de classificação em ordem para discussão e

entendimento da evolução das várias abordagens do termo administração, destacando as mais importantes como baseadas nas necessidades da época. A primeira a discutirmos será a Teoria da Administração Científica, logo, a Teoria Clássica, vindo na sequência a Teoria das Relações Humanas. Também abordaremos a Teoria da Burocracia, a Teoria Comportamental e por último, a Teoria Contingência.

Iniciando os estudos sobre a **Administração Científica**. Segundo Chiavenatto (2000), essa metodologia foi proposta nos EUA meados dos século XIX pelo representante engenheiro Fraderick Taylor, sendo ele o principal protagonista de métodos racionais de trabalho, visando rendimento máximo nas organizações para maior aproveitamento de tempo, minimizando gastos e aumentando lucros. Nessa mesma linha de pensamento, o salário deveria ser correspondente à eficácia e produtividade do trabalhador.

Chiavenato (2000) também trata em seus estudos sobre a força da **Teoria Clássica** que vinha crescendo na Europa, mais precisamente na França em 1916, através do engenheiro Henry Fayol. Seguindo quase a mesma linha de pensamento, no entanto não completamente similar a Administração Científica, era de grande importância a inserção de todas as pessoas e setores que faziam parte do todo para atingir objetivos. O autor ainda esclarece que a efetividade dessa ideia só seria “[...] alcançada por meio da racionalização do trabalho e no somatório da eficiência individual.” Desta forma, essa teoria, como a primeira citada, preocupava-se apenas com o ambiente interno, sem se preocupar com as relações externas dos indivíduos, além de visar o homem como um ser econômico e de incentivos materiais (CHIAVENATO, 2000; SOUSA, 2006).

Na sequência surge a **Teoria das Relações Humanas**, que tem como seu representante maior George Elton Mayo surgindo no período de 1930. Como ideia norteadora, tem a influência de condições sociais e diferenças individuais exigindo tratamentos particulares e cuidados especiais. Valorizando o homem como ser e não como máquina, a fim de recompensar com incentivo financeiro um melhor desempenho dos seus afazeres, reduzindo, comportamentos padronizados.

Segundo Chiavenato (2000), essa teoria surgiu pela necessidade de humanizar os métodos científicos que se mostravam tecnicistas e mecânicos, sempre considerando o homem como “máquina”. Surgiu assim a concepção de estímulos sociais e não somente

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/abril 2021. – Curso de Pedagogia – UNESC

materiais. Com isso a importância do apoio, dinâmica em grupo, motivação e a satisfação no trabalho começam a ganhar espaço para reflexão dentro da administração organizacional. (CHIAVENATO, 2000; DOURADO, 2006; SOUSA, 2006).

Após a Teoria das Relações Humanas, surge a **Teoria da Burocracia** em 1940, a fim de elevar-se alguns aspectos referidos e baseada nas análises e reflexões do alemão Max Weber, levantando críticas à Teoria Clássica e das Relações Humanas, visando todas as variáveis possíveis, desde o comportamento dos seus participantes, até a estrutura organizacional em sua totalidade (CHIAVENATO, 2000; SOUSA, 2006).

A Teoria da Burocracia busca um padrão no desempenho humano e baseia-se na adequação dos meios para atingir objetivos finais. Propondo rotinas e formulários para facilitar a comunicação, sendo formalmente organizada, tendo regras e hierarquias para melhor desenvolvimento da função, desenvolvendo da melhor forma conforme os cargos, facilitando a avaliação do desempenho de cada ser, obtendo também uma maior produtividade.

Podemos observar que, até o momento, os modelos teóricos apontados salientam a importância nas tarefas e a busca pelos resultados. Nesse sentido, surgiu a necessidade de um novo pensamento com base nas ciências, o que deu origem a Teoria Comportamental.

A **Teoria Comportamental** tem como seu representante Hebert Simon no final da década de 1940, que fundamentou seus estudos acerca do comportamento individual, da motivação e satisfação dos trabalhadores alinhadas às atividades e cargos dos trabalhos realizados.

