

TANIA SUELI FANTINI

**A GESTÃO COMPARTILHADA
COMO ELEMENTO FUNDANTE DA ESCOLA COMUNITÁRIA**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Educação – área
de concentração: Educação – Linha de Pesquisa:
*Formação Docente e Identidades Profissionais.***

Orientadora : Prof^ª Dr^ª Elisabeth Caldeira

ITAJAÍ (SC)2003

Ficha Catalográfica

Certificado de Aprovação

DEDICATÓRIA

**Aos meus pais, pelo exemplo de amor e pelo
silêncio nos momentos em que eu não queria
ouvir...**

AGRADECIMENTO

A Professora Dra. Elisabeth Caldeira pelo exemplo de profissionalismo e constante incentivo, sempre permeado de carinho e dedicação.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 01: Relações de Megginson | 21 |
| Figura 02: Funções da Administração | 22 |
| Figura 03: Modelos de Sistemas de Gestão | 23 |
| Figura 04: Sistema Corporativo | 28 |
| Figura 05: Processo Decisorial | 29 |
| Figura 06: Modelos Básicos de Administração | 47 |
| Figura 07: Culturas de Colaboração | 55 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 01: Vantagens e Desvantagens da Descentralização | 24 |
| Quadro 02: Vantagens e Desvantagens da Centralização | 25 |
| Quadro 03: Níveis de Participação | 30 |
| Quadro 04: Comparativo entre Autoritarismo e Participativo | 38 |
| Quadro 05: Avaliação da Liderança | 43 |
| Quadro 06: Ensino Público X Ensino Privado | 50 |
| Quadro 07: Quadro Estatístico Nacional | 61 |
| Quadro 08: Áreas de Atuação em Santa Catarina | 62 |
| Quadro 09- Nível de Satisfação de Pais e Alunos | 78 |
| Quadro 10- Sugestões e Solicitações de Pais e Alunos | 84 |
| Quadro 11- Aspectos Relevantes Corpo Docente | 91 |
| Quadro 12- Sugestões Equipe Técnica-Administrativa | 96 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 01- Alunos da CNEC | 62 |
| Gráfico 02- Opções dos Pais pela Escola | 68 |
| Gráfico 03- Opções dos Alunos pela Escola | 68 |
| Gráfico 04- Entrega de Rendimento (Pais) | 69 |
| Gráfico 05- Entrega Rendimento (Alunos) | 70 |
| Gráfico 06- Atuação Corpo Docente (Pais) | 71 |
| Gráfico 07- Atuação Corpo Docente (Alunos) | 72 |
| Gráfico 08- Escolha Livro Didático (Pais) | 73 |
| Gráfico 09- Escolha Livro Didático (Alunos) | 73 |
| Gráfico 10- Participação Projeto Pedagógico (Pais) | 74 |
| Gráfico 11- Conhecimento Projeto Pedagógico e Regimento (Alunos) | 74 |
| Gráfico 12- Reunião de Pais | 76 |
| Gráfico 13- Conhecimento Planilha de Custos | 77 |
| Gráfico 14- Horários | 78 |
| Gráfico 15- Domínio de Conteúdo | 80 |
| Gráfico 16- Conselho de Classe | 80 |
| Gráfico 18- Repasse Informações | 81 |
| Gráfico 19- Serviços de Apoio | 84 |
| Gráfico 20- Participação do Docente | 85 |
| Gráfico 21- Participação Projeto Pedagógico | 86 |
| Gráfico 22- Acesso à Direção (Docente) | 87 |
| Gráfico 23- Participação Reuniões Mensais | 87 |
| Gráfico 24- Participação Planejamento Anual | 88 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 25- Projetos Aceitos | 89 |
| Gráfico 26- Grupos de Cooperação | 89 |
| Gráfico 27- Ambiente de Trabalho | 90 |
| Gráfico 28- Oferta Subsídios | 93 |
| Gráfico 29- Tomada de Decisões | 94 |
| Gráfico 30- Troca de Informações | 94 |
| Gráfico 31- Acesso à Direção (Equipe Técnica-Administrativa) | 95 |
| Gráfico 32- Sugestões e Projetos | 96 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 01: Questionário Pais de Alunos | 104 |
| Anexo 02: Questionário Alunos | 105 |
| Anexo 03: Questionário Corpo Docente | 106 |
| Anexo 04: Questionário Corpo Técnico Administrativo | 107 |

RESUMO

A busca por um sistema de gestão mais participativo pode criar obstáculos e gerar problemas às normas individualistas nas quais tem se baseado quase todos os segmentos no interior da maioria das instituições escolares. Porém, sem que investiguemos a realidade escolar e sua comunidade, algumas ações permanecem ineficazes. As atitudes colaborativas vêm sido propostas amplamente como solução organizacional para os problemas cotidianos da escola. Diante de tal pressuposto, pretendemos com nossa pesquisa diagnosticar os princípios que norteiam a gestão da Escola Comunitária, que tem como referencial organizacional princípios democráticos que pretendem aglutinar a participação, para num esforço coletivo, propor ações e procedimentos para que sua missão se concretize. Numa abordagem crítica dialética aprofunda-se o fenômeno educativo nas relações entre pais, alunos, professores e toda a equipe técnica, com as contradições e dinamismo. Resgata-se a dimensão histórica da entidade e sua estrutura organizacional na tentativa de favorecer uma aproximação maior entre os segmentos que a compõem. Finalmente, pretende-se propor mecanismos que implementem os princípios participativos efetivando ações compartilhadas e estabelecendo redes interativas em nível local, estadual e nacional.

Palavras chave: Gestão; Participação; Liderança; Autonomia.

ABSTRACT

The search for a more participated management theory may produce obstacles and generate problems to the individual principles, which have based all the segments in the most of schools. However some actions remain ineffective without an investigation of the school reality and its community. The collaboratives at has been proposed widely as an organizational solution for daily problems of the school. Together such presupposed, we intend with our research, to diagnose the principles that lead the Community School management which has organizational reference, democratic principles that intend agglutinating the participation to propose, in a collective effort, actions and steps to accomplish the target. In a critical and dialectic subject, we deepen the educational phenomenon related to the relations among parents, teachers and all the technique group, whit its contradictions and dynamism. We ransom the historical dimension of the entity and its organizational structure to attempt favoring a greater approach among the segments which compound it. Finally we intend to propose mechanisms that increase the participatory principles, taking effect sharing actions and establishing interactive nets in local, in the states and national levels.

Key words: Management ; Participation ; Lead ; Autonomy.

SUMÁRIO

| | |
|---|------|
| LISTA DE FIGURAS | vi |
| LISTA DE QUADROS | vii |
| LISTA DE GRÁFICOS | viii |
| LISTA DE ANEXOS | x |
| RESUMO | xi |
| ABSTRACT | xii |
| SUMÁRIO | xiii |
| 1. INTRODUÇÃO | 15 |
| 2. JUSTIFICATIVA | 17 |
| 3. OBJETIVOS | 20 |
| 3.1. OBJETIVO GERAL | 20 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 20 |
| 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 21 |
| 4.1. SISTEMAS DE GESTÃO | 21 |
| 4.2 . TEORIA DAS DECISÕES E TIPOS DE PARTICIPAÇÃO | 27 |
| 4.3 . PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS | 32 |
| 4.4 . ORGANIZAÇÕES PARTICIPATIVAS | 35 |

| | |
|---|-----|
| 4.4.1. APLICAÇÕES BÁSICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA | 37 |
| 4.4.2. CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO | 40 |
| 4.5. GESTÃO ESCOLAR | 48 |
| 4.6. CULTURA DE COLABORAÇÃO | 53 |
| 4.6.1. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO | 56 |
| 4.7. CNEC : Um breve histórico | 59 |
| 5. METODOLOGIA | 65 |
| 5.1. SUJEITOS DA PESQUISA | 66 |
| 6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 67 |
| 6.1. O QUE OS PAIS E ALUNOS EXPRESSARAM | 68 |
| 6.2. A VOZ DOS PROFESSORES | 84 |
| 6.3. ANSEIOS DA EQUIPE TÉCNICA-ADMINISTRATIVA | 93 |
| 6.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 97 |
| 7. REFERÊNCIAS | 101 |
| 8. ANEXOS | 104 |

1. INTRODUÇÃO

A complexidade, a variedade e o ritmo das mudanças de hoje não tem precedentes. Tudo é novo e empírico em nossas idéias e ações. O mundo está mudando numa velocidade além da capacidade da maioria de nós.

Ao nosso redor todas as formas estão alteradas, desde os modernos meios de produção e a alta tecnologia que nos mantém num constante movimento nesta vida, nas inovações do relacionamento e na comunicação intra e inter pessoal. Estamos no limiar de um novo paradigma de comportamento.

Para Caldas (1999), o grande desafio no mundo organizacional neste novo século não será de criar novas tecnologias ou produtos novos, pois estes, hoje, podem ser facilmente superados. O verdadeiro desafio consiste em criar e implantar um cenário onde seja possível a prevalência das inovações no cotidiano de uma empresa.

Porém, isso só será viabilizado quando houver o abandono dos métodos autocráticos de gestão, que acabam por aprisionar criatividade e responsabilidade de todos que fazem parte de uma equipe.

A verdadeira inovação contínua e necessária para que se consiga acompanhar as galopantes mudanças nas empresas não dependem mais só da capacidade dos gestores, mas principalmente da sua habilidade para contribuir na facilitação do desenvolvimento de sua equipe de trabalho. Por isso a busca de hoje é por uma **gestão compartilhada, participativa**, prevalecendo não mais à dependência e sim a autonomia.

A Escola desse novo milênio também deverá estar inserida neste contexto. Simplesmente não é mais possível aplicar muitas das soluções tradicionais para a complexidade dos problemas que surgem com as atuais mudanças sociais e econômicas. Mudar, porém, não significa apenas melhorar o que já existe ou abandonar todas as ações até então aplicadas. Faz-se necessário sim, transformar a forma de pensar, desenvolvendo uma nova visão que permita planos de ações detalhadas de implementação.

Libâneo (2001) ressalta que a construção de uma Escola, voltada às mudanças e transformações nas quais que estamos vivendo, não é um trabalho isolado. Não é possível construir uma Escola diferente se não existir um projeto coletivo, com ações estrategicamente coordenadas e o mais importante: a participação efetiva de todos que nela estão envolvidos.

O trabalho em equipe, eixo norteador da gestão compartilhada, possui, porém, vantagens e desvantagens naturais, ou seja, tanto a centralização quanto à descentralização

podem desencadear processos indesejados, mas se bem interpretadas tornam-se uma ferramenta substancial para a melhoria contínua e superação de grandes desafios.

É necessário, entretanto, reconhecer que a filosofia do trabalho é diferente de todas as que estávamos acostumados. É um modo diferente de ser e agir e exige para sua implantação uma análise rigorosa dos traços da cultura da organização na qual se pretende aplicar essa nova visão. Portanto, é condição primordial que se identifique a existência de barreiras culturais e outros aspectos relevantes ao processo antes da sua efetiva aplicação para que seja possível remover estas barreiras, quando necessário, em prol de um novo pensar e agir.

Para garantir a sobrevivência de uma **Instituição Educacional** num mundo corporativo, será necessário também, entender o cenário global e ao mesmo tempo agir nos detalhes, ser perseverante e fazer as coisas acontecerem. É preciso trabalhar visando resultados, ser profundamente comprometido com as causas, os valores e padrões da organização.

Há que se ressaltar ainda que, de nada adianta criar instrumentos de viabilização do sistema de **gestão participativa** sem que primeiro os objetivos e metas sejam traçados. Caso isso não ocorra, os resultados jamais serão alcançados e para obtermos resultados claros, é preciso, portanto, ter objetivos claros.

2. JUSTIFICATIVA

A administração é um campo de estudo muito abrangente, pois são muitas as variáveis a analisar e considerar. Administrar organizações é, por isso, bastante complexo, posto que as atividades organizacionais são instáveis como decorrência do ambiente mutável e incerto, na sua evolução constante.

Segundo Kwasnicka (1989, p.40), administrar é o processo de fazer com que as atividades organizacionais sejam realizadas de modo eficiente e eficaz. Para Montana (2000, p. 90), administrar é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto dos seus membros.

A arte da gestão envolve aspectos científicos e racionais em que se leva em conta análises e relações de causa e efeito para se prever e antecipar ações conseqüentes e eficientes. A formação técnica é oferecida pelas escolas de administração e pelos programas de capacitação profissional. Do outro lado, porém, há na gestão uma face de **imprevisibilidade e interação humana**. Essa imprevisibilidade e interação humana são decorrentes das experiências que cada indivíduo possui e a forma com que ele interage com o grupo de trabalho e o meio em que atua. Esses aspectos geralmente não são contextualizados pela escola/universidade.

Hoje um novo paradigma de gestão se estabelece, em que as palavras chave são “alternativas”, “possibilidades” e “envolvimento” no lugar da obediência cega. Administrar, nesse contexto exige muito mais do que habilidades técnicas e analíticas. Significa sim, a capacidade de enfrentar exigências, riscos e incertezas diferentes e mais desafiantes. Significa se comprometer com resultados e responsabilidades, automotivação e criatividade.

O grande desafio da administração não é mais somente o ajustamento das pessoas ao cumprimento das funções previstas nas descrições de cargos, mas com o desenvolvimento das pessoas e o cultivo de suas maiores habilidades para escolher caminhos e enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua transformação. Administrar hoje é sair dos manuais e descobrir caminhos rápidos e eficientes para atingir resultados. Isso significa uma grande oportunidade de descobertas de uma nova visão, a visão da gestão compartilhada.

A gestão compartilhada ou participativa compreende aspectos que perpassam por várias atitudes. Fazer gestão compartilhada é articular com transparência e verdade, falar e manter estratégias com entusiasmo e persistência, coragem, credibilidade. Compartilhar, na

visão de Fava (2002) significa dividir responsabilidades, lucros e prejuízos com coerência e exige deixar de lado o medo que mata a criatividade e a iniciativa de tentar novos desafios.

É importante pontuar que a mudança dos modelos de gestão altamente centralizados e pouco participativos, baseados em relações de dependência para estruturas de alta flexibilidade, descentralizadas e interdependentes não é tarefa fácil, pois envolve profundas mudanças culturais, individuais e grupais. Esta é a grande dificuldade pela qual muitas instituições passam no momento. Afinal, para quem foi criado numa cultura de centralização de poder e paternalismo, de desconfiança mútua e em que as iniciativas que passam por problemas na sua implementação são prontamente postas na situação de “apure-se e puna-se”, qualquer mudança de paradigma pode parecer amedrontador.

Baseadas nesses princípios da gestão compartilhada ou participativa, as Escolas Comunitárias da CNEC (Campanha nacional de Escolas da Comunidade), que têm por objetivo beneficiar direta ou indiretamente toda a comunidade e para a qual todos os seus membros contribuam ou participem da sua realização, sentiram a necessidade de se voltar mais para o “empoderamento” participativo de todos os talentos humanos da instituição, ou seja, a necessidade de se voltar mais para a resolução de problemas, no lugar da repressão que mata as iniciativas e a criatividade que tiram da organização o fluído vital que é o dinamismo de seus integrantes.

“Empoderamento” é algo facilmente compreensível quando pensamos em gestão participativa. Não é, porém, o império do “laissez-faire” em que não há responsabilidades pelos atos. É sim o real exercício da liderança em que todos têm o poder de “gerir circunstanciado”, operando de acordo com os resultados obtidos.

A base de sustentação de toda gestão compartilhada, essência do compartilhamento, engajamento na construção da certeza do amanhã da instituição, está alicerçada na vontade, na determinação da aprendizagem permanente da organização. Os talentos humanos são estimulados continuamente a expandir sua capacidade criativa, estabelecendo a interligação entre as partes com o todo organizacional de forma comunitária.

Comunidade pressupõe uma seqüência articulada de esforços, comprometimento social e objetivo comuns. A Escola Comunitária tem uma ação, um trabalho e uma meta e seu principal elemento configurador, é o fato de não ter “donos” e ser de “todos”.

Segundo Neto (1987, p.27) a Escola verdadeiramente Comunitária é legitimada pelo povo que vive a sua vida e encontra nela um laboratório para discutir seus problemas e vacinar as suas gerações futuras contra tudo aquilo que avilta o ser humano.

A Escola que é verdadeiramente comunitária está aberta aos questionamentos dos pais, corpo docente e discente e colaboradores em geral e possui energia e condições essenciais para captar os anseios da comunidade e aglutiná-los em favor do desenvolvimento comum.

A educação compartilhada por pais, alunos e professores, poderia ser chamada a “educação para o saber e o exercício consciente da cidadania”, responsabilizando assim todos, pelo fazer da escola. Este processo deve integrar as pessoas e todos devem estar sintonizados com o rumo que estão dando à organização, pois a Escola representam as pessoas em processo.

Esta organização, portanto, que desenvolve células de aprendizado no trabalho, deve estimular todos que dela participam, a estar envolvidos na tomada de decisões, de forma crítica e reflexiva, ou seja, de forma democrática. Compartilhar a missão organizacional produz um somatório de esforços, o alinhamento para a construção e alcances de objetivos comuns.

Se, portanto, os princípios norteadores de uma Escola Comunitária convergem para o campo do compartilhamento de esforços e idéias e de participação efetiva, cabe-nos investigar de que forma isso ocorre. Ao identificar os segmentos que compõe um Escola Comunitária, poderemos assim obter uma visão mais clara da realidade que a envolve, ou seja, como se desenvolvem nas suas ações e assim diagnosticar sua eficácia, verificar se esse conjunto de ações pode ser caracterizado como gestão compartilhada e ainda propor alternativas para que o trabalho se efetive, atingindo assim os fins a que se propõe.

3- OBJETIVOS

3.1- Objetivo Geral:

O objetivo geral da pesquisa é:

*Investigar e explicitar de que forma os princípios da gestão compartilhada permeiam os segmentos e os níveis hierárquicos da Escola Comunitária.

3.2- Objetivos específicos:

- * Identificar os pontos de vista e as formas de relações entre escola, pais e alunos;
- * Diagnosticar a existência de mecanismos que permitem ou dificultam a participação no modelo de gestão compartilhada;
- * Verificar as necessidades inerentes à efetivação do processo participativo na escola comunitária, nas relações entre administração, professores e corpo técnico administrativo.

4. Fundamentação Teórica

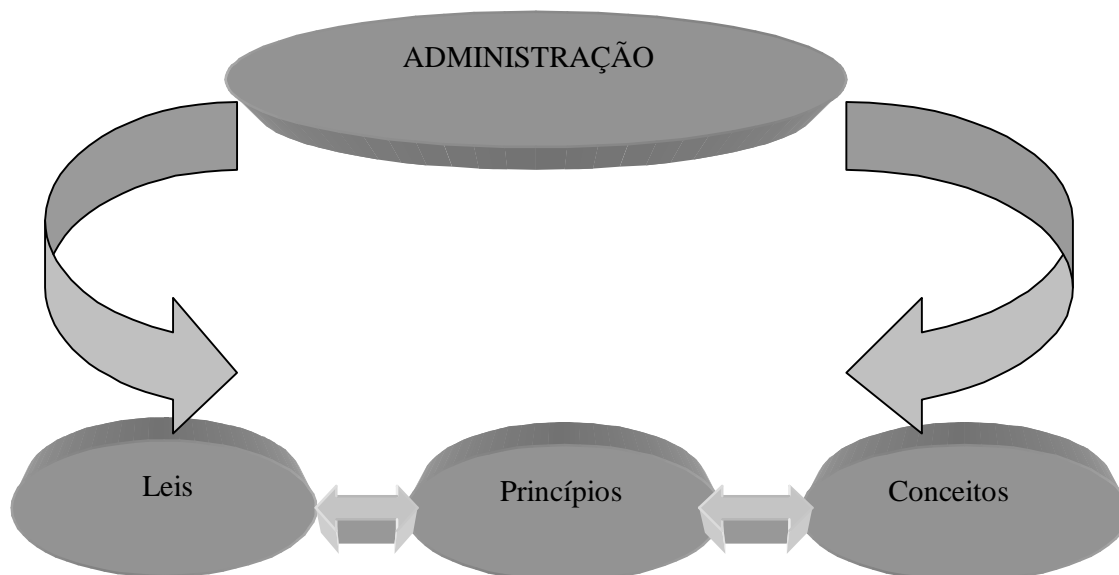
4.1 Sistemas de Gestão

Embora a administração seja tão antiga quanto à própria humanidade, ela ainda não é completamente compreendida. Apesar de ser necessária onde há atividade humana organizada, existe ainda pouco entendimento do que é e do que se supõe que deva fazer. Mas, é fato estabelecido, que todas as organizações humanas ou sociais precisam ser administradas.