Nesse sentido, Chiavenato (2000, p.393) afirma que “o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.”

Com isso, as relações humanas dentro da organização ou de um grupo são necessárias para que haja uma comunicação eficiente que vise somar os interesses comuns e partilhamento de ideias ou dificuldades no interesse de harmonizar o ambiente, fazendo com que as necessidades mais básicas (fisiológica e de segurança, por exemplo) e as necessidades sociais (de estima e de autorealização) não sejam deixadas de lado.

Por fim, em 1967, surge a **Teoria da Contingência** que, diferenciando das outras, é a ideia de que nenhuma organização é absoluta e tudo depende das variáveis.

Sousa (2006, p.59) afirma que:

Os sistemas abertos estão em constantes mudanças. Por isso, são mais flexíveis, com uma grande capacidade de transformação e adaptação às novas circunstâncias. Esse tipo de sistema reconhece a existência de uma estrutura composta de partes integradas e interdependentes e o fato de que mudanças em uma das partes afetará as demais.

Desta forma, a organização é vista como um ambiente de mudanças e transações com o ambiente interno e externo, que precisa ser ajustado de forma organizacional, exigindo esforços e cooperação entre todos os setores e tendo, desta forma, a responsabilidade e agilidade para resolver situações ou conflitos internos ou externos.

Segundo Chiavenato (2000, p.15),

A administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável. Em uma sociedade de organizações, na qual a complexidade e a interdependência das organizações constituem um aspecto crucial, a Administração avulta como o fator-chave para a melhoria da qualidade de vida e para a solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade de hoje.

Nesse sentido, a administração ao longo do tempo foi e é vista como fator principal para tomadas de decisões.

### 3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão escolar democrática tem se tornado um dos principais motivos, no campo educacional, de debates e reflexões, mais especificamente nas escolas pertencentes às redes públicas de ensino. Como consequência, traz um grande desafio para a comunidade escolar: a mudança do paradigma que fundamenta as práticas educativas e se funda em uma educação emancipadora, que concebe a cidadania como exercício de poder, remetendo a uma concepção da instituição educacional com especificidade própria e diferente das demais organizações.

É diante desse novo paradigma que a escola, enquanto organização social e cultural, precisa rever a sua estrutura e funcionamento no sentido de cumprir com o seu papel social. A escola de hoje não pode limitar-se apenas a ensinar as matérias, mas espera-se que esta também seja capaz de interferir criticamente na realidade, para transformá-la.

Segundo Libâneo (2004, p.40):

A escola é necessária para se fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, pela ciência, pela técnica, pela linguagem e pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica

Esses fatores implicam numa forma de pensar e fazer a escola diferente, uma vez que essa exerce uma grande influência na formação do sujeito e na sua relação com a sociedade na qual está inserido. Assim, a escola precisa rever a sua organização para poder cumprir o seu papel na sociedade; papel que não se limita apenas a ensinar os conteúdos curriculares básicos, mas sim, a oferecer instrumentos críticos para o educando compreender as relações sociais. “Escola com qualidade social, significa a inter-relação entre qualidade formal e política, baseada no conhecimento e na ampliação de capacidades cognitivas, operativas e sociais, com alto grau de inclusividade”. (LIBÂNEO, 2004, p. 54).

De acordo com Paro (2001 p. 25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”. Desse modo é importante salientar que não existe democracia sem que existam pessoas preocupadas em ser democráticas e que façam sua parte como cidadãos, lutando por melhorias e pela construção de um ensino responsável para todos, democratizando, assim, as relações sociais e escolares.

Ainda segundo estudos realizados pelo autor, é a partir das relações entre pensamentos e trocas de ideias que pode-se iniciar a organização e o funcionamento efetivo do ambiente escolar. Partilhando ideias e poderes entre si e assumindo deveres e responsabilidades a fim de se ter um ambiente digno e democrático. Essa relação das partes envolvidas para melhor desenvolver seus trabalhos é o que muitas vezes falta no ambiente escolar.