A administração é também universal porque usa uma massa sistêmica de conhecimentos, incluindo leis, princípios e conceitos. Em essência, a administração é a guardiã dos interesses de muitos grupos diferentes.

Megginson (1986) fez as seguintes relações:

Figura 01- Relações de Megginson



Fonte: Megginson (1986)

Leis: enunciados de uma ordem ou relação de fenômenos que se mantêm verdadeiros sob as condições dadas;

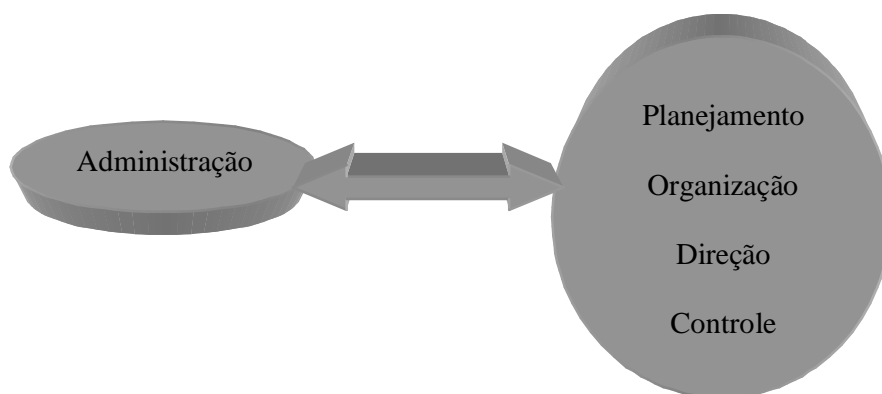
Princípios: crenças ou proposições gerais, suficientemente aplicáveis a uma situação;

Conceitos: idéias abstratas ou genéricas formadas a partir de exemplos particulares e servem como base para uma ação ou discussão.

Para Kwasnicka (1989), a administração é necessária nas organizações porque sem ela as pessoas estariam entregues a si próprias e trabalhariam para atingir seus próprios objetivos, independentes dos demais membros da organização.

Sendo a administração aplicada em todos os esforços humanos organizados, quer seja empresas, governo, instituições educacionais, sociais e outros, ela procura trabalhar com pessoas para determinar, interpretar e alcançar os objetivos organizacionais, pelo desempenho das funções de planejamento, organização, direção e controle.

Figura 02- Funções da Administração



Fonte: Kwasnicka (1989)

É importante, entretanto, além de administrar, avaliar sistematicamente o desempenho de qualquer tipo de organização que pode ser “medida” de diferentes maneiras. Um modo comum é ser avaliada pelos termos eficiência e efetividade. Há, porém, uma considerável diferença entre esses dois termos.

Para Megginson (1986), **eficiência** é a capacidade de fazer as coisas corretamente e efetividade é a capacidade de fazer as coisas certas ou fazer com que as coisas sejam realizadas.

Drucker (1998) define **efetividade** como o “segredo do sucesso” em qualquer organização. A questão pertinente para os administradores não é como fazer as coisas certas e sim encontrar as coisas certas para fazer e concentrar nelas recursos e esforços.

Diferentes são os conceitos encontrados assim como diferentes são as ações encontradas e aplicadas em todos os tipos de organizações. Um aspecto relevante a se tratar é a crescente evolução na área administrativa e, portanto há que se priorizar o conhecimento.

Esse conhecimento, para que tenha considerável relevância e pertinência, precisa ir ao encontro dos aspectos políticos, do mundo do trabalho, de outros níveis do sistema educativo, da cultura e das culturas, de todos, dos estudantes e professores.

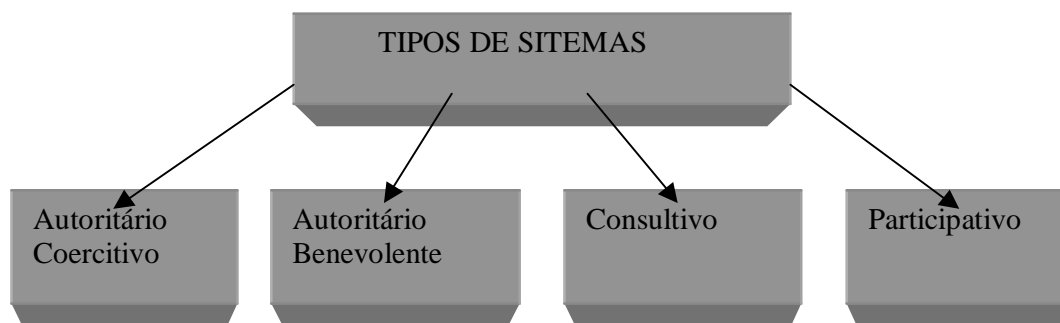
Entende-se por **relevância**, a expectativa da sociedade com o universo educacional e por **pertinência**, a existência de uma dimensão global social, em função de seu papel e seu lugar na sociedade, sua missão, pesquisa e interação em outras formas de ensino. Estes conceitos estão registrados na Declaração Mundial sobre a Educação Superior no Século XXI.

O conhecimento é diferente de todos os outros recursos existentes em uma organização. Ele torna-se constantemente obsoleto: assim, o conhecimento avançado de hoje é a ignorância de amanhã e esse conhecimento que importa está sujeito a mudanças rápidas e abruptas. A produtividade do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento não será o único fator competitivo na economia mundial. Mas é provável que ela se torne o fator decisivo, ao menos para a maior parte das organizações.

Segundo Drucker (1998, p.172) é preciso ser intolerante com a arrogância intelectual. Em qualquer nível, as pessoas de conhecimento devem se fazer entender e entender os outros.

O sistema de gestão vem sofrendo constantes transformações, embora algumas organizações ainda insistem em permanecer com suas ações consideradas obsoletas. Para que possamos melhor compreender os componentes dos diversos tipos de gestão, faz-se necessário o conhecimento de alguns desses modelos que se apresentam a seguir:

Figura 03- Modelos de Sistemas de Gestão



Fonte: Lickert (1995)

A) **Sistema Autoritário Coercitivo:** é um sistema autocrático e forte, coercitivo e altamente arbitrário que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É um sistema duro e fechado.

Caracteriza o processo decisório de forma totalmente centralizada na cúpula da organização. Todas as ocorrências devem ser levadas à cúpula que devem ser exclusivamente decididas por ela.

Nesse caso o sistema de comunicação é bastante precário e só ocorre verticalmente, no sentido descendente. Não existem comunicações laterais; as pessoas não são solicitadas para gerar informações, fazendo com que as decisões se alicercem apenas em dados limitados e incompletos.

B) **Sistema Autoritário Benevolente:** é um sistema autoritário que constitui uma variação acentuada do sistema anterior (autoritário); é mais condescendente e menos rígido.

O processo de decisão centraliza-se na cúpula administrativa permitindo uma diminuta delegação quanto às decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, porém, prevalecendo o aspecto centralizado.

C) **Sistema Consultivo:** trata-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que autocrático e impositivo. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.

O seu processo decisório é do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos níveis hierárquicos definidos pelo nível institucional. Consultivo porque a opinião e pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Todas as decisões, porém, são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula empresarial.

D) **Sistema Participativo:** é o sistema democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas.

No processo decisório as decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos.

Em algumas situações, altos escalões assumem decisivamente, porém, sujeitando-se a ratificação explícita dos grupos envolvidos.

Cabe salientar que nesse sistema, o trabalho é quase totalmente realizado em equipe. Por permitir a participação e o envolvimento grupal intenso, as pessoas conseqüentemente se sentem responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais. De acordo com Lickert (1995, p.132), quanto mais próximo do Sistema Participativo, tanto maior será a probabilidade de haver produtividade das ações, boas relações no trabalho e alta rentabilidade das atividades desenvolvidas.

O importante é que esse sistema constrói lentamente uma estrutura firme de espírito de equipe flexível e responsável. Esta interação ocorre não somente entre os subordinados, mas entre subordinados e superiores. Em cada nível hierárquico, todos os componentes de um grupo de trabalho afetados por uma determinada decisão, nela se envolvem consideravelmente.

Convém registrar, porém, que todos os sistemas apresentam suas vantagens e desvantagens. No que diz respeito às políticas de recursos humanos, tanto a centralização quanto à descentralização apresentam estas características, mas que apesar de suas desvantagens, a descentralização é uma tendência importante nas organizações. A descentralização, entretanto, não deve ser utilizada indiscriminadamente para que não haja uma duplicação de esforços, perda de controle, coordenação e poder.

Quadro 01- Vantagens e Desvantagens da Descentralização

| VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO | DESvantagens DA DESCENTRALIZAÇÃO |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • as decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores, ou seja, por administradores que estão mais próximos dos fatos; • os tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação; • maior envolvimento na tomada de decisão cria maior moral e motivação entre administradores médios; • proporciona bom treinamento aos administradores médios; • permite avaliar os gerentes com base em sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas e, por isso, tende a aumentar a satisfação dos gerentes com o sistema de controle de resultados; • produz um clima de competitividade positiva dentro da organização, já que as pessoas se comparam e são avaliadas com base em resultados; • produz criatividade e engenhosidade de soluções para os problemas da organização. | <ul style="list-style-type: none"> • podem ocorrer falta de informação e de coordenação entre departamentos; • há maior custo por administrador, pois devido ao melhor treinamento, é melhor o salário dos administradores nos níveis mais baixos; • os administradores tendem a uma visão mais estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo; • políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos; • o controle e o tratamento uniformizado de problemas são difíceis num sistema descentralizado, em que cada um tem autonomia para agir à sua maneira; • podem diminuir as vantagens da especialização, já que pode haver uma tendência à busca de auto-suficiência. |

Quadro 02- Vantagem e Desvantagem da Centralização

| VANTAGEM DA CENTRALIZAÇÃO | DESVANTAGEM DA CENTRALIZAÇÃO |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • as decisões são tomadas por administradores que têm uma visão global da organização; • os tomadores de decisão estão situados no topo e geralmente são mais bem treinados e preparados do que os que estão em níveis mais baixos; • a duplicação de esforços é reduzida e a eliminação de esforços duplicados reduz os custos operacionais; • certas funções, quando centralizadas, provocam maior especialização e aumento de habilidades; • as decisões são mais consistentes com os objetivos organizacionais; • os gerentes têm acesso rápido à informação e podem cuidar dos problemas à medida que ocorrem, pois a centralização produz uniformidade e facilita o controle. | <ul style="list-style-type: none"> • os tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato direto com outros segmentos; • as linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras prolongadas; • administradores nos níveis mais baixos são frustrados porque estão fora do processo decisório; • pelo envolvimento de muitas pessoas nas comunicações, há mais possibilidades de erro e de distorções pessoais; • a avaliação de desempenho sempre depende de critérios estabelecidos pela hierarquia superior; • a busca de uniformidade impede a competição; • tende a inibir a iniciativa e, com isto, desestimular a criatividade e o comprometimento. |

Fonte: INEP /ENC/2000

A centralização e a descentralização, com suas vantagens e desvantagens são estruturas administrativas que encontram barreiras em todos os tipos de organizações, daí a necessidade de estruturar um sistema capaz de atender eficazmente os detalhes concretos do nível operatório. Para Caldas (1999), enquanto muitos estudiosos, no Brasil e no exterior, concentram suas forças para analisar os tipos de organizações, suas origens e suas implicações, pouco ou quase nada tem sido feito no sentido de estudar o sistema organizacional alternativo, não convencional, isto é, o tipo de organização e configuração de agrupamentos sociais. Para o autor o fato de que quase que inevitavelmente escolhemos um único tipo-opção ou suas variantes, apenas revela nossa incapacidade em enxergar opções, mas de forma alguma isso significa que outras opções não existem.

Muitas são as ponderações feitas para que se decida o tipo ou modelo de gestão mais adequada para uma organização, principalmente se isso significar “mudanças”. Sociedade e comunidade são instituições conservadoras, elas procuram manter a estabilidade e evitar, ou pelo menos desacelerar, as mudanças. Mas, toda organização moderna é desestabilizadora e é fundamentado nesta premissa que Drucker (1998) afirma que a organização moderna precisa estar aberta para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas ou sociais ou a própria organização.

4.2- Teoria das Decisões e Tipos de Participação

A função do executivo/gestor dentro de qualquer organização é a de criar e manter um sistema de esforços cooperativos, através da negociação, argumentação, flexibilidade em consonância com suas ações. Como a cooperação é essencial para a sobrevivência de toda organização, essa função básica do administrador consiste na tomada de decisões capaz de incentivar a coordenação da atividade organizada.

Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis. Para Chiavenato (1993), toda decisão envolve seis elementos:

1-Tomador de decisões: é a pessoa que faz a escolha ou opção entre várias alternativas de ação.

2-Objetivos: são as metas que o tomador de decisões pretende alcançar com suas ações.

3-Preferências: são os critérios que o tomador de decisões usa para fazer a sua escolha.

4-Estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisões escolhe para melhor atingir seus objetivos. Depende dos recursos que pode dispor.

5-Situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisões, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento e compreensão e que afetam sua escolha.

6-Resultado: é a consequência ou resultado da estratégia.

Assim, toda decisão está inserida em uma situação, pretende alcançar os objetivos, têm preferências pessoais e segue estratégias (cursos de ação) para obter resultados.

Para que sigamos um curso de ação, devemos abandonar outros cursos que nos apresentam como alternativas. Há sempre um processo de seleção, isto é, de escolha de alternativas. Esse processo pode ser uma ação reflexiva condicionada, como um produto de uma cadeia complexa de atividades chamada “planejamento”. O importante, porém, é que haja um objetivo a ser alcançado. Considera-se que há cinco (5) tipos distintos de participação na tomada de decisões segundo Mc Lagan e Nel (2000).

a) As pessoas sentem que, embora tenham contribuições a fazer, estas não são procuradas e provavelmente serão rejeitadas se apresentadas voluntariamente. Não há muita oportunidade de participação.

b) As pessoas procuram não criticar para não serem mal interpretadas ou com receio de não receberem apoio imediato. As soluções são de “mínimo denominador comum” e o comportamento é superficial e efêmero.

c) As pessoas podem estar fisicamente presentes, mas mentalmente ausentes. Há pouco envolvimento e pouco comprometimento.

d) A tomada de decisões é do tipo acomodativo ou de meio do caminho, do “remendo de acolchoado”, que deixa todos descontentes.

e) A participação faz-se necessária para alcançar melhor resposta. A solução do problema dá-se pela participação e pelo comprometimento. Todavia, para ser efetiva, faz-se necessário o envolvimento de pessoas que tenham conhecimento e competência, sem o quê, poderá levar a situações errôneas. Nesta fase, a equipe seleciona cada problema chave, analisa suas causas, explora possibilidades alternativas de solução e define a melhor estratégia de ação, atribuindo responsabilidade a cada membro sobre sua contribuição para solução e a seqüência de passos a serem dados.

Figura 04- Sistema Corporativo



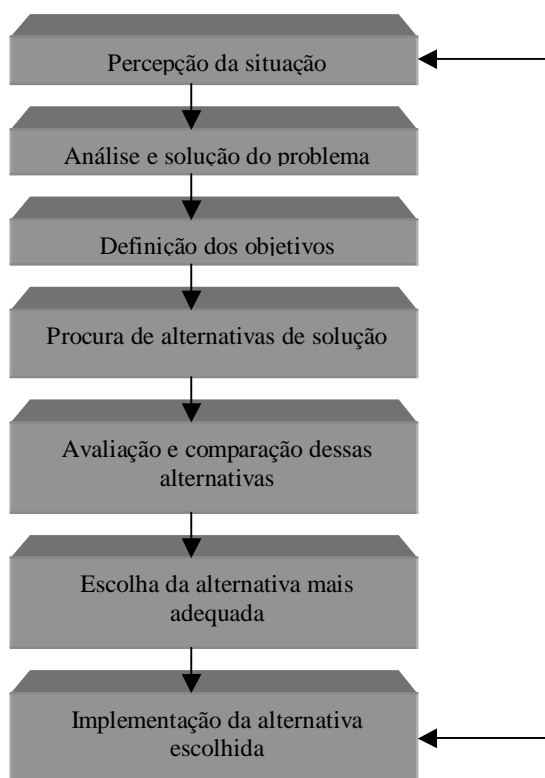
Fonte: Chiavenato (1993)

Graças às diferenças individuais, cada pessoa tem suas próprias características pessoais, suas capacidades e suas limitações. Para podermos sobrepujar suas limitações e ampliar suas capacidades, as pessoas precisam cooperar entre si para melhor alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO. 1993, p. 565).

Assim, as organizações são sistemas cooperativos e sociais que têm por base a racionalidade e a cooperação entre as pessoas. Uma organização somente existe quando ocorrem estas três condições, segundo Chiavenato (1993).

A cooperação é o elemento essencial da organização e ela varia de pessoa para pessoa e a contribuição para o alcance do objetivo comum é variável e depende do resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente. As organizações são, portanto, sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas, que ao interagir com os demais membros do grupo, canalizam seu trabalho para um objetivo comum. Para a organização é necessário haver interação entre as pessoas, desejo e disposição para a cooperação e finalidade de alcançar objetivos comuns. O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais de quem toma as decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação. Para Chiavenato (1993), o processo decisório desenvolve-se em sete etapas, de acordo com a figura a seguir:

Figura 05- Processo Decisório



Fonte: Chiavenato (1993)

Para Mc Lagan e Nel (2000, p.195) a participação ocorre pelo menos em cinco níveis principais, dispostos desde a ação prescritiva – obedecer a regras e seguir procedimentos – até a influência ou a definição da missão, dos valores e das estratégias.

1- **Ação prescritiva:** as pessoas seguem todos os procedimentos e executam as tarefas conforme são mandadas. Em empresas muito autoritárias, mesmo o executivo dispõe de muita pouca liberdade de ação.

A ação prescritiva é importante, mesmo nas empresas participativas. A diferença é que as decisões a respeito destas ações são sempre tomadas de maneira participativa, o que não significa que cada um faz o que bem entende.

2- **Participação na atividade:** as pessoas participam influenciando na forma como o trabalho é feito. Elas decidem a respeito das técnicas a serem usadas e da seqüência de suas ações. Este é o primeiro nível em que podemos buscar uma participação real e significativa.

3 – **Participação na função:** as pessoas participam ao determinar o que elas ou suas equipes irão realizar. A participação nesse nível requer um amplo conhecimento a respeito da clientela e das operações da sua instituição. Para tomar decisões sábias, as pessoas envolvidas precisam ter informações globais sobre todos os aspectos do seu trabalho.