Desta forma, a ausência por parte da comunidade e o desinteresse dos mesmos dificulta o processo de democratização e assim, a intervenção no meio escolar. No entanto, Paro (2001), comenta ainda que muitas vezes a tal ausência da comunidade se dá pelo fato da direção não possibilitar abertura e oportunidade de intervenção nos assuntos ligados a planejamentos e decisões. “Se a escola não participa da comunidade, porque irá a comunidade participar da escola?” (PARO, 2001, p. 27). Neste sentido, é preciso que o gestor apresente suas ações à comunidade e ainda consiga fazer uma análise de seu papel perante a escola.

Segundo o autor, é a partir das relações entre pensamentos e conversações que se pode iniciar a organização e o funcionamento efetivo do ambiente escolar, partilhando ideias e poderes entre si, assumindo deveres e responsabilidades a fim de se ter um ambiente digno e democrático. Essa relação das partes envolvidas para melhor desenvolver seus trabalhos é o que muitas vezes falta no ambiente escolar

Junto com a gestão democrática, foram surgindo novas metodologias e novos termos mais abrangentes de gestão. De acordo com a Lei complementar nº 170, de 07 de agosto de 1998 da Secretaria do estado de Educação de SC, essa mudança dá espaço a novas dimensões dentro da gestão, entre elas a dimensão administrativa e física, a pedagógica e a financeira, que veremos a seguir:

### 3.1 Gestão Democrática - Dimensões: Administrativa e Física

A dimensão administrativa da instituição de ensino da escola abrange os recursos materiais, pessoal, físico e financeiro e eram tratados de forma fragmentada. Luck (2009). Atualmente, segundo a autora a dimensão administrativa se apresenta:

[...] no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica. (LUCK 2009, p. 106).

Para que a gestão administrativa aconteça de forma eficiente é necessário, segundo a autora, uma ampla gerência da parte burocrática: documentos da escola, recursos materiais, humanos e físicos. Quanto à documentação da escola, deve estar organizada e ordenada de forma rigorosa. Normalmente essa documentação é encontrada na secretaria da escola. Quanto à gestão de recursos materiais e físicos Luck (2009) afirma:

A gestão do patrimônio material escolar deve merecer uma atenção educacional, na medida que não apenas se observe o bom uso dos bens disponíveis para subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens, torná-las mais efetivas e dinâmicas, como também para construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção. (LUCK 2009, p. 109).

Nesse sentido, é função do gestor zelar pelos recursos materiais e físicos da sua escola e incentivar a comunidade escolar, principalmente os alunos, a fazerem o mesmo. (LIBANEO, 2004, p.109).

Em relação aos colaboradores da unidade escolar, é preciso frisar que desde a secretária, orientadores, merendeira etc, todos são figuras importantes e necessárias para a formação integral dos alunos. “manter essa equipe focada na construção do ambiente escolar como um ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno” (LUCK, 2009, p.111). Enfim, para a autora é indispensável a participação de todos os sujeitos envolvidos direta ou indiretamente pois, só assim, haverá de fato uma gestão democrática na instituição escolar.



# SABERES PEDAGÓGICOS

Revista do Curso de Graduação de Pedagogia - Unesc  
ISSN 2526-4559



Unesc  
Unidade Acadêmica  
de Humanidades,  
Criciúma/SC



## 3.2 Gestão Democrática: Dimensão Pedagógica

Na gestão escolar, a importância da dimensão pedagógica é promover, além da aprendizagem dos alunos dentro de um contexto social e individual, a inclusão no mundo do trabalho e desenvolver a plena cidadania. Para Luck (2009, p. 94), o conceito principal da escolar é:

a de que os alunos aprendam e tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para a sua expansão. Aprendizagem e formação dos alunos são, pois, o foco do trabalho escolar .

Compete à dimensão pedagógica gerir e propor mudanças sempre que necessário às práticas pedagógicas da sua escola. Para que se efetive essas modificações, é necessário que a gestão pedagógica coordene, oriente, planeje e avalie o trabalho pedagógico exercido pelos professores e demais membros da comunidade escolar (LUCK, 2009).

Assim, percebe-se que a dimensão pedagógica tomada de forma participativa é de grande importância e passível de aprendizagem. Os membros da escola trabalharão com responsabilidade e compartilhando suas práticas.

## 3.3 Gestão Democrática- Dimensão Financeira

A partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996), as instituições de ensino passaram a ter maior autonomia em relação à questão financeira e os recursos advindos do governo passaram a se aproximar das reais necessidades das escolas. A instituição recebe um valor coerente ao número de alunos matriculados na educação básica, de acordo com o censo informado no ano anterior. Um dos programas do Governo Federal que atende essas necessidades é o Programa Dinheiro Direto na escola (PDDE), bastando à escola ter um Conselho Escolar e uma Associação de Pais e Mestres atuantes. Cabe ressaltar a importância da sintonia dessas associações com o gestor da escola, pois é dele a responsabilidade de gerir esses recursos.

Nesse sentido, Luck (2009, p.114) lembra que gerir o financeiro é responsabilidade do gestor da escola, mas “segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos”, sem esquecer em nenhum momento as questões pedagógicas e administrativas que são de grande importância neste contexto.

Percebe-se que as dimensões financeiras, administrativas e pedagógicas fazem parte da relação entre o gestor e os demais segmentos da escola, demonstrando, assim, que a gestão democrática participativa deve contar com a participação de todos os sujeitos envolvidos na escola.

## 4 ADMINISTRAÇÃO GERAL E GESTÃO ESCOLAR

Nos espaços das instituições escolares nos últimos anos muito tem se falado sobre administração geral e gestão escolar, principalmente quando se pensa em realizar um trabalho comprometido com a transformação social da escola.

O que é uma gestão escolar? Sua administração acontece igual à gestão empresarial? De acordo com Paro (2012) a administração que acontece nas empresas é vista como centralizadora e autoritária, visando à produção de um bem material, já a escola é uma instituição prestadora de serviço que lida diretamente com o ser humano e todos podem e devem participar da mesma.

Para Chiavenato (2000), a administração é vista de uma forma autoritária e centralizadora para aqueles que detêm o poder. A função da administração é colocar em prática os objetivos da empresa por meio de planejamento, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização a fim de alcançar tais objetivos e, com isso, gerar lucro e obter sucesso na organização da empresa.

Percebe-se que uma organização, para alcançar seu objetivo e gozar de lucros, necessita ser de uma administração que invista em planejamento, organização, direção e controle. Chiavenato (2014, p.18) sobre este assunto comenta que:

A Administração como processo contínuo e sistêmico que envolve atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e

competências para alcançar metas e objetivos. Ela implica fixar objetivos, tomar decisões, planejar, organizar e liderar todo esse processo a fim de alcançar os objetivos definidos e oferecer resultados.

De acordo com Lück (2006), a administração é tida como sistemática constante e imutável, mantendo uma visão sempre realista e imparcial não permitindo a influências de aspectos externos. A função do administrador é se manter neutro e longe do sistema de produção, para poder desempenhar melhor sua função e conseguir bons lucros para a empresa.

Refletir sobre a administração ou gestão escolar leva-nos a entender a história da gestão e os modos de gerir que influenciam nas práticas educacionais e sociais.

Conforme escreve Oliveira (2011), a administração escolar absorveu por um longo tempo teorias e modelos de organização e administração empresariais com o intuito de eliminar a competição política nas escolas, oportunizando a permanência da técnica e da neutralidade.

Percebe-se nos escritos sobre administração e gestão da educação que esses termos aparecem ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes a gestão aparece como um processo dentro da ação administrativa em outros momentos como uma alternativa para o processo administrativo da educação. De acordo com Brasil/MEC/SEB, (2006), entende-se por gestão da educação o processo político-legal administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

Esse novo conceito de gestão, que substituiu o de administração nas escolas, trouxe mudanças não somente no nome, mas no conceito ou de paradigma, que envolve marcas e contradições sociais. Na visão de Lück (2000, p.15), “esse paradigma promove, uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma – se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos”

Sendo assim, a gestão democrática na escola trouxe uma grande transformação na forma de compreender a organização escolar, a formação do sujeito e as relações que se estabelecem no interior da escola.