4 – **Participação no contexto:** as pessoas participam ultrapassando as barreiras da sua própria função na equipe para influenciar os processos e as estruturas em torno delas. Seguindo critérios próprios, as pessoas vão além do seu nível de autoridade imediata para solucionar problemas existentes junto à clientela.

5 – **Participação na visão:** as pessoas participam idealizando e influenciando os conceitos mais fundamentais que guiam a sua empresa. As atividades nesse nível ajudam a determinar valores, as metas, as estratégias e outras estruturas que determinam o que a empresa é e será. Os indivíduos e as equipes trabalham juntos para determinar a direção dos caminhos da instituição e ajudam a determinar os valores, os princípios e a missão da empresa.

As atividades dos níveis 1, 2 e 3, portanto, tratam de questões práticas, enquanto as atividades dos níveis 4 e 5 tratam de questões de poder.

As empresas que estão tentando envolver as pessoas de maneira significativa devem estar atentas, pois uma mudança no exercício do poder é uma transformação a nível global, e não uma adaptação gradativa. De maneira semelhante, a mudança para um exercício participativo de poder implica um salto em direção a novas maneiras de agir e de se relacionar no trabalho.

A participação, assim como o autoritarismo, permeia todas as facetas do exercício de poder na empresa. Não se pode ser seletivo a esse respeito. Quando o objetivo principal é uma influência significativa, todos os grupos têm que se envolver em quaisquer níveis nos quais a influência significativa seja possível e aos quais eles adicionem valor ou aumentam o comprometimento. Nas organizações participativas, a estrutura freqüentemente inclui dispositivos para o exercício da decisão compartilhada. A forma mais simples de proporcionar a participação do grupo de trabalho consiste em consultá-lo pedindo sua opinião e convidá-lo a formular as alternativas para a solução de um problema, a fim de que outros analisem e façam a escolha.

A seguir, apresentamos um modelo de equipe funcional e especializada na organização participativa de acordo com Mc Lagan e Nel (2000).

Quadro 03- Níveis de Participação

| Níveis | Questões Práticas e de Poder |
|-----------------------------------|--|
| De Visão (V) | Assegurar acesso a práticas, idéias e experiência funcionais em âmbito mundial. Estabelecer um ponto de referência na organização com base nos melhores padrões da área funcional. Alinhar tarefas e operações funcionais à visão geral dos negócios da organização. |
| De Contexto (IV) | Assegurar que os sistemas funcionais apoiarão a delegação de poderes a equipes e indivíduos. Desenvolver o conhecimento e habilidades funcionais básicas do pessoal da linha de frente. |
| De Ação (III, II e I). | Treinar e apoiar equipes e indivíduos visando a excelência funcional no trabalho diário. |

Fonte: Mc Lagan e Nel (2000)

O novo papel dentro de uma organização participativa não é fazer o trabalho sozinho, isolado e sim ajudar as outras pessoas a fazê-lo. Esse papel implica em auxiliar os outros a desenvolver uma compreensão mais profunda e contextual sobre excelência na área funcional de cada um. A princípio, essa é uma transição difícil, pois a dicotomia pensar/executar gerada por esse padrão de administração, mas os componentes da equipe estão entrando em uma nova era, na qual devem ajudar a reunir pensamento e execução do trabalho funcional e a reintegrar o pensamento funcional no fluxo do trabalho principal da empresa.

4.3– Princípios Democráticos

Muito se fala em democracia e esse tema é discutido por inúmeras esferas sociais, principalmente em períodos de eleição quando um vasto glossário a respeito do tema pode ser ouvido e lido em todos os veículos de comunicação, populares ou não. Uma pluralidade de conceitos enfoca a palavra muitas vezes revestida de equívocos e falsas premissas, sem qualquer fundamentação teórica.

Para Bobbio (2001, p. 135), da idade clássica a hoje o termo democracia foi sempre empregado para designar uma das formas de governo, ou melhor, um dos diversos modos em que pode ser exercido o poder político. A democracia, ainda segundo Bobbio (2000, p. 34), nasceu de uma concepção individualista da sociedade, ou seja, a democracia especificamente na sociedade política é um produto artificial da vontade dos indivíduos.

Os grupos e não os indivíduos protagonizam a vida política numa sociedade democrática e são esses grupos que adquirem a participação direta ou indireta do governo. Esta participação, porém, é apenas relativa por não existir mais o povo como unidade ideal e sim um povo dividido em grupos, contrapostos e concorrentes. A democracia é na verdade, a contraposição a todas as formas autocráticas de governo e caracteriza-se por um conjunto de regras que estabelece quem está autorizado a tomar decisões coletivas e quais os procedimentos possíveis.

Há um grande equívoco quando se pensa que na democracia todos podem decidir ou tomar atitudes de acordo com sua própria vontade. Até mesmo as decisões de grupo são tomadas por indivíduos (não o grupo), pois o grupo como tal não existe. Esses sujeitos chamados a tomar ou colaborar nas decisões coletivas assim o fazem, pois um regime democrático caracteriza-se por atribuir esse poder a um número muito elevado de membros do grupo e a regra fundamental da democracia é a regra da maioria, ou seja, a regra à base da qual são consideradas decisões coletivas.

Entretanto, para que se caracterize um regime democrático, não basta atribuir a um número elevado de sujeitos o direito de participar de decisões coletivamente.

De acordo com Bobbio (2000, p. 32), é preciso que aqueles que são chamados a decidir ou a eleger os que deverão decidir, sejam colocados diante de alternativas reais e postos em condições de poder escolher entre uma e outra.

Para que se possa decidir, porém, é necessário a garantia dos direitos à liberdade de opinião e de expressão das próprias opiniões.

A doutrina democrática imaginou, entretanto, uma sociedade sem corpos intermediários, ou seja, uma sociedade corporativa. O que aconteceu nos estados democráticos foi exatamente o oposto. Sujeitos politicamente relevantes tornaram-se sempre mais os grupos, grandes organizações, associações das mais diversas naturezas, sindicatos das mais diversas profissões, partidos das mais diversas ideologias e sempre menos indivíduos.

Numa sociedade democrática não existe mais, portanto, o povo como unidade ideal e sim o povo dividido em grupos contrapostos e concorrentes com uma relativa autonomia.

Segundo Bobbio (2000), Rousseau, o pai da democracia moderna, estava convencido de que uma verdadeira democracia jamais existiu nem existirá, pois requer muitas condições difíceis de serem reunidas.

Alguns autores apontam a democracia em outros níveis, não somente nos políticos, como acontece em Lima (2000, p.46) ao afirmar que, A escola não é democratizável simplesmente pela democratização das suas estruturas organizacionais e de gestão e sim pela sua forma de intervenção cívica e sócio-cultural com a comunidade.

A democratização da administração, nos seus diferentes níveis, segundo Lima (2000), não é somente um fator facilitador ou instrumental, face à construção de uma escola democrática e autônoma; é também um valor em si mesmo, que só pela sua afirmação e atualização contínua pode permitir e reforçar a democratização das estruturas e dos modelos de gestão escolares.

Para tanto, é necessário se considerar legítimas a discussão e a negociação, interesses e projetos, tensões e conflitos, entre a organização escolar em seu contexto local e comunitário e os distintos níveis político-administrativos que configuram o sistema educativo. Descentralização, administração por colegiados e participação na tomada de decisões serão os princípios subjacentes à concepção de escola democrática. Só assim haverá possibilidades de assegurar a participação da comunidade e reforçar as condições indispensáveis ao exercício da cidadania e dos direitos civis e políticos.

Na tradição política brasileira, participação tem significado apenas a discussão de problemas, sem acesso a decisões e, por descentralização, entende-se a execução de tarefas já decididas. Freire (1996), afirma que uma escola poderá tornar-se democrática quando educadores, alunos e pais, através de um Conselho Representativo, tiverem o direito e principalmente a responsabilidade de exercer a gestão, tomar as decisões encaminhá-las e avaliá-las.

Para Freire (1996), o projeto pedagógico que vier a ser reafirmado ou definido numa escola onde a gestão é participativa e colegiada, deverá, portanto ser fruto do debate e do confronto das posições e interesses de todos.

De acordo com Caldeira (2002, p.86), à educação cabe a responsabilidade muito maior do que assegurar conteúdos pré-estabelecidos e os objetivos educacionais são muito mais amplos quando pretendemos efetivar relações democráticas e autônomas.

A construção de uma escola democrática e a democratização da organização e administração escolares, para Lima (2000, p.69), não ocorre de forma deferida; nem se democratiza primeiro a educação, o currículo e a pedagogia, para finalmente democratizar a organização administrativa.

Ambas encontram-se profundamente interligadas e são mutuamente reforçadoras, ou inibidoras da democratização da escola, pois pedagogia e administração são, na escola, indissociáveis e é na escola que adquirem plena unidade e expressão, tornando-se inseparáveis pela ação educativa.

Levando em consideração o capital humano como fator estratégico e a educação como componente mais importante do capital humano, Caldeira (2002, p.91) enfatiza que a consciência é cunhada na vida social por relações democráticas oportunizadas de invenção, de compreensão e da construção da autonomia com responsabilidade. A mesma autora (2002, p.57) afirma ainda que, quando confrontamos a ação educativa e o conceito de democracia na formação do sujeito, vemos que os fatos concretos de nossa realidade educacional estão longe de uma qualificação democrática.

Saviani (2000), reportando a democracia para a esfera do campo da educação, quanto mais se falou em democracia na educação, mais especificamente no interior da escola, menos democrática ela foi e quanto menos se falou, mais ela esteve articulada com a construção de uma ordem democrática. Conseqüentemente, a própria montagem do aparelho escolar estava a serviço da participação democrática, embora nas escolas não fosse assumido pelos profissionais atuantes, que não abriam mão da autoridade.

Ainda fazendo referência ao campo educacional, Lima (2000) afirma que a educação para a democracia, só realizável através de ações educativas e de práticas pedagógicas democráticas, conhece na autonomia (individual e coletiva, de alunos e de professores) um elemento decisivo à sua concretização.

4.4 – Organizações Participativas

As organizações participativas não são uma invenção da economia globalizada nem dos japoneses, como se pensa. Elas existem desde a antiguidade, inventadas pelos gregos com o nome de democracia.

A moderna administração participativa procura recriar nas organizações e nos ambientes de trabalho características que existem há muito, mas se encontram muitas vezes latentes ou esquecidas.

A maior parte das características de uma gestão participativa tem natureza comportamental. Porém, participação não é apenas comportamento, é a estrutura da organização que define não o modo como as pessoas se comportam, mas a divisão do trabalho, as normas e os regulamentos e a distribuição institucional do poder.

Para se fazer uma gestão participativa não há receitas, pois ela é muito mais filosofia ou política de trabalho do que técnica. Cada organização pode criar seus próprios métodos. Porém, o trabalho de grupo é uma das ferramentas mais importantes desse modelo de gestão e para praticá-la normalmente é preciso recorrer a alguma forma de trabalho de grupo. Equipes autogerenciadas, círculos de qualidade, grupos multidisciplinares de trabalho, órgãos colegiados, são algumas maneiras de trabalhar que dependem do envolvimento de pessoas em grupos. Uma idéia errônea desse tipo de gestão é a idéia de que gestão participativa promove o fim dos chefes e a organização do futuro não terá diretores, apenas grupos autogeridos.

No regime participativo o dirigente assume o papel de orientador, planejador e o organizador das atividades junto com sua equipe e abandona a postura de detentor do poder, característica da administração hierárquica e impositiva. Desta forma, amplia muita a capacidade de decidir e resolver problemas por meio da potencialização de sua equipe.

Praticar gestão participativa não significa deixar de administrar, pelo contrário, aumentando o envolvimento do chefe/gestor com seus auxiliares, ampliando seu papel de diretor de equipe, o aprimoramento de sua competência técnica é fator primordial.

Segundo Maximiano (1995, p.16), Como a gestão participativa implica o maior envolvimento do grupo nas decisões e o aumento da sua autonomia, a responsabilidade pelas atividades passa a ficar mais compartilhada entre as duas partes, chefe e grupo.

Cabe salientar, entretanto, que mesmo as pessoas mais participativa também podem precisar de orientações superiores e também que a gestão participativa não implica

jamais em abolir as funções de chefia e liderança. Ordens, instruções e orientações continuam a ser necessárias em qualquer regime de administração.

Outro aspecto a considerar é que em qualquer regime de administração, há decisões e problemas que continuam pertencendo à alçada das atribuições do gestor. Há problemas que não são bem resolvidos por métodos participativos e que exigem decisões unilaterais.

A gestão participativa também não resolve problemas cuja solução depende mais da competência de um único indivíduo que de uma multidão de pessoas interessadas, entretanto, despreparadas. Para Maximiano (1995, p.17), é mito a idéia de que as decisões tomadas por grupo sempre têm qualidade melhor e são intrinsecamente superiores às decisões individuais. Acreditar nisto é aceitar a ditadura coletiva.

Alerta-se, porém, que adotar uma gestão participativa é mudança de postura que exige a aquisição de novas habilidades e não simplesmente mudança de procedimentos. Entre a implantação e o funcionamento eficaz, é necessário tempo para o aprendizado, pois nenhuma técnica se implanta de um dia para o outro, muito menos novas filosofias para gerenciar pessoas. Mesmo o gestor mais participativo deve estar preparado para dizer “não” e explicar ao grupo que há limites a se seguir.

Podemos resumir em quatro tópicos básicos a definição preliminar de Gestão Participativa, segundo Maximiano (1995):

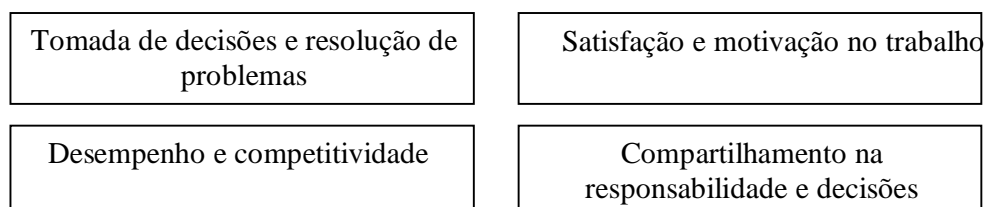
1- É uma filosofia ou política de administrar pessoas que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas.

2-Aprimora a satisfação e a motivação no trabalho.

3-Aprimora o desempenho e a competitividade das organizações.

4-Compartilha responsabilidades e decisões não apenas com os funcionários, mas também com os clientes, usuários, fornecedores e sociedade.

Tópicos Básicos para definição preliminar de Gestão Participativa



4.4.1- Aplicações Básicas da Gestão Participativa

O sistema tradicional de gestão criou nos seus usuários e clientes, hábitos em que todos estão acostumados a reclamar/sugerir atitudes e sugestões para o topo da pirâmide organizacional. Se insatisfeitos, pedem para falar com o mais alto escalão da organização, na esperança de que desçam as ordens que irão consertar o que está errado em baixo.

Para que se mude esse procedimento, é necessário, entretanto, transferir o máximo de responsabilidade de poder para as pessoas que se encontram na base da organização. Em termos práticos isso significa:

- a) Organizar grupos de trabalho de maneira tal que eles façam seu próprio gerenciamento e controle;
- b) Colocar o cliente em contato direto com o grupo de trabalho. Se ele estiver insatisfeito com o serviço, ele deve conversar com as pessoas que o executam e não com a chefia;
- c) Promover uma mudança de atitudes para que o grupo de trabalho se conscientize da importância de “fazer certo” e evitar erros e retrabalho;
- d) Dar ao grupo de trabalho os treinamentos, as condições materiais e o poder de decisão para atender corretamente os clientes e usuários.

Essas mudanças, segundo Maximiano (1995), se colocadas em prática pelas organizações tornam obsoleta a noção que qualidade depende da estrutura da chefia e não das pessoas que fazem o trabalho operacional.

Os métodos participativos vem há muito tempo experimentando evolução considerável na teoria e na prática segundo Libâneo (2001). Destacam-se os apreciáveis resultados dos métodos ativo-participativos na educação de todos os níveis, baseados no auto-aprendizado e na interação dos estudantes, pela mudança de paradigmas dos métodos diretivos centrados no professor, através da participação do grupo de alunos que interagem de acordo com os seus conhecimentos.

Estudos apontam, porém, que no campo da educação a evolução se processou rapidamente na própria sala de aula e no campo da administração de empresas o avanço foi mais veloz na teoria que na prática.

A administração participativa é formada de contribuição de três argumentos que não são mutuamente exclusivos:

1- O desempenho das pessoas e das organizações é produto da qualidade dos métodos de trabalho;

2- O desempenho das pessoas e das organizações é resultante da qualidade do ambiente de trabalho e o grau de conforto psicológico que ele proporciona;

3- O desempenho das pessoas e das organizações é resultante da qualidade do trabalho em si e do grau de motivação intrínseca que o trabalho proporciona.

Para a aplicação desses argumentos, a organização deve, portanto, aplicar métodos científicos para estabelecer processos padronizados e continuamente aprimorados, que permitem evitar a improvisação e racionalizar o trabalho, aumentando assim seu rendimento e eficácia.

Existem várias razões fortes pelas quais o movimento em direção à participação está se acelerando. As informações estão cada vez mais disponíveis em tempo real e em formatos que as tornam utilizáveis. Até recentemente precisávamos de pessoas para interpretar e formatar as informações que as pessoas que iriam usá-las. A hierarquia tinha esse papel nas organizações. Hoje, as pessoas obtêm as informações diretamente. Agora elas podem administrar sua própria atividade e participar sem níveis de interferência ou direcionamento de autoridades.

A globalização é uma das outras razões que acelera o movimento em direção à participação. Os relacionamentos globais dependem da participação efetiva e da queda rápida do autoritarismo. A própria tecnologia no trabalho torna o impacto de cada pessoa mais significativo, e o seu comprometimento e envolvimento, mais crítico. Os controles antigos não são adequados para essa situação.

Para McLagan e Nel (2000), a participação exige tempo, exige reuniões e discussões, e cria uma grande demanda de informações e comunicação. Ela encoraja o conflito e, portanto, precisa-se saber lidar com ele. As empresas que envolvem seu pessoal de maneira constante e abrangente são mais produtivas e bem sucedidas do que empresas que não fazem isso.

Empresas que compartilham informações de maneira ampla e têm programas abrangentes de envolvimento dos funcionários (compartilhamento de informações e envolvimento como áreas de participação intelectual) têm um desempenho significativamente melhor que as empresas administradas de forma autocrática.

Há cada vez mais evidências de que a transição para um aumento do envolvimento não é apenas moralmente correta e não é só uma resposta às pressões de massa. As práticas nas organizações de melhor desempenho nos vários setores são práticas que otimizam o envolvimento. (MC LAGAN E NEL, 2000, p. 55).

Pesquisas a respeito de organizações produtivas estão se encaminhando para uma importante conclusão: uma ou duas ações participativas não tornam uma organização eficiente. O movimento em direção a um exercício participativo da autoridade exige uma mudança ampla e fundamental no código genético de nossas instituições. Até agora, o código genético das organizações tem sido autoritário. Genes autoritários estão em toda à parte, em todos os sistemas, práticas e interações. O deslocamento para um novo paradigma de exercício da autoridade torna necessária uma reengenharia genética das organizações.

As mudanças podem não ocorrer todas de uma vez só, mas a instituição será impelida à nova era apenas se alterações suficientes ocorrerem ao mesmo tempo. Para fugirem da rejeição, os primeiros transplantes de participação em uma cultura autoritária precisarão de muito apoios e estudos para não fracassarem antes mesmo de serem implantadas.

O quadro a seguir, aponta as principais características contrastantes entre o autoritarismo e a participação, segundo Mc Lagan e Nel (2000).