Segundo Libâneo (2013), a gestão democrática participativa só acontece com a participação de todos os envolvidos no processo educativo, como professores, colaboradores, pessoal técnico-pedagógico e administrativo, alunos, pais e comunidade. Para Libâneo, (2013, p.89) “a participação é o meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.”

A participação, na fala do autor supramencionado, fundamenta-se, principalmente, na autonomia e na capacidade das pessoas que são vistas como sujeitos ativos e sua participação acontece com clareza, responsabilidade e de forma coletiva.

Quanto à gestão escolar, preocupa-se em promover a participação de todos os membros das instituições, tratando com responsabilidade o sistema organizacional da escola nas suas dimensões: físicas, pedagógicas, humanas e financeiras.

A escola busca, também, realizar suas metas, promover uma educação de qualidade e construir um sujeito consciente, crítico e transformador do meio social.

## **5 METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Essa pesquisa objetivou analisar as concepções dos gestores das Escolas da Rede Estadual de ensino do município de Araranguá, SC, sobre a interferência ou não das teorias da administração na gestão escolar. Para isso, foi necessário pesquisar sobre referenciais que dão conta dessa temática. Partiu-se, então, para a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2010, p. 50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

É uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Segundo Gil (2010), o objetivo dessas pesquisas é possibilitar a proximidade com o problema, tornando-o explícito e aperfeiçoando determinadas ideias ou descobertas. É de natureza básica; em relação aos objetivos, ela é exploratória. A pesquisa nesse nível tem o propósito de desenvolver ideias para posteriormente prover hipóteses em circunstâncias de serem testadas em estudos futuros.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestoras pertencentes a escolas da Rede Estadual de ensino da cidade de Araranguá, SC. As mesmas foram selecionadas a partir dos seguintes critérios: serem gestores de escolas localizadas no centro da cidade e atender um maior número de alunos.

Para facilitar a sistematização dos dados e garantir o sigilo acordado com as gestoras envolvidas, identificamos as gestoras entrevistadas como: G1, G2, G3 e G4 destacando que todas as entrevistadas são gestoras mulheres, por isso utilizaremos durante a análise o termo gestoras. O instrumento de pesquisa foi entrevista semiestruturada, o que de acordo com Pinheiro (2010, p. 21) “[...] há uma variação entre perguntas fechadas e abertas.” Esse tipo de entrevista proporciona um diálogo entre entrevistado e entrevistador, dessa forma, enriquecendo significativamente os dados coletados.

Foi feito um contato com a direção de cada escola, que prontamente aceitou participar da pesquisa. Após esse primeiro contato, foi formalizado o convite e assinados os termos de consentimento. As entrevistas foram gravadas por meio de um dispositivo móvel e, posteriormente, transcritas.

Assim, os dados da pesquisa foram organizados e analisados, tendo em vista os objetivos específicos propostos neste artigo. A categorização favorece uma melhor disposição para apresentação e análise dos dados e foi organizada da seguinte forma: primeiro as informações pessoais e profissionais dos gestores; em seguida percepção dos gestores sobre a gestão democrática participativa, e por último a concepção sobre administração geral e gestão escolar das entrevistadas.

## **5.1 Informações pessoais e profissionais das gestoras**

A primeira questão versava sobre os dados pessoais e profissionais das gestoras e as respostas foram as seguintes: As quatro pesquisadas, doravante identificadas como G1, G2, G3 e G4, em relação à faixa etária, estão entre 40 a 58 anos. Mostrando que a idade média das gestoras está acima de 40 anos, demonstrando anos de experiência profissional. A respeito do gênero, constatou-se que as quatro são do sexo feminino. Esse dado vem confirmar o legado atribuído ao gênero feminino na área da educação brasileira.

Com relação à formação acadêmica, chamou atenção que nenhuma delas tem formação específica no curso de pedagogia, sendo todas formadas em diversas licenciaturas. Todos fizeram algum curso de pós-graduação em nível de especialização. O estudo reflete o impacto de políticas públicas que têm possibilitado a complementação da formação dos gestores escolares.