Quadro 04- Comparativo Autoritarismo X Participação

| AUTORITARISMO | PARTICIPAÇÃO |
|---|---|
| Os administradores pensam, os funcionários fazem. | Pessoas em vários papéis pensam sobre as mesmas coisas em perspectivas diferentes. |
| As pessoas em posições superiores administram. | As pessoas em todos os lugares são autogerenciadas, com os líderes formais usando o controle baseado na autoridade como último recurso. |
| As pessoas em posições superiores são mais importantes. Muitos sistemas as atendem e satisfazem as suas necessidades. | Os direitos, responsabilidades funcionais e dignidade de todos são respeitados e apoiados. |
| O conhecimento é um trunfo importante para o poder e o ganho pessoal. O ensinamento ocorre de cima para baixo. | Aprender a compartilhar conhecimento são valores chave. As pessoas ensinam às outras pessoas em todas as direções. |
| Os líderes formais são superiores. | Os líderes formais são coadjuvantes. |

Fonte: Mac Lagan e Nel (2000, p. 38).

4.4.2 – Conceitos Básicos da Administração: autoridade, totalitarismo, liderança, autonomia, disciplina/obediência.

Maximiano (1995) aponta alguns conceitos que devem ser analisados para definir a administração participativa.

1-Autoridade Formal e Totalitarismo: compreende a capacidade de pessoas ou grupos dar ordens e o direito de fazer-se obedecer em virtude da posição ocupada dentro de uma organização ou estrutura. As normas e os regulamentos estabelecem de quais poderes o ocupante da posição dispõe para obter essa obediência, bem como os limites a sua ação. De forma geral, toda organização confere autoridade a seus agentes, para que eles possam cumprir com suas responsabilidades. Ao lado da responsabilidade, a legitimidade acompanha intrinsecamente a autoridade.

A autoridade formal está alicerçada em mecanismos de punição e recompensa do comportamento. Seus mecanismos são mais punitivos que recompensatórios, uma vez que o comportamento esperado é uma obrigação e não precisa de premiação. Entretanto, o comportamento incorreto é punido com as penas da lei. Um exemplo da essência da autoridade formal é a obrigação de os alunos fazerem provas e o poder de dar notas do professor.

Em toda a sociedade, as organizações estão fundamentadas no princípio da autoridade hierarquizada. Não apenas as empresas e o modo como elas são administradas, mas também todos os tipos de organizações e todas as formas de atividade organizada, da família às grandes corporações, mesmo a sociedade e os cidadãos, sempre se orientam por esse princípio.

Pessoas agrupadas segundo algum critério, subordinam-se sucessivamente a outros detentores de autoridade, criando um encadeamento de responsabilidades e autoridade.

Em qualquer organização a figura do chefe é a materialização da autoridade formal hierarquizada. Porém, não há nada de errado com esse princípio em si, visto que sem ele, a sociedade não conseguiria articular-se em organizações e estas não conseguiriam operar de modo coordenado. O erro pode estar na utilização disfuncional da autoridade,

quando essa recorre a bases ilegítimas, especialmente a coerção. As outras disfunções da autoridade são o autoritarismo e o totalitarismo.

Na organização baseada pelo autoritarismo, o poder de decisões e as informações estão concentrados em poucas pessoas, ou seja, somente os chefes decidem e é preciso pedir permissão para tudo. O autoritarismo não permite contestação e ao subordinado só resta a obediência e a conformidade. A hierarquia conta ainda com mecanismos coercitivos, regulados por legislação interna, que as pessoas em cada nível podem aplicar às pessoas que se encontram em níveis inferiores.

O totalitarismo é observado nas organizações que ultrapassam os limites do autoritarismo. O modelo autoritário tem raízes mais firmes na tradição das organizações e da sociedade e dispõe de instrumentos coercitivos, que são mais poderosos e produzem uma sensação de segurança maior que as bases comportamentais em que o modelo participativo se assenta.

Para Maximiano (1995), as organizações autoritárias são coleções de indivíduos autoritários e o indivíduo autoritário busca o poder como instrumento de satisfação pessoal, em contraste com aqueles que buscam o poder como instrumento para resolução de problemas coletivos.

Os movimentos totalitários, por sua vez, são organizações maciças de indivíduos atomizados e isolados. Distinguem-se dos outros pela exigência de lealdade total, irrestrita, incondicional e inalterável de cada membro individual. Essa exigência é feita pelos líderes dos movimentos totalitários antes mesmo de tomarem o poder.

2-Liderança: enquanto a autoridade formal é atributo dos cargos, a liderança é atributo de pessoas. Ao contrário da autoridade, que é transitória e abandona o indivíduo quando ele deixa o cargo ou a organização, a liderança pode ser duradoura.

Para Soto (2001), grande parte da literatura sobre liderança concentra-se nas características positivas dos líderes e tais características são demasiadamente genéricas para serem consideradas de valor prático. Segundo seus estudos, liderança é um processo de influenciar o grupo a trabalhar com entusiasmo e cumprir os objetivos da organização. É também um fator decisivo que auxilia o grupo a descobrir suas metas para depois motivá-lo, pois sem liderança uma organização não passaria de uma confusão de pessoas e máquinas assim como uma orquestra sem dirigente (maestro), seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos.

Segundo Maximiano (1995, p.48), a liderança é a capacidade pessoal, inerente ao indivíduo de se fazer obedecer, de influenciar ou de orientar o comportamento alheio.

A liderança, como pode ser vista em vários autores, cumpre uma função social. O líder é alguém que resolve ou aparenta resolver um problema alheio, de uma ou de muitas pessoas. Ele revela-se o instrumento que possibilita a outras pessoas atingir objetivos que elas tenham, que desperta em outros a necessidade de atingir determinados objetivos ou empreender alguma ação, ou é capaz de transformar seus próprios objetivos em objetivos alheios. É esta identidade de propósitos que cria o vínculo entre o líder e seus seguidores, nas sociedades assim como nas organizações formais.

De acordo com Soto (2001), o que tem causado dificuldades no entendimento dos estudos sobre liderança, são três perspectivas fundamentais definidas como meta-liderança, macro-liderança e micro-liderança.

1- **A meta-liderança** vincula os indivíduos através da visão do líder, liberando energia e criando seguidores entusiastas.

2- **Na macro-liderança** o papel do líder na organização se cumpre de duas formas: descobrir caminhos e construir a cultura.

3- Em contraste com as anteriores, a **micro-liderança** centra sua atenção na eleição do estilo de liderança para gerar uma atmosfera de trabalho eficaz dirigindo as pessoas para o cumprimento de tarefas ou trabalho concretos.

A liderança, porém, não é uma qualidade única, mas o resultado de uma combinação de várias habilidades, interesses e traços de personalidade, tais como a capacidade de comunicação, que é uma das mais importantes, o senso de missão e a habilidade para divulgá-la, o gosto pelo poder, a iniciativa nas relações pessoais, o senso de identidade pessoal e a habilidade de compreender outras pessoas.

A liderança tem fronteiras, assim como a autoridade formal. O líder é admirado ou exerce sua influência apenas dentro do grupo que aceita sua liderança. Fora do grupo pode até não ser aceito e há quem o crucificaria se pudesse, como acontece a toda hora.

A liderança é um dos tópicos mais comuns na literatura sobre o exercício da autoridade. Isso não surpreende, já que a mudança para uma maior participação modifica a nossa visão de liderança efetiva; e como nós também estamos em constante mudança, o conceito de liderança é instável.

Para Mc Lagan e Nel (2000, p.102) nos sistemas autoritários, os líderes formais são, muitas vezes, aqueles capazes de conquistar e sustentar o maior poder lançando mão de

qualquer meio – carisma, força, medo, promessas de segurança ou manipulação de recompensas externas.

Segundo Mc Lagan e Nel, (2000), à medida que as instituições migram do autoritarismo para a participação, os líderes enfrentam quatro desafios principais.

Primeiro, os líderes têm que abandonar as crenças e os comportamentos autoritários. A maioria das pessoas que tem ou busca a autoridade formal é, em si própria, um produto da era autoritária. Elas devem, portanto, enfrentar o processo de abandono dos velhos hábitos autoritários.

Em segundo lugar, os líderes atuais devem administrar a transição entre o autoritarismo e a participação. Essa transição possui dinâmicas próprias, bem distintas das dinâmicas dos sistemas autoritários ou participativos de exercício da autoridade.

Em terceiro lugar, os líderes formais têm de ser administradores responsáveis pelos processos participativos, ajudando-os a fixar suas raízes.

Por último, todo líder formal deve esperar que todos sejam líderes em algum aspecto do seu trabalho, e incentivá-los a isso. Espera-se que no futuro a liderança não seja mais uma posição situada apenas no topo da pirâmide organizacional. Ela deverá ser uma função que todos poderão desempenhar, em equipes, quando se depararem com problemas e decisões.

Não devemos, porém, subestimar a poderosa herança do programa autoritário. Qualquer pessoa que tenha sido educada dentro ou próxima a esse sistema, mesmo que seja contra, é formada ou contaminada por seus valores e pontos de vista. A primeira tarefa do líder de hoje é saber qual é a sua parte na história que pertence a todos nós. Ele deve estudar o caso para migrar do modelo autoritário para o participativo.

No mundo participativo, todos partilham o papel de liderança. Nesse sentido mais amplo, liderar não é mais ocupar uma cadeira na sala da diretoria, a caixa situada no topo da pirâmide organizacional, nem desfrutar de um título concedido a alguns poucos. Os atos de liderança podem ocorrer sempre que os problemas são resolvidos, as decisões são tomadas, ou sempre que as informações servem de base para a ação.

No entendimento de Mc Lagan e Nel, (2000, p.108), quando alguém tenta mudar algo ou influenciar os outros para que assumam direções novas ou diferentes que atenderão melhor às necessidades de várias partes envolvidas, essa pessoa realiza um ato de liderança.

Apresentamos a seguir, um quadro desenvolvido por Mc Lagan e Nel (2000), para avaliar a liderança nas organizações. O quadro contém cinco pares de itens e dez pontos

devem ser distribuídos entre os dois itens de cada par. Os pontos atribuídos refletirão até que ponto cada afirmativa é verdadeira. Recomenda-se só atribuir cinco ou mais pontos a um item se puder ser afirmado que 75% das pessoas na organização concordariam que a afirmativa está bem próxima dos seus pontos de vista e experiências. Nove ou dez pontos indicam que a organização é realmente um exemplo de estudo de caso da afirmativa. Os pontos que forem atribuídos a cada par de itens devem totalizar dez.

Quadro 05 - Avaliação da Liderança

| | |
|--|--|
| 01. A-Os líderes formais usam os seus cargos para obter vantagem, poder e prestígio pessoal. | 01. B-Os líderes formais são administradores coadjuvantes das partes envolvidas na organização e trabalham ativamente para otimizar o interesse de todas elas. |
| 02. A-Os líderes formais esperam que as pessoas e os sistemas se adaptem rápida e racionalmente à mudança. | 02. B-Os líderes formais esperam que as pessoas passem por um período de adaptação, e até mesmo de resistência, como acontece em qualquer processo de mudança. Eles facilitam e conduzem as transições emocionais. |
| 03. A-Os líderes formais comportam-se de modo burocrático. Quando outras pessoas trabalham com eles, fica claro quem é o chefe e quem é o subordinado. | 03. B-Os líderes formais comportam-se de forma participativa. Eles envolvem as pessoas e aderem prontamente a melhores idéias e experiências. |
| 04. A-Os líderes formais assumem uma atitude do tipo “Eu sei” ou “Eu tenho as respostas”. | 04. B-Os líderes formais admitem quando não têm respostas ou quando precisam aprender, mesmo que sejam com aqueles que estão “abaixo” deles. |
| 05. A-A liderança é estática. Ela é uma prerrogativa das pessoas que têm autoridade Formal. | 05. B-A liderança no trabalho diário muda de uma pessoa para outra, dependendo da tarefa e competências necessárias. |

Fonte: Mac Lagan e Nel (2000)

Por fim, os líderes formais devem delegar a liderança. Eles devem ajudar todos os membros da organização a reconhecer sua capacidade de liderança e a usá-la de forma a engrandecer a organização.

Isso significa que as pessoas que não estão acostumadas a lidar com o poder devem tomar a iniciativa e sentirem-se igualmente responsáveis pelo futuro da organização.

4 -Autonomia: os conceitos de autonomia mais encontrados nas diversas literaturas são registrados como a capacidade ou possibilidade de exercitar a iniciativa. É a capacidade de decidir e determinar a maneira como uma tarefa deve ser executada. A autonomia pode ser inerente a uma posição ou, dentro de uma estrutura hierárquica, outorgada por uma autoridade superior.

Dentro de uma organização, as pessoas podem ser colocadas numa escala de autonomia, em função dos cargos que ocupam. A autonomia é diretamente proporcional à posição do cargo na hierarquia e à complexidade da competência técnica necessária para exercer a ocupação. As práticas educacionais democráticas conhecem na autonomia (individual e coletiva) um elemento decisivo para a concretização de uma educação democrática, dentro de um sistema participativo das instituições.

Dalmás (1994, p. 127), afirma que, consciente de si e do mundo, a pessoa tem condições de posicionar-se criticamente ante a realidade, assumí-la e transformá-la, na perspectiva democrática e participativa. O uso da autonomia permite tal prática.

Cargos que se encontram em graus mais baixos da hierarquia, mas que exigem competência, em geral conferem autonomia a seus ocupantes. Cargos na mesma posição, mas que geralmente não requerem grandes conhecimentos para serem ocupados, não conferem muita autonomia a seus ocupantes.

Segundo Lima (2000, p.83) a autonomia e a responsabilidade são, simultaneamente, condições e conseqüências da democracia, resultados alcançados por uma educação democrática e condições necessárias à prática dessa educação e ao processo de democratização da escola.

Freire (1996) confere a autonomia um significado que põe em evidência a capacidade dos seres humanos produzirem juízos informados, conscientes e livres, não influenciados nem distorcidos por relações assimétricas e por desigualdades sociais, de conhecimento ou de poder e ainda Lima (2000) afirma que a autonomia das instituições educacionais (que envolvem autonomia dos professores, alunos e outros segmentos da escola) só pode ser concretizada através de processos democráticos de tomada de decisões, incidindo sobre todas as áreas político-educativas, ainda que em graus variáveis, assegurando condições de traçar um quadro de valores, objetivos e projetos político-educativos de referência.

5- Disciplina/Obediência

Disciplina e obediência encontram-se também entre os materiais imprescindíveis à construção dos modelos de administração participativa.

A disciplina para Maximiano (1995, p.50) é a maneira de agir que revela doação espontânea, implicando renúncia ou privação. É a adesão auto-imposta, voluntária, a um comportamento específico ou código de conduta. Assim sendo, a pessoa disciplinada é aquela que concorda em agir de determinada maneira por estar convencida de sua necessidade, importância ou correção, e não porque foi obrigada ou coagida. Disciplina pode também ser vista como senso de responsabilidade.

A obediência, por sua vez, é a adesão a um código de conduta ou comportamento específico, imposto por vontade alheia ou por algum fator externo. A obediência é o resultado da utilização da autoridade formal. Na obediência pode haver a aceitação, mas não necessariamente ser uma reação consciente. Muitas vezes as pessoas não possuem informações suficientes para lidar com determinadas situações e nestes casos, elas simplesmente obedecem, pois esta é a regra.

A disciplina assegura níveis apropriados de pensamento e o melhor uso dos recursos. Esse uso consciente do aprendizado é tanto uma força propulsora para gerir novos resultados quanto para evitar erros. A capacidade de criar situações que favorecem a execução de tarefas é inerente à disciplina. No caso da obediência, apenas se cumpre o que foi estabelecido.

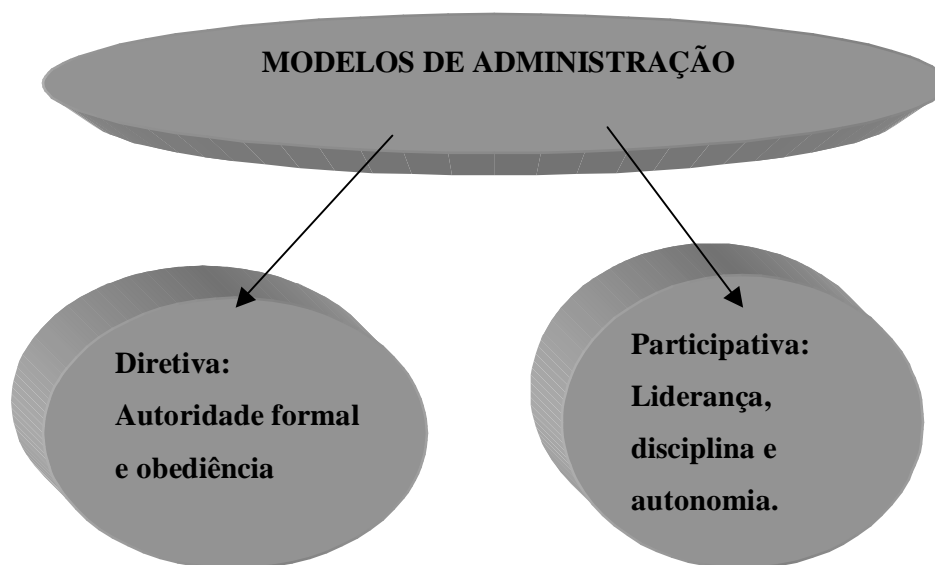
É importante não confundir obediência com disciplina, porque a primeira depende de outra pessoa ou da estrutura de poder, ao passo que a segunda depende da própria pessoa. Disciplina é uma questão de atitude, informação e educação, ao passo que obediência é uma questão de receio das conseqüências.

Em todo grupo humano há pessoas com limitações e com potencialidades. Percebe-se que as pessoas participantes de um grupo conflitam entre si por suas idéias, ideologias, cultura, enfim, por uma variedade de motivos. Para Dalmás (1994, p.55), haverá sempre um grupo de presença e de busca, ao qual se dá crédito. Em contrapartida, haverá aquele que é descompromissado, resistente e alheio ao compromisso.

Segundo Maximiano (1995), autoridade formal e obediência, liderança, disciplina e responsabilidade, autonomia e falta de autonomia são componentes que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas nas famílias, grupos, organizações e sociedade.

Há modelos de administração de pessoas e organizações que usam em doses diferentes esses ingredientes: o modelo diretivo e o modelo participativo, que podem ser contrastados com pontos opostos da mesma escala. O modelo diretivo usa predominantemente os atributos dos cargos, o poder da autoridade formal e a obediência, enquanto no modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia.

Figura 06- Modelos básicos de administração



Fonte: Maximiano (1995)

4.5 Gestão Escolar

Muitos autores que estudam as tarefas de administrar, gerir, organizar, gerenciar, utilizam o conceito de “administração”, configurando-se assim como uma ciência ou uma teoria. Na escola o conceito mais encontrado define-se como administração escolar. Para Libâneo (2001), porém, sendo a instituição escolar eminentemente um sistema de relações, com fortes características interativas, diferenciando-se assim das empresas convencionais, o termo mais adequado seria “organização”. Ao utilizar-se a expressão **organização e gestão da escola**, o mesmo autor considera que esses termos são mais abrangentes que **administração**.

A escola, em toda a sua complexidade diante do sistema social na qual está inserida, tem a finalidade precípua de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, ação mediadora dos professores e pelo seu sistema de gestão.

O encargo das escolas hoje é assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. (LIBÂNEO, 2001, p.111).

Para isso, porém, é necessário superar todas as formas conservadoras de organização e gestão que tem permeado a história da educação no Brasil, adotando formas alternativas, criativas, para que os objetivos sociais e políticos da escola acompanhem a evolução dos tempos e correspondam as reais carências existentes entre a educação e a estrutura social global. Para Rhoden (1985) só será possível compreender a dinâmica da educação quando se entender as conexões existentes entre educação e sistema social geral. O mesmo autor enfatiza e relevância em se analisar a educação com outros aspectos da sociedade: função da educação na cultura, relação com o processo do controle social e sistema de poder, desenvolvimento econômico e relação entre educação e classes sociais.

Um novo olhar para a administração escolar vem, entretanto, desmistificando as antigas concepções sobre o sistema educacional. Segundo Souza e Silva (1997) a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) em ação conjunta com a Constituição Federal de 1988 faz nascer uma nova política e planejamento educacional e funcionam harmonicamente e interdependentemente para o desenvolvimento do ensino. O

novo sistema de gestão é claramente perceptível no artigo 3º da LDB, que arrola os princípios que devem presidir a organização e funcionamento escolar no Brasil, no seu inciso VIII: “**gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino**”. Neste caso, a gestão democrática se liga às preocupações com a participação da comunidade escolar – professores, funcionários, alunos e pais ou membros da comunidade – no governo da escola. Entretanto, essa Lei só se aplica obrigatoriamente às escolas públicas, por definição constitucional (artigo 206, inciso VI da Constituição Federal). No que diz respeito à organização da Educação Nacional, nos seus artigos 14 e 15 (LDB), novas referências são feitas acerca de princípios democráticos e autonomia do sistema. A gestão democrática é um princípio sadio que a Constituição mencionou e por ter forte conotação política é amparada pela LDB que estabeleceu referenciais para tornar seu uso mais eficiente e mais legítimo: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes. A autonomia a que se refere o artigo 15 da LDB (autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira) contempla inicialmente as escolas públicas, porém, já se faz presente na gestão das escolas particulares.

É importante salientar ainda que a própria LDB, no seu artigo 19, categoriza administrativamente as instituições de ensino em diferentes níveis: as públicas (mantidas e administradas pelo Poder Público) e as privadas (mantidas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado). Ainda no seu artigo 20, as instituições privadas de ensino se enquadram nas seguintes categorias:

a) **Particulares** em sentido estrito: instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas;

b) **Comunitárias**: instituídas por grupo de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

c) **Confessionais**: instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideológica específicas;

d) **Filantrópicas**: na forma da lei.

Depois de observados alguns dispostos da Lei que regem a educação nacional é importante conhecer outros componentes importantes que tecem o sistema educacional. A escola, como qualquer outra instituição social, desenvolve e produz sua própria cultura específica. De acordo com Gómez (2001), para compreender todo o processo é necessário entender as características desta instituição social em relação às determinações da política

educativa que as diferentes e superpostas instâncias administrativas vão elaborando para acomodar as práticas escolares às exigências do cenário político e econômico de cada lugar. Neste aspecto, para entender a peculiaridade dos intercâmbios dentro da instituição escolar, é importante conhecermos toda a dinâmica das estruturas organizativas e as atitudes, os interesses, os papéis e comportamento dos indivíduos e grupos. O desenvolvimento de cada instituição está intimamente ligado ao desenvolvimento humano e profissional das pessoas que vivem a instituição e a recíproca é verdadeira. Por desconhecer estes aspectos, a cultura institucional da escola é confundida com a cultura profissional dos docentes e assim não se percebe que estas estão condicionadas às peculiaridades organizativas e pela função social que cumprem em cada contexto cultural.

Para Gómez (2001, p.133), com lamentável frequência, a vida na instituição escolar está presidida pela uniformidade, pelo predomínio da disciplina formal, pela autoridade arbitrária, pela imposição de uma cultura homogênea, eurocêntrica e abstrata.

Como consequência de tais afirmações, foram geradas iniciativas públicas e privadas de mudança e reforma da escola e do sistema educativo. As exigências da sociedade pós-moderna e a economia de livre mercado estão propondo ao sistema educativas mudanças que incorporem no seu sistema, a descentralização, a autonomia, a participação e a democratização do ensino. Porém, nem sempre esses termos socialmente valorizados por uma forte carga semântica têm correspondido ao discurso neoliberal que está sendo praticado. A autonomia profissional dos docentes e a autonomia das escolas são reivindicações pedagógicas antigas e vem sendo aplicadas com eficácia em muitas instituições, mas se a descentralização não for acompanhada de uma política séria e pautada em princípios organizacionais verdadeiramente democráticos, corre-se o risco de transformas as instituições em um jogo de interesses alheios aos objetivos educacionais.

Para melhor compreender os processos educativos, há que se necessariamente interpretar as características e a composição de dois sistemas distintos: o ensino público e o ensino privado. Embora não se possa estabelecer limites e fronteiras claras e definitivas os dois sistemas distinguem-se por algumas características peculiares segundo Gómez (2001): o público tem correspondido às políticas educativas defendidas por posições social-democratas ou socialistas e no sistema privado a maior correspondência ocorre com políticas neoliberais.

Quadro 06: Ensino Público X Ensino Privado

| ENSINO PÚBLICO | ENSINO PRIVADO |
|---|--|
| - instrumento político a serviço da democracia concebendo a educação como um direito e dever de todos; | - instrumento a serviço do livre intercâmbio de uma mercadoria (concorrência no mercado) |
| - neutralidade e pluralidade ideológica e cultural como garantia de um ensino inclusivo e sem discriminação; exigência de um currículo comum e um único tipo de escola; | - liberdade para definir sua própria cultura pedagógica e próprio ideário ideológico que constituem os sinais de identidade do produto singular que oferecem; |
| - pouco espaço de decisão diretorial tanto organizativa como profissional e curricular (em geral não existe competitividade formal); | - ampla liberdade para organizar internamente sua própria prática e sua identidade (exige competitividade formal); |
| - docentes atuam dentro das condições e restrições que impõem o currículo comum; liberdade (da porta para dentro) para ensinar, tutorizar e avaliar sem muito controle, a não ser a participação paritária de seus colegas nas mesmas funções. | - docentes contratados em função de sua competência e de sua afinidade com o ideário e peculiaridades organizativas e curriculares e controlados; controle rígido da prática pedagógica deixa pouco espaço para a liberdade e a originalidade profissional. |

Fonte: Gómez (2001, p. 141).

Nenhum dos dois modelos representam na prática exemplos reais do sistema educativo e sim tendências bem claras da definição do serviço que a educação representa. Se o modelo de ensino público encontra seus entraves na burocratização insustentável de suas estruturas organizativas, o ensino privado, por sua vez, contempla a imagem de uma sociedade fragmentada em centros escolares de doutrinação diversificado, confrontados entre si pela selvagem competitividade quando o propósito deve ser a convivência pacífica entre cidadãos e ao respeito às diferenças e aos direitos alheios.

Em síntese, segundo Libâneo (2001), podemos considerar a escola como uma instituição social com objetivos explícitos: o desenvolvimento das potencialidades dos alunos através de conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes e valores para constituírem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem, independentes de sistema público ou privado. Para constituírem-se cidadãos participativos é necessário, entretanto que a escola deixe de ser uma redoma, um lugar fechado e muitas vezes separado da realidade, para tornar-se um ambiente em que pais, alunos, professores, funcionários e comunidade possam participar mais efetivamente de todo o processo educativo para que todos se sintam responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade na qual estão

inseridos. Existem para Libâneo (2001) dois sentidos de participação articulados entre si: a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular e a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão. Ainda para o autor, alguns procedimentos efetivam a prática da gestão participativa na escola:

*Autonomia das escolas e da comunidade educativa: poder de decisão sobre os objetivos e suas formas de organização e manter-se relativamente independente do poder central administrando livremente recursos financeiros. Desta forma as escolas podem envolver professores, alunos, funcionários, pais e comunidade tornando todos co-responsáveis pelo êxito da instituição.

*Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar: cumprimento de responsabilidades compartilhadas dentro de uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos.

*Envolvimento da comunidade no processo escolar: participação de pais e outros representantes no Conselho da Escola ou organizações correlatas para preparar o projeto pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

*Planejamento das tarefas: plano de ação da escola discutido e analisado publicamente pela equipe escolar.

*Formação continuada dos integrantes da comunidade escolar: valorização do desenvolvimento pessoal, qualificação profissional e competência técnica.

*Processo de tomada de decisões: análise dos problemas em seus múltiplos aspectos e ampla democratização das informações.

*Avaliação compartilhada: avaliação mútua entre direção, professores e comunidade em função dos objetivos da escola.

*Relações humanas produtivas: mudança das relações autoritárias para as relações baseadas no diálogo e no consenso; combinação de exigência e respeito, severidade e tato humano.

Cabe ressaltar ainda que a prática da participação nos processos de gestão não esgota as ações necessárias para que seja assegurada a qualidade de ensino, ela efetiva-se como um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que se centram na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Para que se atinja os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é necessário uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos que integram o processo.

4.6 – Cultura da Colaboração nas Instituições Educacionais

A colaboração e a participação ocupam um lugar central nas mudanças do campo educacional, pois proporcionam à equipe de trabalho a partilha e o desenvolvimento conjunto da competência. A confiança que decorre da partilha é o apoio colegial conduz a uma maior responsabilidade para fazer experiências e seguir riscos.

As formas de colaboração e colegialidade que se traduzem numa tomada de decisões partilhada e na realização de consultas entre o grupo, figuram seguramente entre os fatores principais para a eficácia nas Instituições Educacionais, consumando resultados escolares positivos.

As escolas, segundo Hargreaves (1998), devem se assemelhar às melhores das nossas grandes empresas, empregando métodos modernos de gestão para descentralizar a autoridade e tomar decisões ao nível da base. A liderança não pode ser monopolizada pelos gestores, mas sim partilhada pelo grupo.

A colaboração e a colegialidade tornaram-se ponto de um crescente consenso administrativo, mas não deixam ter suas críticas. A maior delas tem sido centrada sobre as suas dificuldades de implementação e ainda sobre questões relativas ao tempo durante o qual o grupo tem possibilidade de trabalhar juntos, principalmente o grupo técnico.

O trabalho em conjunto requer, pois, uma interdependência mais estreita entre o grupo e maiores ajustamentos mútuos ao nível da prática.

Na verdade, as questões relativas ao significado de colaboração e colegialidade conduzem inexoravelmente a aspectos culturais e aspectos micropolíticos, ou seja, quem guia e quem controla.

Segundo Hargreaves (1998, p. 213), trata-se, sobretudo de uma perspectiva cultural que tem se apoiado nas tradições do funcionalismo sociológico, da antropologia social e da gestão das grandes empresas. Esta perspectiva põe em relevo os valores, os hábitos, as normas e as crenças, porém, apresenta dois consideráveis problemas:

1- A cultura é partilhada em qualquer organização, independente da sua complexidade e grau de diferenciação.

2- A ênfase teórica e metodológica sobre o que é partilhado no interior das organizações pode exagerar os aspectos consensuais das relações humanas.

Na perspectiva micropolítica observa-se maior relevância às diferenças existentes entre o grupo do que às suas semelhanças. As ações através das quais alguns indivíduos e

grupos concretizam os seus valores a custa dos outros, é a preocupação chave desta perspectiva.

Na cultural, a liderança é uma questão de gestão e de legitimidade; na micropolítica trata-se da questão de poder e controle.

Estas duas perspectivas, cultural e micropolítica, apresentam-se muito diferentes em relação à colaboração e colegialidade, porém, nenhuma delas possui uma interpretação privilegiada e nenhuma delas detém o monopólio da sabedoria.

Na cultural, que é a dominante, as culturas de colaboração experimentam e emergem de um processo de formação de consensos, facilitado por uma gestão benevolente e competente.

Na micropolítica, a colaboração e colegialidade resultam do poder organizacional por parte dos gestores, podendo estar estreitamente ligados a constrangimentos administrativos ou gestão indireta da aquiescência.

Ainda segundo Hargreaves (1998), observam-se as seguintes tendências nas culturas de colaboração:

- **Espontâneas:** partem do próprio grupo e podem ser apoiados e facilitados administrativamente. As relações de trabalho evoluem a partir do grupo e são sustentados por ele;

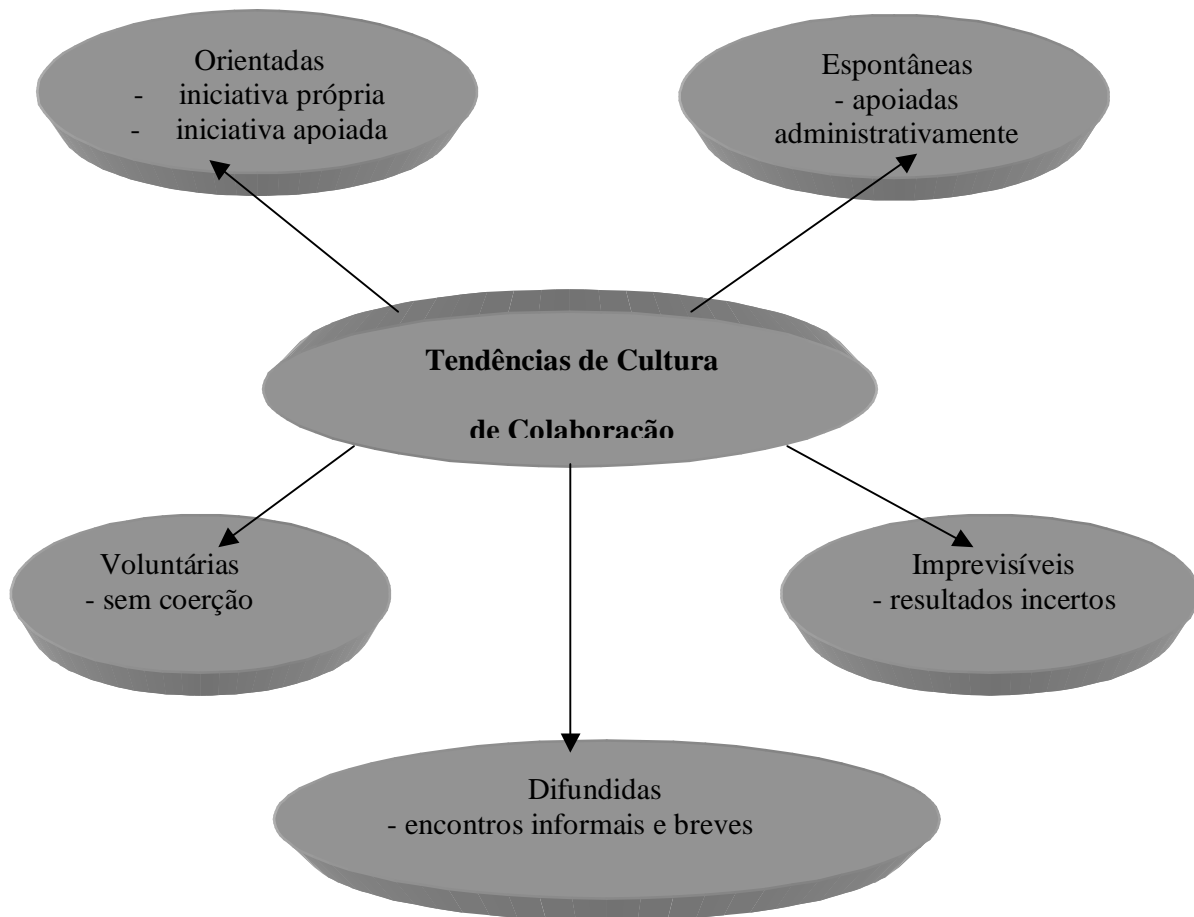
- **Voluntárias:** ocorrem pela percepção de seus valores enquanto indivíduos do grupo sem constrangimentos administrativos e sem persuasão coercitiva. O trabalho em conjunto é agradável e produtivo, simultaneamente;

- **Orientadas:** ocorrem geralmente para desenvolver iniciativas próprias ou para trabalhar sobre as iniciativas apoiadas externamente, nas quais o grupo está empenhado. Nesta tendência é freqüente o próprio grupo estabelecer tarefas e os objetivos do seu trabalho em vez de implementarem os propósitos dos outros.

- **Difundidas:** consistem em encontros informais, quase imperceptíveis, breves, mas freqüentes. Não é uma atividade calendarizada.

- **Imprevisíveis:** ocasionam geralmente resultados incertos, pois a maior parte das decisões é centralizada.

-

Figura 07 - Culturas de colaboração

Fonte: Hargreaves (1998)

Todas essas culturas de colaboração podem ser ampliadas, abarcando o trabalho conjunto, a observação mútua e a pesquisa reflexiva focalizada que conseqüentemente expandem criticamente a prática, procurando alternativas melhores na busca contínua do conhecimento.

De acordo com Soto (2001), a colaboração ocorre no momento em que existe a interação, que por sua vez, são processos mediante os quais as pessoas se relacionam umas com as outras se estimulando mutuamente, ou seja, todos os indivíduos acabam se tornando participantes nas ações e essa interação provoca sentimentos de simpatia e afeto, culminando assim numa efetiva rede de colaborações.

4.6.1 Planejamento Participativo

Quando se fala na participação em seu aspecto prático de processo participativo, muitas pessoas pensam em grandes plenários, onde através de votações se alcancem decisões. Contudo, isso é precário porque não parte de uma visão teórica lúcida nem gesta uma prática transformadora. Em geral, destrói a possível participação.

Por isso, é necessário a busca de uma metodologia que tenha fundamentos teóricos e opções transformadoras e estas opções gerem uma dinâmica em que a participação seja o procedimento normal das pessoas porque possuem parcela de poder.

Para haver um planejamento participativo é preciso, antes de tudo, fazer um roteiro baseado em níveis de trabalho. Gandin (1994) enfatiza que:

- 1- não pode haver processo participativo se não acontecer o pronunciamento reiterado de cada pessoa, por si, não como parte do grupo; o posicionamento pessoal cria consciência, permite encaminhar questões e incorporar conhecimentos necessários;
- 2- as decisões sobre o rumo, o esclarecimento e o julgamento sobre a prática real do grupo num determinado momento, o estabelecimento de caminhos concretos acontecerão nos pequenos grupos; será aí que todos e cada um poderão, a partir de saberes e opções diversas, construir o coletivo;
- 3- o plenário é importante, não como lugar de decisões, mas como espaço para que cada pequeno grupo apresente sua contribuição, afim de que novas sessões de pequenos grupos ou novas avaliações pessoais possam valer-se de toda a grande riqueza que aparecer.

Obviamente não se realiza o processo participativo pela simples elaboração conjunta de um planejamento ou plano. Mas esta ação dá início e sustentação a este processo: sem a elaboração participativa de planejamentos, nenhuma instituição será efetivamente participativa.

Muitas instituições, quando pensam em iniciar um processo mais global, mais consciente, mais participativo e científico de intervir na realidade esbarram com grande dificuldade que é a falta de organização mínima para que isso aconteça.

Quando se desejar realmente um planejamento participativo, há que se ressaltar um aspecto metodológico importante: recolher o que as pessoas envolvidas sentem, desejam e

pensam da maneira como elas o pensam, sentem e desejam, utilizando-se das próprias palavras.

O importante é definir que para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidam com pensamentos dos que coordenam: é necessário que o plano se construa com saber, com querer e com fazer de todos. (GANDIN. 1994, p. 136).

Um cuidado nesse processo é essencial. Devido ao nosso hábito extraordinariamente marcado de não levar em conta as idéias alheias, sobretudo daqueles que “aparentam” ter menos conhecimento que nós, é prudente um esforço especial para não omitir idéias diferentes, muitas vezes as mais transformadoras.