Com relação ao tempo de atuação como gestora escolar, a média de atuação varia entre 3 a 10 anos, esse tempo de exercício no cargo deve ter proporcionando-lhe experiências significativas nas instituições pesquisadas. Essas gestoras foram escolhidas por meio de uma eleição realizada em cada escola que contou com a participação da comunidade. A LDB, de 1996, em seu Art. 3º, estabelece que o princípio constitucional, conforme o discorrido no inciso VIII, a “gestão democrática do ensino público” deve ser efetivada “na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

## 5.2 Percepção dos gestores sobre a gestão democrática participativa

Em seguida, perguntamos qual a concepção que possuem sobre a função de gestor e quais as ações que realizam à frente da escola. A (G1) respondeu que “a função de gestor é, junto com minha equipe diretiva, administrar a escola. O diretor exerce funções administrativas e pedagógicas; para isso, conta com a secretária, o auxiliar pedagógico, que ajuda os professores, e o orientador educacional, que me ajuda com os alunos”.

As (G3 e G4) acreditam que o gestor escolar é o maior responsável pela escola e conta com a ajuda direta “da equipe diretiva, conselho escolar e a APP (Associação de Pais e Professores)”. No que tange às ações que devem realizar, expressam que são aquelas que proporcionem, além do conhecimento, o bem estar comum de todos na escola.

A (G2) respondeu que em uma escola todos os membros pertencentes a ela têm um papel a cumprir, todos possuem responsabilidades iguais. De acordo com ela, “para que o trabalho seja feito em equipe, cada um deve estar desempenhando seu papel para alcançar as metas propostas.” Encerrou ampliando e ressignificando a função de gestor. De acordo com ela, “gestora não sou sozinha”. Para G2, “são todos os cargos ou funções ocupadas por quem quer que seja, na escola eu considero gestor”.

Desse modo, percebe-se que a maioria das gestoras coloca somente a sua equipe diretiva como responsável por auxiliá-las na gestão da escola, e somente a (G2) disse considerar a importância de todos os membros da escola para tomada de decisões.

Questionadas se em sua escola a gestão acontece de maneira democrática participativa e, em caso negativo, deveriam citar os principais motivos, obtivemos as seguintes respostas:

- duas gestoras revelaram que a gestão democrática participativa em suas escolas acontece em parte;
- uma afirma que acontece e,
- uma disse que só existe no papel.

A seguir, trazemos algumas falas apresentadas pelas mesmas: “O motivo está nas tomadas de decisão em que a gestão é obrigada a tomar decisão em detrimento das demandas reais da escola, assume sozinho os ônus e os bônus da escola”. (G1);

“Diria que em parte, algumas decisões são definidas em equipe da escola, outras a determinação acontece com a palavra final minha.” (G3.)

“Sim. Acontece. A gestão democrática acontece através da participação e comprometimento dos envolvidos, gestores, professores, coordenadores pedagógicos e a comunidade local” (G2).

“A diretora da escola, no caso eu, é que faço tudo, desde identificar e resolver problemas físicos, financeiros, burocráticos, até cuidar dos alunos, atender os pais, professores, é tudo centrado na figura do diretor, senão a coisa não anda,” (G4).

Dessa forma, “A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas.” (LIBÂNEO, 2003, p. 18).

Porém, por meio das falas das entrevistadas, percebe-se que o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa ainda está distante do ideal que aparece na legislação e nos textos estudados, principalmente quanto à delegação de atividades aos outros agentes que atuam diretamente na gestão escolar.

## 5.3 Concepção sobre administração e gestão escolar

Prosseguindo com as perguntas, indagamos: Qual a relação que você estabelece entre gestão escolar e administração geral e se administração interfere na gestão escolar, responderam:

A gestora (**G1**) respondeu que “gestão está relacionada à participação, trabalho em equipe”, enquanto na administração “o trabalho é mais burocrático e é feito com funções delimitadas”.