Outro aspecto a ser ressaltado é que para que haja realmente um processo participativo, é preciso não somente a participação nas responsabilidades de elaboração, mas também na execução e avaliação. Estes procedimentos (participação no processo global de planejamento) repercutirão na vida da escola, modificando relações e influenciando positivamente o processo de tomada de decisões.

Para Dalmás (1994, p. 28), a vivência de uma metodologia participativa na qual as relações solidárias de convivência pontificam, provoca, mesmo que lentamente, a concretização de uma nova ordem social, que é a escola. O autor enfatiza ainda que é necessário proporcionar às pessoas a possibilidade de vivenciar uma nova dimensão da vida social, na qual não se participe apenas na execução, mas também na discussão dos rumos da instituição escolar.

O planejamento participativo na escola, não pode, porém, reduzir-se a integrar escola – família – comunidade, mas também visar a realização das pessoas e a transformação da comunidade, na qual a escola está inserida.

Vianna (2000), aponta riscos que esse tipo de planejamento está sujeito: agir em função da vivência pessoal, manipulando os interesses da maioria comunitária e utilizar-se da informação e da comunicação para manipular a comunidade educativa, criando assim a ilusão da participação, porém, para Dalmás (1994), apesar dos riscos, deve-se ter a convicção de que a escola é um lugar possível de educação consciente, crítica, criativa e participativa e que é possível produzir mudanças nas relações interpessoais e sociais.

Os que se envolverem no planejamento participativo necessitam estar cientes da possibilidade de conflitos, choques, questionamentos, exigências diferentes e até contraditórias, incertezas, dúvidas e inseguranças.

Em todo grupo humano há pessoas com limitações e com potencialidades. Percebe-se que as pessoas participantes de um grupo conflitam entre si por suas idéias, mentalidade, ideologias, cultura, enfim, por uma variada gama de motivos. Há um grupo de presença e de busca, ao qual se dá crédito, em contrapartida, haverá aquele que é descompromissado, resistente, desanimado e alheio ao compromisso.

Outro aspecto importante a considerar é que o conhecimento empírico é útil e até rico em algumas situações. Contudo, no planejamento participativo, não é suficiente. Neste caso, quanto maior for a fundamentação teórica, maior será a possibilidade de uma elaboração qualitativa do planejamento.

Sabe-se que é fundamental a predisposição dos detentores do poder da instituição escolar de socializá-lo, dando direito de vez e voz a todos os envolvidos. Trata-se de incentivar e de estimular a decisão dos professores e demais participantes da comunidade escolar a optarem por um processo participativo, a fim de promoverem a eficiência e a eficácia de uma educação de qualidade. Se o objetivo é assumir esse processo, pelo qual se visa organização e ação, há necessidade de que os envolvidos estejam suficientemente motivados para a participação.

O problema em muitas escolas não é o fato de não haver iniciado o processo de mudança para a participação, mas sim desse processo estar cozinhando em forno brando. E isso ocorre porque freqüentemente não percebemos que para transformar os profissionais envolvidos em grupos efetivos, é necessário, segundo Mc Lagan e Nel (2000), assumir um compromisso a longo prazo para transformar o ambiente de trabalho e fazer que todos os aspectos da organização, incluindo o planejamento, se tornem congruentemente participativos.

A mudança para a participação nem sempre tem êxito porque as pessoas ou grupos, constantemente não possuem a coragem e perseverança necessárias para superar as dificuldades que ocorrem e a mudança não pode alcançar o ponto de transformação, a menos que cada pessoa envolvida veja a si mesma como um ponto de partida. Assim, também no planejamento participativo, existe a necessidade do grupo estar predisposto a trabalhar de forma ativa, deixando de lado as resistências a mudanças.

4.7 - CNEC – CAMPANHA NACIONAL DE ESCOLAS DA COMUNIDADE: Um breve histórico.

Para melhor compreender todo o desenvolvimento desse trabalho, necessário se faz conhecer um pouco da história das Escolas Comunitárias aqui denominada como CNEC – Campanha Nacional de Escolas da Comunidade.

A CNEC é um expressivo movimento de educação comunitária existente na América Latina. Surgiu em 1943, no Recife, do ideal de um grupo de estudantes universitários, liderados por Felipe Tiago Gomes, que, constatando ser a escola um privilégio dos ricos, resolveu oferecer uma escola gratuita para os pobres, nascendo assim a primeira unidade do sistema, o “Ginásio Castro Alves”.

O sonho deste grupo de jovens transformou-se numa pregação cívica e em uma bandeira de lutas pela democratização do ensino no país e Felipe Tiago Gomes, encorajado com o sucesso da criação da primeira escola, partiu para uma verdadeira cruzada nacional em favor do ensino gratuito.

Em pouco tempo criou-se uma sociedade educacional, sem fins lucrativos, a que se denominou inicialmente, Campanha do Ginasiano Pobre. Os brasileiros idealistas foram despertados para essa oportunidade e, em torno de Felipe, puderam oferecer às suas comunidades uma nova casa de ensino. Algum tempo depois o Movimento ganhava outro nome: Campanha Nacional de Escolas da Comunidade, quando já se possuía educandários em todas as unidades da federação.

A CNEC, no aspecto institucional, e conforme seu Estatuto, é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que tem como missão precípua, despertar e coordenar esforços das comunidades para ações educativas em todos os níveis, através de serviços e produtos educacionais. Nasceu voltada para a educação, a partir dos movimentos comunitários, entretanto logo se direcionou para a satisfação de outras necessidades básicas das comunidades em que atua. Encontra-se presente em 342 municípios brasileiros, com 376 escolas, congregando em seu quadro, cerca de 13.832 colaboradores, dos quais, 9.342 professores, atendendo em suas unidades escolares (da Educação Infantil ao Ensino Médio, Educação Profissional, Educação Continuada e Ensino Superior – Graduação e Pós-Graduação) 138.691 alunos.

A CNEC é uma organização democraticamente estruturada, que permite fluir as aspirações das bases para a cúpula e, ao mesmo tempo, contempla essas bases com um nível amplo de participação, indicando os grandes projetos em favor da comunidade. Em sua organização destaca-se o Conselho Comunitário Cenecista, integrado à escola, célula vital da CNEC em cada comunidade. É através dele que a comunidade participa e se envolve visceralmente com as instâncias do saber e consagra a sua política participativa.

Coroando essa “filosofia de trabalho comunitário”, o Decreto de nº 36.505/54 reconhece a CNEC como utilidade pública e o Conselho Nacional de Serviço Social lhe concede o certificado de “Entidade de Fins Filantrópicos”, uma vez que ela não visa lucros e destina toda a sua receita aos objetivos estatutários.

A escola da CNEC se coloca em um nicho especial, nem público nem privado. O Parecer nº 3.987/75, do Conselho Nacional de Educação, fixa bem essa idéia de escola intermediária, que oferece o ensino e busca atender o estudante desprovido de meios, a fim de oferecer-lhe condições educacionais para sua formação profissional.

A CNEC tem ainda um outro aspecto: ela é uma comunidade organizada. O seu patrimônio pertence às comunidades. A sua organização está distribuída em Setor Local (unidade escolar), Setor Estadual e Setor Nacional. É um grupo que comunga os mesmos ideais e se alimenta na mesma doutrina e na mesma filosofia.

Em Santa Catarina a CNEC surgiu em 21 de dezembro de 1952, presidida pelo acadêmico de Direito Neudy Primo Massolini, que liderou o lançamento da campanha na terra de Anita Garibaldi. Em Brusque, a escola comunitária que participa desta pesquisa, foi fundada em 8 de março de 1962 por um grupo presidido por Euclides Visconti, que ainda hoje participa do movimento como membro da diretoria estadual.

Alicerçada na liberdade de aprender e de ensinar, embasada no pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, a CNEC de Santa Catarina se faz presente em 31 escolas da educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação profissional, educação de jovens e adultos e ensino superior. Atualmente, recolhe contribuições sociais (mensalidades) de acordo com a possibilidade de cada comunidade em que se encontra inserida, para preservar o patrimônio físico, aprimorar a qualidade de ensino e cumprir com suas obrigações patronais.

A estrutura administrativa da CNEC em nível nacional encontra-se assim distribuída:

CONSELHO CONSULTIVO NACIONAL

DIRETORIA NACIONAL: Presidente e Superintendente

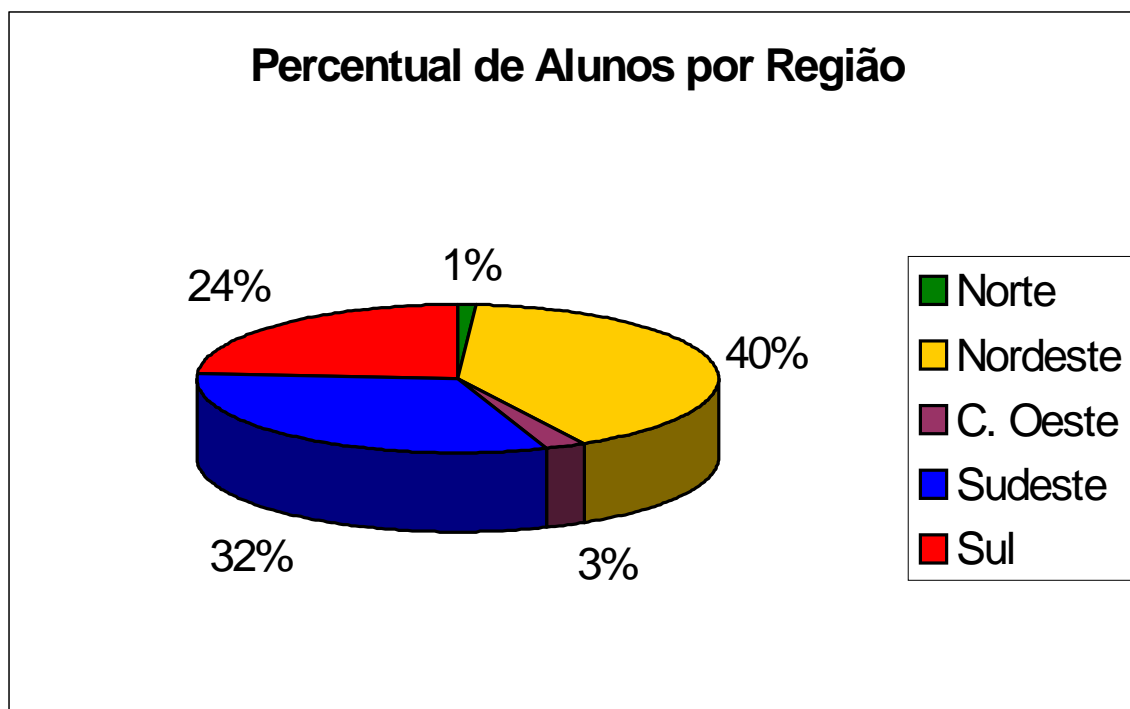
DIRETORIA ESTADUAL: Presidente e Superintendente

O quadro estatístico abaixo ilustra todos os estados da federação que possuem Escolas Cenecistas, nos seus diversos níveis e modalidades de ensino bem como o número efetivo de funcionários, professores e alunos.

Quadro 07- Quadro Estatístico Nacional

| UF | Nº de Escolas | Nº de Faculdades | Nº de Cidades | Nº de Funcionários | Nº de Professores | Nº de Alunos |
|--------------|---------------|------------------|---------------|--------------------|-------------------|----------------|
| AL | 33 | 0 | 24 | 434 | 561 | 9.731 |
| AM | 04 | 0 | 01 | 59 | 81 | 1.678 |
| BA | 35 | 0 | 33 | 235 | 421 | 9.550 |
| CE | 40 | 0 | 38 | 411 | 889 | 16.006 |
| DF | 03 | 01 | 03 | 105 | 88 | 1.323 |
| ES | 06 | 01 | 06 | 98 | 210 | 3.631 |
| GO | 02 | 0 | 02 | 36 | 51 | 1.218 |
| MA | 10 | 0 | 10 | 71 | 181 | 2.668 |
| MG | 27 | 03 | 27 | 668 | 1.097 | 17.633 |
| MS | 02 | 0 | 02 | 26 | 47 | 585 |
| MT | 11 | 0 | 11 | 95 | 255 | 3.682 |
| PB | 08 | 0 | 06 | 109 | 184 | 4.235 |
| PE | 22 | 0 | 19 | 172 | 409 | 5.283 |
| PI | 09 | 0 | 08 | 51 | 113 | 1.839 |
| PR | 15 | 02 | 15 | 113 | 359 | 3.049 |
| RJ | 47 | 02 | 40 | 838 | 1.652 | 21.491 |
| RN | 06 | 0 | 06 | 40 | 80 | 1.230 |
| RS | 51 | 06 | 47 | 539 | 1.571 | 17.486 |
| SC | 31 | 02 | 31 | 295 | 864 | 12.629 |
| SE | 11 | 0 | 11 | 71 | 169 | 2.280 |
| SP | 03 | 01 | 02 | 25 | 60 | 1.464 |
| Total | 376 | 18 | 342 | 4.490 | 9.342 | 138.691 |

Fonte: CNEC Nacional (2003)

Gráfico 01 - Percentual de Alunos por Região

Fonte: CNEC Nacional (2003)

ATUAÇÃO DA CNEC EM SANTA CATARINA

Quadro 08: Áreas de Atuação da CNEC em Santa Catarina

| CIDADES | CURSOS OFERECIDOS |
|----------------|--|
| Anchieta | Educação Infantil, Ensino Fundamental. |
| Antônio Carlos | Ensino Médio |
| Arroio Trinta | Educação de Jovens e Adultos (EM), Magistério e Ensino Médio. |
| Brusque | Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. |
| Caçador | Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos. |
| Caibi | Ensino Fundamental e Ensino Médio |
| Capinzal | Ensino Fundamental e Ensino Médio |
| Chapecó | Educação Infantil, Magistério e Ensino Médio. |

| | |
|------------------------|--|
| Concórdia | Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EM). |
| Descanso | Ensino Fundamental e Ensino Médio |
| Dionísio Cerqueira | Ensino Médio |
| Ervai Velho | Ensino Médio |
| Faxinal dos Guedes | Ensino Médio |
| Florianópolis | Educação de Jovens e Adultos (EM) |
| Guarujá do Sul | Ensino Fundamental, Ensino médio, Educação Profissional. |
| Iporã do Oeste | Ensino Médio |
| Itajaí | Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos (EM) e Ensino Superior. |
| Joaçaba | Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional |
| Joinville | Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissional, Ensino Superior e Cursos Livres. |
| Mondaí | Educação Infantil |
| Palmitos | Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. |
| Ponte Serrada | Educação Infantil e Ensino Fundamental |
| Quilombo | Ensino Fundamental (5ª à 8ª) e Ensino Médio |
| Rio Negrinho | Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação Profissional. |
| Salto Veloso | Educação de Jovens e Adultos (EM) e Ensino Médio |
| St Amaro da Imperatriz | Educação de Jovens e Adultos (EM) |
| São José | Educação Infantil e Ensino Fundamental |
| São Lourenço D'Oeste | Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. |
| Siderópolis | Educação de Jovens e Adultos (EM) |
| Taió | Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. |
| Tijucas | Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação Profissional. |

Fonte: CNEC Estadual (2003)

A CNEC, em nível estadual, promove encontros periódicos entre gestores, equipe técnica e corpo discentes para que todos conheçam e comunguem do mesmo objetivo institucional, buscando sempre a multiplicação de idéias e ações.

Anualmente é realizado um Seminário de Professores e Encontro de Diretores em nível nacional, sempre em diferentes estados da federação em que a CNEC atua. Nestes eventos acontecem as trocas de experiências, o contato com as diversas escolas da união para conhecer a realidade nelas contidas. Todos os segmentos participam desse encontro.

Segundo Gadotti (1993), a integração com outros segmentos da sociedade parece ser uma necessidade que a escola busca satisfazer. Isso significa reconceituar o trabalho, saindo do estritamente curricular para vincula-la ao mundo vivido. As escolas querem falar umas com as outras.

Neto (1998) enfatiza que a educação comunitária se fundamenta também no reconhecimento da diversidade cultural na economia popular, na multiculturalidade, no desenvolvimento da autonomia das pessoas, grupos e instituições e na promoção da cidadania.

Em nível estadual a CNEC encontra-se assim distribuída administrativamente: DIRETORIA ESTADUAL composta pelo Presidente, atualmente na pessoa de Juarez de Magalhães Rigon e pelo Superintendente, atualmente na pessoa de Valdir Hoepfer.

Nos municípios em que a CNEC atua, além dos profissionais de cada unidade escolar, existe a Diretoria Local que é composta por pais de alunos, ex-alunos e membros da comunidade de diversos segmentos sociais. Esta diretoria é eleita pela comunidade escolar e em conjunto com a direção, comunga dos mesmos objetivos da instituição.

As instituições educacionais da CNEC somos nós, o que cremos. Existimos para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. E cada um de nós é capaz de construir a diferença. (Valdir Hoepfner-Superintendente de Santa Catarina-2001/www. cnepsc. br).

5- METODOLOGIA

Esta pesquisa tem seu principal alicerce na abordagem crítico dialética. Parte da hipótese que a Escola Comunitária, em seus diversos setores e níveis hierárquicos, encontra entraves para nortear-se pelos princípios da gestão compartilhada. Faz-se necessário, portanto, toda uma investigação dos princípios norteadores dessa Instituição e para tanto, usaremos a pesquisa participante em que pais, alunos, professores e corpo técnico administrativo tenham oportunidade de expor suas opiniões e sugestões acerca do seu envolvimento no processo.

Trivinus (1987), considera a dialética como uma técnica capaz de classificar conceitos, dividir objetos em gêneros e espécies e aprofundar a análise do fenômeno social com suas relações, dinamismo e contradições.

Para Gamboa (1989), as pesquisas crítico dialéticas questionam fundamentalmente a visão estática da realidade, contemplada nas abordagens empíricas e fenomenológicas. A pesquisa dialética manifesta um interesse em “transformar” as situações estudadas, resgata sua dimensão histórica e possibilita mudanças. Esta abordagem, porém, não nega as duas anteriores, mas retoma-as na ação visando sua superação.

Ainda Gamboa (1989, p.103), afirma que nas pesquisas dialéticas, o homem é tido como ser social e histórico; embora determinado por contextos econômicos, políticos e culturais, é o criador da realidade social e o transformador desses contextos.

Romper com o modo de pensar dominante ou com a ideologia dominante é para Frigotto (1987) condição necessária para instaurar um método dialético de investigação.

A abordagem dialética permite uma interação contínua entre os sujeitos, as suas experiências e o objeto a ser investigado, onde o pesquisador é capaz de compreender e interpretar a diversidade sem fazer uso apenas da razão. Essa abordagem por ser qualitativa, amplia-se para reconhecer parcerias com os sujeitos envolvidos e concretiza-se quando o pesquisador estabelece uma rede de comunicação e interpretação entre cenário e pesquisa, sujeitos com suas histórias a ações desenvolvidas coletivamente.

5.1- SUJEITOS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada numa Escola Cenequista de Brusque (C.C.H. M). A pesquisadora faz parte do quadro de funcionários da instituição há 17 anos, inicialmente como estagiária da UNIVALI, em sequência, professora de língua portuguesa e língua inglesa, coordenadora pedagógica, diretora adjunta e atualmente, diretora geral.

Esta escola localiza-se no centro da cidade e atua nos níveis de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio (quadro 08, p. 61), nos turnos matutino, vespertino e noturno. Os alunos do ensino médio que participaram da pesquisa são do período matutino, bem como seus respectivos pais. Estes alunos provêm dos mais diversos bairros existentes no município e possuem entre 16 e 17 anos, sendo que apenas dois alunos participantes da pesquisa têm 18 anos.

Todo o corpo docente desta escola, corpo técnico administrativo, corpo discente e pais de alunos (ensino médio matutino) participam da pesquisa. Com o corpo docente e corpo técnico administrativo, foi realizada uma entrevista diretiva (questões fechadas), permitindo que ao final, fossem registradas dificuldades e sugestões. Com os demais participantes aplicou-se um questionário semi-aberto, e do seu resultado fez-se a tabulação das questões fechadas e análise das questões abertas.

Para a entrevista diretiva, foram colhidos dados de 45 (quarenta e cinco) sujeitos e o questionário semi-aberto foi realizado com todos os alunos do ensino médio do período matutino e seus respectivos pais, num total de 220 (duzentos e vinte) entrevistados. Com os alunos, o questionário foi aplicado em sala de aula e com seus pais enviou-se para que fosse respondido em casa, sendo que dos 106 questionários enviados, 96 foram respondidos e entregues perfazendo um total de 90,5%.

O resultado da pesquisa realizada com o corpo docente está sendo analisado mensalmente nas reuniões Pedagógicas, em forma de debates, seminários e estudos de grupo. O mesmo acontece com a equipe técnico administrativa, através de reuniões quinzenais. Algumas ações já estão sendo conduzidas para atender as solicitações dos alunos, pais de alunos e corpo docente.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com os alunos e pais de alunos, a entrevista possui questões semi-abertas e ao final, solicitou-se sugestões. Todos os dados foram considerados, sendo que as questões fechadas são demonstradas através de gráficos e as abertas submetidas à análise para que se aponte as relações existentes entre o problema apresentado e as ações a serem praticadas de acordo com os objetivos.

Com o corpo docente e técnico-administrativo, o questionário aplicado apresenta maior número de questões fechadas cujas respostas aparecem demonstradas através de gráficos e as questões abertas foram analisadas para posterior encaminhamento em reuniões e encontros pedagógicos.

Ao final, são encaminhadas as propostas de ações de acordo com os problemas e/ou sugestões apontadas durante a pesquisa.

6.1. Um Olhar Crítico dos Pais e Alunos

Os resultados apresentados a seguir, expressos em gráficos, referem-se as respostas dos questionários aplicados com os pais de alunos e alunos do ensino médio. Os gráficos iniciais referem-se as questões formuladas igualmente para os pais e alunos e os demais registram as questões específicas a cada grupo (pais e alunos).

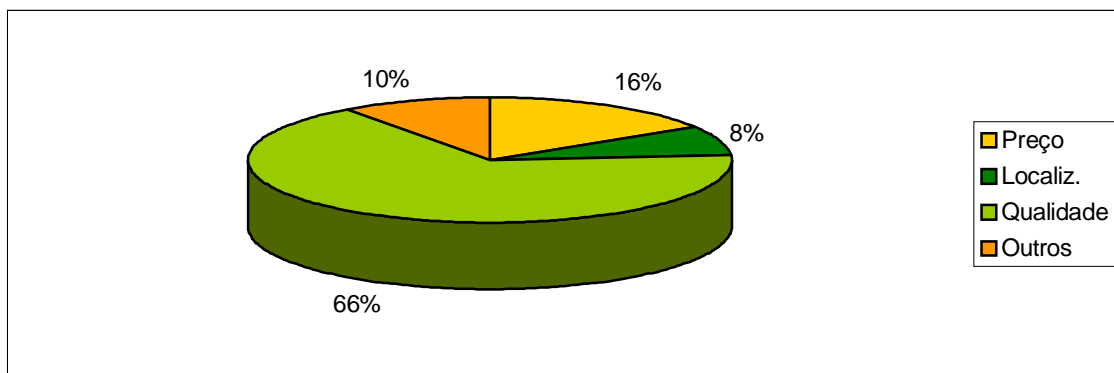


Gráfico 02- Opção dos Pais pela Escola

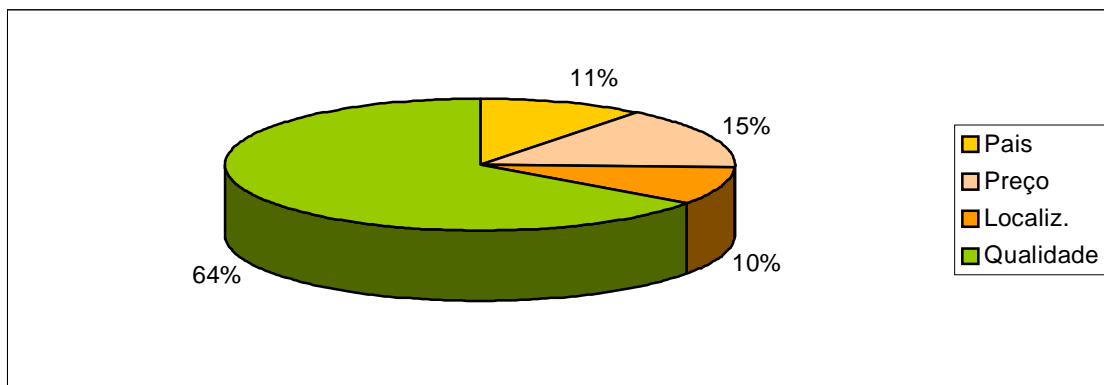


Gráfico 03- Opções dos Alunos pela Escola.

Verifica-se nos dois gráficos apresentados que a maior incidência das respostas refere-se a qualidade de ensino, embora outros fatores também tenham significado. É cada vez mais evidente a preocupação dos pais quanto a esse aspecto mesmo que outras necessidades sejam relevantes.

O custo, a localização e a identidade com os princípios norteadores da escola mostram-se presentes nas respostas dos entrevistados, mas a condição mais importante na

escolha é a qualidade de ensino apontada por 66% dos pais. Para Gómez (2001), a melhor forma de garantir a qualidade no ensino privado é submeter à escola à concorrência do mercado, porém, em qualquer momento os consumidores podem abandoná-la quando os serviços oferecidos não forem considerados adequados ou satisfatórios às suas expectativas. Para o mesmo autor são as exigências do mercado e as mudanças econômicas sociais e profissionais que provocam as flutuações nas preferências.

Assim como os pais 64% dos alunos também responderam que a escolha deu-se pela qualidade do ensino. É importante pontuar que na idade em que se encontra a maioria dos alunos do ensino médio, geralmente são os pais que fazem a escolha, mas quase sempre com a convivência dos filhos, pois nenhuma resposta fez referência a alunos que estivessem freqüentando a escola contrariados. Salienta-se também que 50% dos alunos que participaram da pesquisa freqüentam por mais de três (3) anos e ainda encontramos alunos que estudam nesse colégio desde a pré-escola.

Para os pais, assim como para os alunos, a qualidade de ensino é um aspecto importantíssimo, pois a grande maioria visa a continuidade dos estudos, ou seja, o ingresso no ensino superior e para tanto há que se preparar para que tal objetivo seja alcançado.

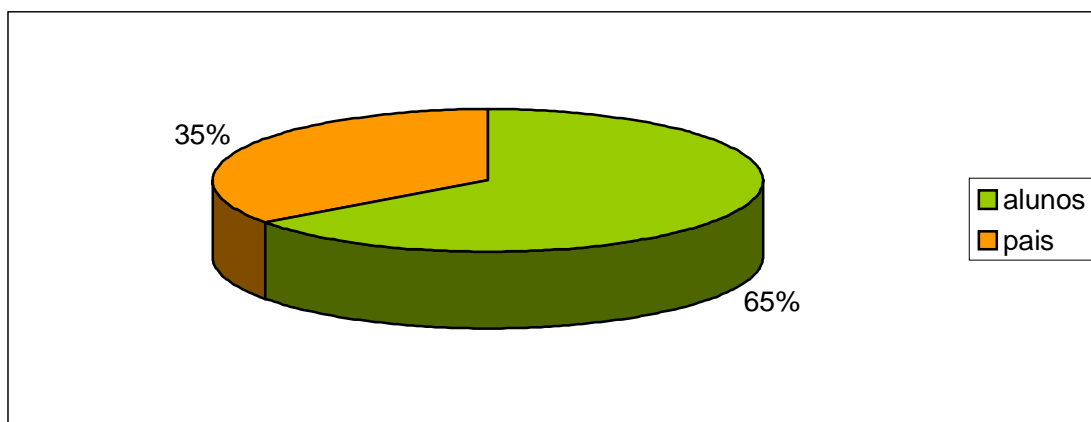


Gráfico 04- Entrega Rendimento (Pais)

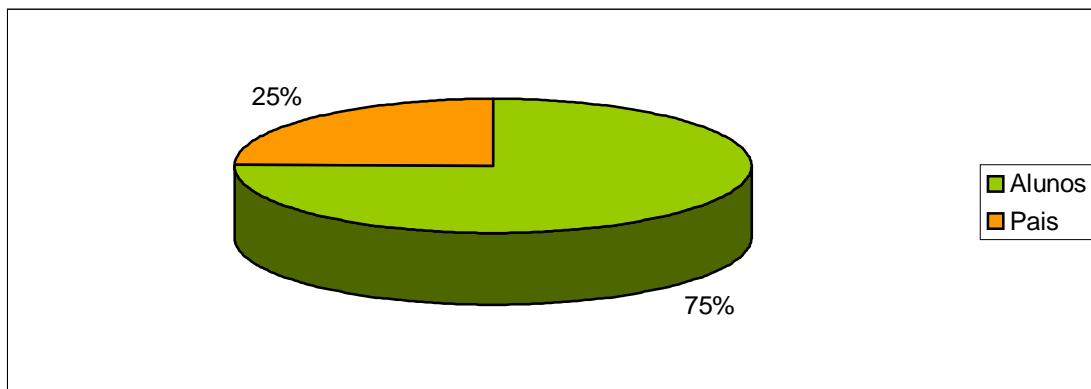


Gráfico 05- Entrega Rendimento (Alunos)

No processo de entrega dos resultados do Rendimento Escolar, a grande maioria, 65% dos pais, entende que o processo deva ser efetivado fazendo com que os próprios filhos assumam a responsabilidade em receber o produto de suas conquistas ou fracassos, por serem alunos do ensino médio. Registramos aqui que essa delegação de responsabilidade aumenta de acordo com a série em que o aluno se encontra. Percebe-se com extrema visibilidade que os pais cujos filhos se encontram nas séries iniciais (1ª à 4ª série do ensino fundamental), fazem-se presentes nestas circunstâncias com maior assiduidade e participação.

Em se tratando da escola onde a pesquisa foi realizada o índice de presença dos pais na entrega dos resultados (boletim e relatório) para as séries iniciais tem sido quase que 100% e quando os pais ficam impossibilitados de participar, os motivos são prontamente justificados e tão logo seja possível agenda-se novo encontro. Estas presenças, porém, vão diminuindo gradativamente à medida que os filhos avançam para as séries seguintes, especificamente para o ensino médio.

A idéia de que os alunos do ensino médio devem assumir responsabilidades não afasta, porém, o interesse de muitos pais que consideram importante o contato com a escola para conhecer mais especificamente o processo evolutivo de seus filhos, não só no que tange aos resultados finais discriminados em notas (medida quantitativa), mas também, todos os fatores que envolvem a área cognitiva, afetiva e social da vida escolar.

Para 75% dos alunos do ensino médio, também a entrega do rendimento deve ser feita a eles, por igualmente se considerarem responsáveis pelo seu desempenho. Muitos, porém, sentem-se gratificados quando os pais também participam do processo por ser uma oportunidade de contatar com professores e escola, principalmente aqueles cujo rendimento é bom e nesse momento recebem elogios. Mesmo que com menor periodicidade esses pais querem conhecer também os hábitos e atitudes dos filhos perante o grupo social no qual

convivem durante o período em que se encontram na escola. Este aspecto muitas vezes, tem para os pais, maior relevância que o resultado do rendimento, por muitas vezes desconhecerem os padrões culturais que determinam os hábitos de conduta.

É na escola que muitos pais conhecem a estrutura de participação social de seus filhos no que se refere ao sistema de normas e padrões culturais explícitos e que regem as trocas e as relações sociais no grupo da sala de aula e ambiente escolar em geral. Em Sacristán (1998) podemos interpretar que o aluno aprende em consequência de sua participação na vida social da escola através de modos de comportamento que na interação com os conteúdos formam as atitudes sociais e cognitivas.

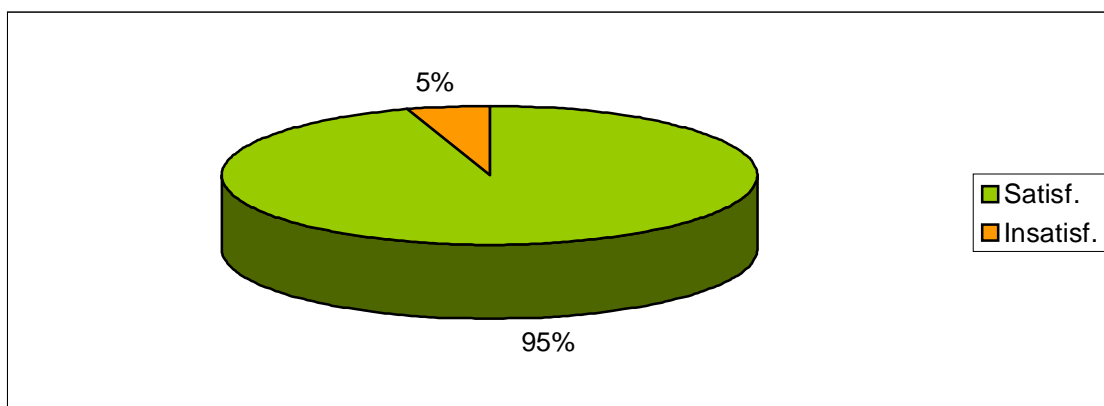


Gráfico 06- Atuação do Docente (Visão dos Pais)

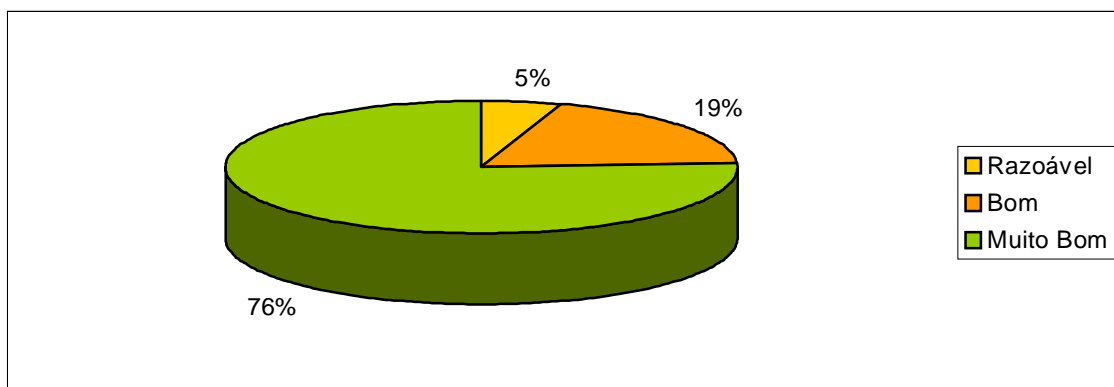


Gráfico 07- Atuação do Docente -Relação Aluno X Professor (Visão dos Alunos)

Embora a pesquisa tenha refletido uma visão generalizada da atuação do corpo docente o resultado foi considerado bastante satisfatório visto que 95% diz estar satisfeito. Para a escola é muito gratificante esse resultado porque na sua organização no trabalho em sala de aula, todo o trabalho realizado pelo professor não visa apenas o cumprimento dos programas de ensino, mas também o envolvimento de todos os alunos, sua participação ativa e reflexiva, desenvolvendo suas habilidades e capacidades individuais e coletivas e o trabalho independente.

Desta forma o reflexo deste trabalho atinge não somente aos alunos, mas também os pais, ou seja, mesmo não estando presentes durante esses momentos em que tais processos ocorrem, certamente o relato dos filhos e os contatos que mantêm com os docentes em situações diversas, confirmam os fatos.

Entretanto, mesmo que os resultados tenham sido altamente positivos, é importante levar em consideração o percentual de 5% de pais que dizem não estar satisfeitos. Para tanto, a pesquisadora considera relevante a realização de uma pesquisa individualizada com o corpo docente, destacando aspectos que permitam à escola a interferência nos problemas que forem destacados, promovendo assim ações que disseminem todos os aspectos negativos e resgatando esses docentes que não estão atando de acordo com os referenciais políticos e pedagógicos da escola.

Para 76% dos alunos a sua relação com os professores é muito boa. Nesta questão estamos nos reportando à relação de amizade, afetividade e respeito mútuo e não apenas ao conteúdo ministrado em sala de aula, que foi registrado em outra questão.

Para Neto (1992) são vários os aspectos que tornam a escola uma organização complexa, por isso a exigência de um envolvimento permanente através da integração, sem a qual as contribuições individuais de professores a alunos se perderão na ineficiência e na ineficácia das ações solitárias de cada um. Para os alunos a boa relação estabelecida com o corpo docente implica em melhores condições de atingir os estágios da descoberta consolidando assim o aprendizado.

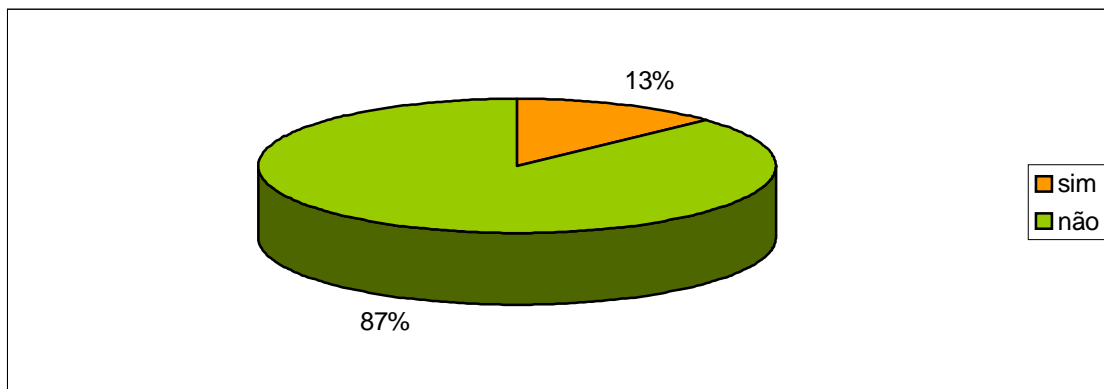


Gráfico 08- Escolha do Livro Didático (Pais)

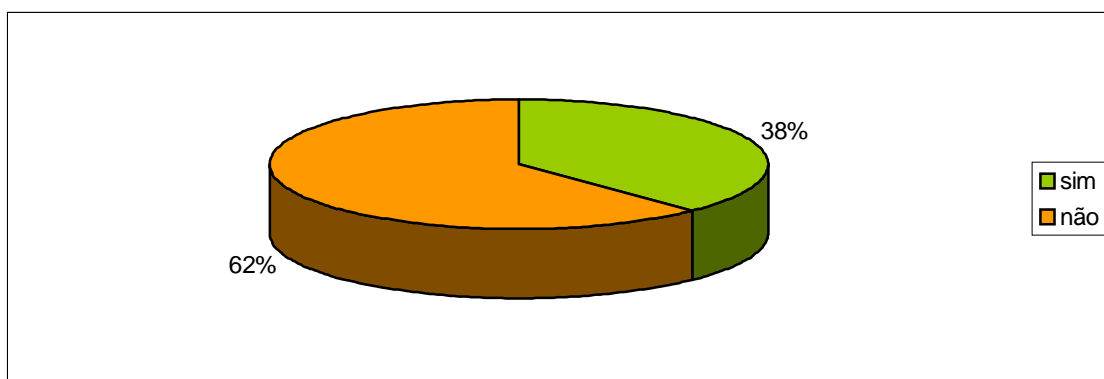


Gráfico 09- Escolha do Livro Didático (Alunos)

Para a escolha do livro didático a ser utilizado pelos filhos, 87% dos pais registraram que cabe à escola fazê-lo por ter maior conhecimento dos processos que permeiam essa opção. Nesta questão podemos inferir que ocorre o mesmo registrado na questão relativa a participação no projeto pedagógico, ou seja, delegam unicamente à escola esta tarefa por ser uma prática complexa e distinta aos profissionais da educação.