Quanto a Interferência entre as duas: “as duas existem na escola de forma intrínseca, uma dando suporte para a outra, o diretor tem momentos que precisa ser o administrador, trazendo para si as decisões.”

Para a (**G2**), “a gestão escolar não tem nada a ver com a administração”, pois na administração “tem quem manda e quem obedece, como nas empresas/indústrias, como uma pirâmide onde o diretor fica em cima e esperando o lucro” e na gestão escolar “todos podem e devem participar discutir e decidir o que fazer e como fazer”.

A (**G3**) salientou a necessidade da coexistência das duas esferas. “Precisamos das duas na escola; sei que na administração existe hierarquia, a relação é de poder, poucos mandam e muitos obedecem, mas em muitos momentos ainda temos que agir assim na escola, o diretor tem que decidir muito sozinho, no máximo troca opinião com a equipe diretiva”. Ainda assim, de acordo com a **G3**, “utilizamos a gestão participativa quando chamamos os pais para reuniões e festas na escola, quando contamos com a colaboração da APP para nos ajudar nos consertos da escola e na parte financeira”.

Já a gestora (**G4**) respondeu que: “os dois termos são sinônimos porque tratam somente de como cuidar e prestar conta para a comunidade escolar e para o Governo, dos poucos recursos financeiros que o Governo manda para a escola”.

Ainda para **G4**, “o diretor de escola eficiente, tem que saber lidar bem com a parte burocrática, pedagógica, financeira e ainda saber resolver todos os desafios de relacionamento interpessoal que surgem constantemente na escola”. Ela finaliza esclarecendo que “mesmo tendo ajuda da equipe diretiva, nada acontece sem o meu aval”.

Nas respostas das entrevistadas (**G1, G3 e G4**), pode-se perceber em alguns momentos que os conceitos de administração e gestão, na visão da maioria, se entrelaçam e

a administração aparece interferindo quando dizem: “que tem que decidir sozinha, que a última palavra é sua, que poucos mandam e muitos obedecem que tem que resolver os desafios de relacionamento interpessoal, nada acontece sem o meu aval”.

Essas falas remetem às características de um administrador parecido ao modelo taylorista/fordista, no qual o administrador é uma figura tida com centralizadora, autoritária e que detém o poder. As pessoas que trabalham junto dele têm função determinada e colaboram para o andamento e sucesso da escola. Esse modelo de administração que dominou as escolas numa parte do século XX ainda continua se fazendo presente nos dias de hoje. (LÜCK, 2006).

Destacamos a seguir as falas das entrevistadas em que aparece que utilizam a gestão escolar principalmente à da G2: “todos podem e devem participar discutir e decidir o que fazer e como fazer; quando chamamos os pais para reuniões e festas na escola, quando contamos com a colaboração da APP para nos ajudar nos consertos da escola e na parte financeira”. Nesse modelo de gestão escolar, segundo Libâneo (2007), percebe-se que diretor, professores, supervisores, alunos, pais e comunidade escolar são vistos como sujeitos ativos do processo. É enaltecido nesse ponto os aspectos voltados à coletividade, pois permitirão a tomada de decisões e, conseqüentemente, o controle das mesmas.

Diante das análises e discussões realizadas, percebeu-se que a gestão escolar participativa aparece nas ações e falas das entrevistadas, mas ainda de uma forma tímida. Assim, é preciso estudos, desconstrução de alguns conceitos tradicionais sobre administração e muita dedicação para que a gestão escolar democrática e participativa aconteça não só na teoria, mas, principalmente, na prática, com a participação de todos e todas que fazem a comunidade escolar.

Sendo assim, o estudo bibliográfico feito primeiramente foi de grande importância para conseqüentemente fundamentar a análise e interpretação dos dados, conduzindo as respostas ao problema desta pesquisa e o alcance dos objetivos de forma considerável e específica.

## 6 CONCLUSÃO

A questão conceitual entre a administração e gestão escolar é intrincada e envolve diferentes contextos. Assim, coube a esta pesquisa o desafio de responder à seguinte problemática: Qual o entendimento dos gestores das Escolas da Rede Estadual de ensino do município de Araranguá, SC sobre a interferência das teorias da administração na gestão escolar?

A partir desse problema definiram-se objetivos que subsidiaram esta pesquisa; o caminho percorrido teve como objetivo geral analisar as concepções dos gestores das Escolas da Rede Estadual de ensino do município de Araranguá, SC sobre a interferência ou não das teorias da administração na gestão escolar.

O primeiro objetivo tratou de conhecer o perfil dos gestores das unidades de ensino pesquisadas. Quanto à formação acadêmica dos gestores, estão qualificados para o exercício da função e as exigências do próprio contexto educacional de um processo de formação continuada que as qualifiquem para a função..

O segundo objetivo propôs conhecer o modelo de gestão nas escolas e perguntamos, também, para compreender melhor, se a gestão acontece de maneira democrática e participativa; em caso de resposta negativa, deveriam ser citados os principais motivos para tal. Os estudos sobre o tema revelam que, nos dias atuais, o gestor, além de gerir a parte administrativa da escola, se envolve principalmente com a formação dos alunos, buscando oferecer a eles um enriquecimento crítico, autônomo e transformador do meio ambiente.

Sobre o terceiro objetivo, que tratava de verificar como ocorre a organização administrativa e pedagógica nas escolas pesquisadas. As gestoras entendem que o papel a ser desenvolvido dentro de uma instituição deve ser democrático e participativo, ouvindo a comunidade nas tomadas de decisões. Pode-se identificar, também, que a rotina escolar está mais voltada para a organização do trabalho administrativo, financeiro e pedagógico e que a concepção de uma administração no modelo empresarial se faz presente interferindo nas suas ações. A esse respeito, parece apropriado afirmar que o modelo de administração

autoritária, sem a participação da comunidade escolar, que se estabeleceu nas escolas há muitas décadas, ainda aparece interferindo nas ações das gestoras.

Nosso estudo mostrou que é preciso construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação com tomadas de decisão coletiva, para garantir a vivência de processos democráticos no cotidiano da escola.

Ao encerrar o presente trabalho de pesquisa, deixam-se duas considerações que deveras significativas ao tema em estudo. A primeira é que os dados da pesquisa mostraram que ainda há muito por fazer para que a gestão escolar democrática participativa saia da teoria e seja visualizada na prática por todos que fazem parte da comunidade escolar de maneira transparente e que as decisões sejam discutidas e efetivadas por todos os segmentos da escola; a outra é que a gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas nas vivências e aprendizagens.

## 8 REFERÊNCIAS

BRASIL, LDB. **Lei n ° 9394, de 20 dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 29/04/2019

BRASIL, MEC/SEB. **Gestão da educação escolar** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática:** 3. ed. São Paulo: Makron books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração:** abordagens prescritivas e normativas. 7. ed. Barueri, SP: Manole, v. 1, 2014.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Universidade de Brasília – Centro de Educação a Distância, 2006.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 5, n°1, janeiro/abril 2021. – Curso de Pedagogia – UNESC

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Altas, 2010.

LEI DO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO DE SANTA CATARINA. **Lei complementar nº 170, de 07 de agosto de 1998**. DOE/SC de 07 ago. 1998. 14. ed. Florianópolis: SINEPE/SC, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil**. Revista Espanhola de Educação Comparada, Madrid, Espanha. Número 13. 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática** 6. ed. São Paulo: Herccus Editora. 2013

LUCK, Heloísa et. al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positiva, 2009.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. et al. (org.). (2011). A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado, In: FERREIRA, N. S. C., AGUIAR, M. A. da S. (Org.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos** 8. ed. São Paulo: Cortez.

PARO, Victor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, Victor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, Victor Henrique. **Administração escolar: introdução e crítica** 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científico ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SIMÕES, Manoel Antonio Cantão; OLIVEIRA, Marco Antonio Martins de. **O administrador escolar: a legitimidade de suas funções frente à escola.** Belém, 2001.

SOUSA, José Vieira. **Trabalho escolar e teorias administrativas.** Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

VEIGA, Ima Passos Alencastro. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas, Papirus, 1998