Isso nos reporta a uma reflexão para observarmos melhor as funções educativas e sociais da escola, uma vez que a própria escola considera importante a cumplicidade dos pais para esse procedimento. Para a pesquisadora é importante que se reveja todas as necessidades da escola no que se refere à participação efetiva dos pais ou a forma de fazê-la acontecer.

Para Sacristán (1998) a escola, em geral, adota uma posição seletiva frente à cultura que se concretiza ou não de acordo com sua procedência cultural e social da sua comunidade escolar.

Os alunos, em 62% dos casos também preferem não participar da escolha do livro didático pela mesma razão dos seus pais, confiam na opção feita pela escola. No entanto, ressaltaram que seria imprescindível que o material a ser utilizado devesse ser de total domínio do professor, pois a qualquer momento poderia ser questionado sobre os assuntos ali contidos.

Mesmo sem a participação dos pais e dos alunos, a escola apresentou, durante o ano letivo anterior a implantação, todo o material que seria adotado pela escola no sentido de colocar os alunos em contato e informa-los quanto à utilização no ano letivo seguinte. Entre os alunos houve maior interesse que os pais, que demonstraram maior preocupação com os custos e não com a qualidade do livro didático, no caso da escola, apostilas de uso bimestrais.

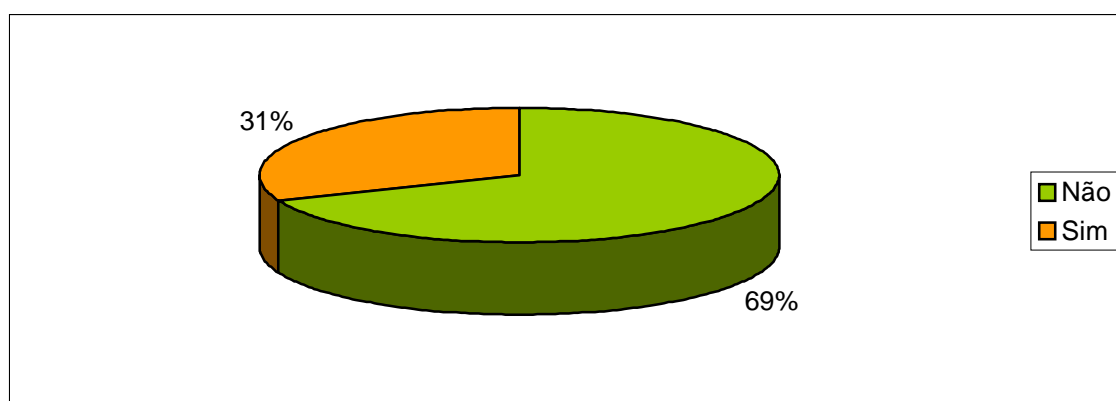


Gráfico 10- Participação no Projeto Pedagógico (Pais)

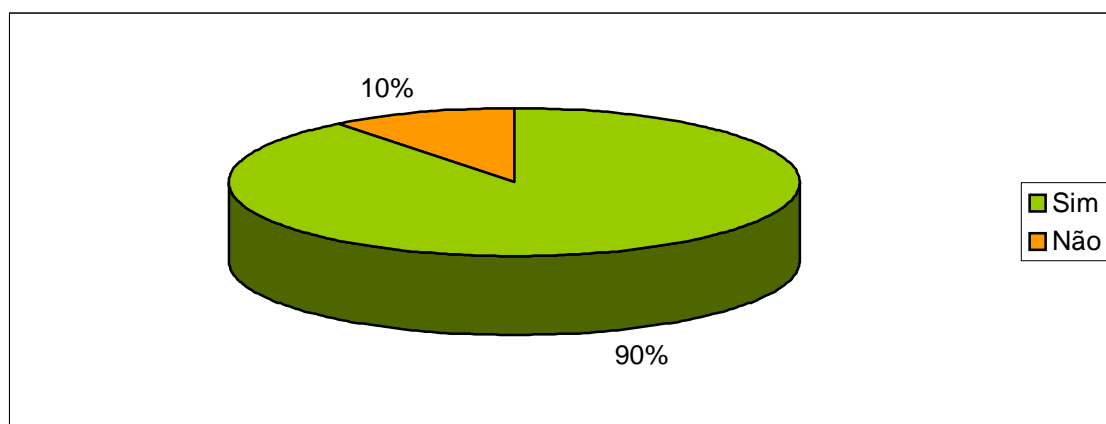


Gráfico 11- Conhecimento do Projeto Pedagógico e Regimento Escolar (Alunos)

A maioria dos pais, ou seja, 69%, não apresenta interesse em participar da elaboração do Projeto Pedagógico da escola. Muitos alegam falta de tempo e falta de conhecimento na área pedagógica.

Para a pesquisadora estas respostas são questionáveis e é preciso rever todos os procedimentos da escola para verificar se existem ações que propiciem aos pais essa participação. Mesmo que para os pais a prática educativa e as decisões e ações pedagógicas pertençam única e exclusivamente à escola, deve-se procurar informa-los dos procedimentos de um Projeto Pedagógico e da importância da participação de toda comunidade escolar. Os 31% que responderam ter interesse em participar já tiveram algum contato com a proposta por exercerem profissões ligadas à educação e outras similares.

Para os alunos, 90% consideram importante tomar conhecimento da Proposta Pedagógica e do Regimento Escolar. Embora nunca tenham participado do processo formalmente, durante todo o ano letivo são ouvidas as sugestões para possíveis alterações e inclusões nos dois procedimentos. O interesse é em decorrência dos alunos saberem que nestes documentos estão contidos todos os seus direitos e deveres. Cabe ser registrado, que mesmo respondendo ser importante ter esse conhecimento, poucos alunos procuram ter acesso às informações e quando o fazem, a preocupação é somente com os seus direitos, raramente com seus deveres. Embora em situações isoladas, alguns pais solicitam o acesso, apenas para obter algumas informações quanto ao processo avaliativo da escola.

A escola, por sua vez, coloca a disposição de pais e alunos tanto no ato da matrícula como durante todo o ano letivo. Nos primeiros dias de aula, é procedimento regular da escola, através dos professores, a leitura dos pontos que dizem respeito à atuação docente e discente. Resta saber se a escola caminha nos moldes adequados para esse envolvimento, ou seja, é preciso avaliar até que ponto os alunos têm a consciência de que além de ser um processo que lhe é útil pessoalmente, o leva também a partir de uma consciência crítica da realidade, utilizar esse instrumento de modo a concorrer para a transformação social.

A própria natureza deste processo pedagógico exige que o aluno seja ao mesmo tempo objeto e sujeito da educação, por isso é necessário explicitar melhor todos os aspectos que fundamentam esse conceito que é primordial em todo o processo escolar.

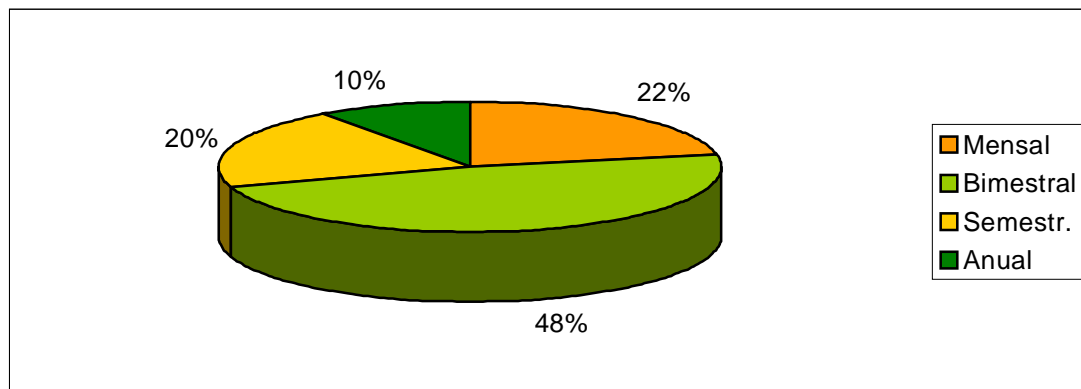


Gráfico 12- Reunião de Pais

A maioria dos pais entrevistados, 48%, sugere e solicita que as reuniões na escola devam ocorrer bimestralmente (no caso desta escola as reuniões acontecem de acordo com as necessidades encontradas pelos professores e direção). Sabemos, entretanto, que muitas reuniões realizadas nem sempre atendem às expectativas dos pais, uma vez que o interesse maior é conhecer o processo de desenvolvimento em que seu filho se encontra e não o dos demais alunos. O que normalmente ocorre nestas reuniões são repasses de informações que a escola considera importante, mas os pais geralmente não. Neste caso cabe uma reflexão e uma investigação mais específica sobre os reais interesses em relação aos assuntos a serem abordados.

Convém lembrar com Gómez (2001) que os meios e instrumentos de intervenção, bem como as informações difíceis de serem processadas, provocam paralelamente o incremento da incerteza, da aleatoriedade e da ausência. Na medida em que as informações não se desenvolvem de maneira substancial, elas perdem sua total relevância promovendo conseqüências abruptas de discriminação e exclusão de compreensão, intervenção e participação nos aspectos fundamentais da comunidade escolar.

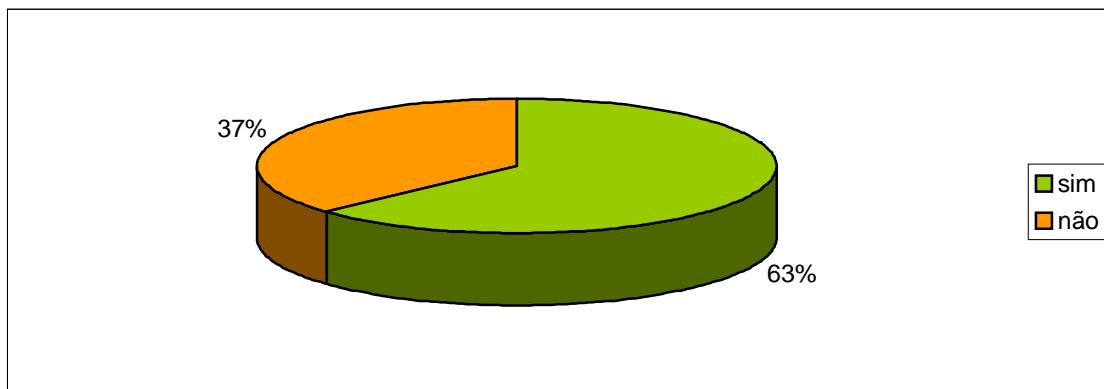


Gráfico 13- Conhecimento da Planilha de Custos

Nesta questão, 63% dos pais responderam que consideram desnecessário conhecer a Planilha de Custos, pois confiam nos serviços administrativos da escola embora sugeriram que a mesma fique à disposição para caso de “dúvidas”. Sabemos, neste caso, que os pais que matriculam seus filhos pela primeira vez numa determinada escola, é fator fundamental conhecer os custos, embora poucos peçam a especificação dos mesmos. No entanto, para os pais cujos filhos freqüentam a escola por mais tempo, qualquer reajuste na mensalidade é motivo para que se acione o botão da dúvida, ou seja, surgem os questionamentos “por quê” e “para que”. Somente nesses casos, e isso também não é sistemático, alguns pais procuram a escola para conhecer a planilha destes custos.

O que podemos observar é normalmente o total desconhecimento dos custos reais de um aluno na escola, por parte dos pais. No olhar da pesquisadora, para os pais, a escola tem apenas o compromisso com o corpo docente e geralmente os cálculos são baseados no valor hora/aula e número de alunos por classe. Feito isso, basta multiplicar e deduzir o montante arrecadado através das mensalidades sem conhecer os demais encargos que cabe a uma instituição de ensino.

Sob essas condições, pode-se concluir que é de extrema importância que os pais tomem conhecimento deste processo organizacional no sentido de esclarecer e envolver a comunidade usando argumentos seguros e dados concretos, tornando irrelevantes as meras suposições e fortalecendo a confiança na instituição.

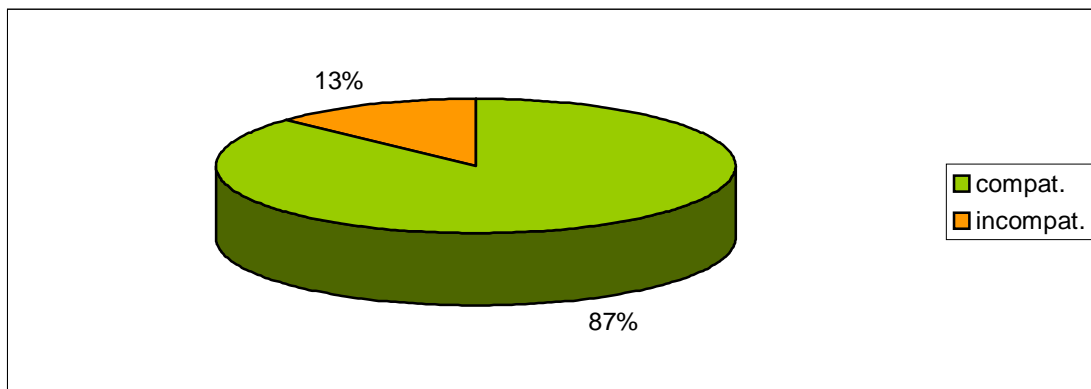


Gráfico 14- Horários

Quanto aos horários que a escola adota, 87% dos pais aprova e os consideram compatíveis com suas necessidades e possibilidades. Esta questão foi abordada porque os alunos que freqüentam a escola são provenientes de diversos bairros do município e o transporte coletivo na cidade é bastante deficitário. Existem alguns transportes alternativos (ônibus escolar, topic, etc), mas não são o suficiente para atender a toda clientela.

A escola já buscou junto às empresas outras alternativas de horário, mas a resposta foi negativa, pois a quantidade de ônibus não permite que se alterem os horários que tendem a ser compatíveis com os horários do comércio local e as indústrias. Para os alunos que residem em cidades próximas, a prefeitura desses municípios colocou transporte particular a disposição dos alunos, mas apenas no horário noturno que coincide com o horário das faculdades existentes em Brusque.

Para os alunos impossibilitados de estar na escola no horário inicial, permite-se a tolerância de dez minutos de atraso, sem trazer prejuízos aos alunos quanto à faltas, mas recomenda-se a busca dos conteúdos perdidos neste período quando houver necessidade.

| Setores | Nível de Satisfação | Pais | Alunos |
|------------------------|---------------------|------|--------|
| Secretaria | Muito Bom | 70% | 85% |
| Tesouraria | Muito Bom | 53% | 72% |
| Coordenação Pedagógica | Muito Bom | 48% | 70% |
| Direção | Muito Bom | 59% | 69% |
| Serviços Gerais | Muito Bom | 100% | 90% |

Quadro 09- Nível de satisfação dos pais e alunos com os diversos setores da escola.

Os percentuais atribuídos aos níveis de satisfação dos pais e alunos com a atuação dos diversos setores da escola conferem a instituição a classificação de muito bons serviços, merecendo destaque os setores secretaria e serviços gerais. Um ponto a ser destacado nas respostas registradas pelos pais é o desconhecimento do serviço de coordenação pedagógica. Embora pareça pouco relevante, onze dos pais que responderam a pesquisa não sabem da função deste setor. Se esses pais desconhecem o serviço e conseqüentemente sua função, é bem provável que as formas de intervenção e atuação desse segmento, tão importante na escola, não estão sendo conduzidas adequadamente. Em Libâneo (2001) encontramos destacadas várias funções atribuídas à coordenação pedagógica, sendo que uma delas, é a de elaborar e executar programas e atividades de cunho científico e cultural com pais e comunidade escolar. Embora sua principal atribuição seja a assistência pedagógica-didática aos professores, é imprescindível a interação com pais e alunos para contribuir de forma efetiva e eficaz com todo o processo de envolvimento e participação da escola com a comunidade.

As respostas dos alunos são, de alguma forma, compatíveis com as dos pais e também revelam que os setores com maior nível de satisfação foram a secretaria e os serviços gerais. Acredita-se que por serem estes os setores os quais os alunos mais utilizam no cotidiano, justifica-se o percentual obtido nas respostas.

Os demais setores aqui destacados, mesmo que tenham tido um índice de satisfação muito bom, merecem ser reavaliados constantemente, coletando sempre o maior número possível de dados diferenciados, para que não se perca o bom desempenho. Para a pesquisadora, as críticas e as vozes discordantes devem ser sempre consideradas, pois proporcionam à instituição uma contribuição valiosa para a mudança de ações e o saneamento dos possíveis problemas que se apresentam.

De acordo com Sacristán (1998) o delicado equilíbrio da convivência nas sociedades requer tanto a conservação quanto à mudança e o mesmo ocorre com o frágil equilíbrio da estrutura social da escola como grupo humano complexo, bem como entre esta e as demais instâncias da sociedade.

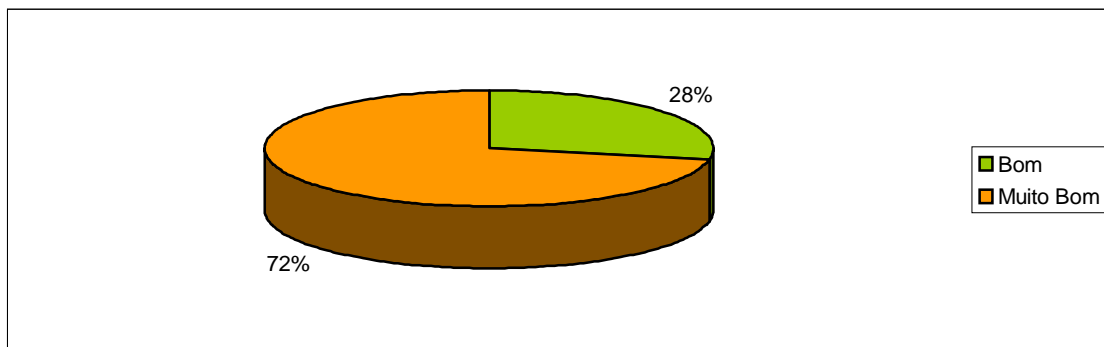


Gráfico 15- Domínio de Conteúdo

Quanto ao domínio dos professores em relação ao conteúdo ministrado nas diversas disciplinas, 72% dos alunos considera muito bom. Isso significa que ocorre compatibilidade com o aspecto inerente ao relacionamento aluno/professor. Conforme já citado em questão anterior, este relacionamento permite que o aluno interaja melhor com as disciplinas e conseqüentemente seu desempenho e rendimento é maior.

Para o professor esta relação também impera como fator essencial para sua atuação em sala de aula, fazendo com que os conteúdos trabalhados sejam expostos de forma mais segura e eficaz e todo o processo de ensino-aprendizagem se efetiva no sentido de permitir a mediação. Segundo Gómez (2001), para que o professor possa intervir e facilitar os processos de aprendizagem deve conhecer as múltiplas influências que ocorrem e que intervêm decisivamente no que os alunos aprendem e nos modos de aprender.

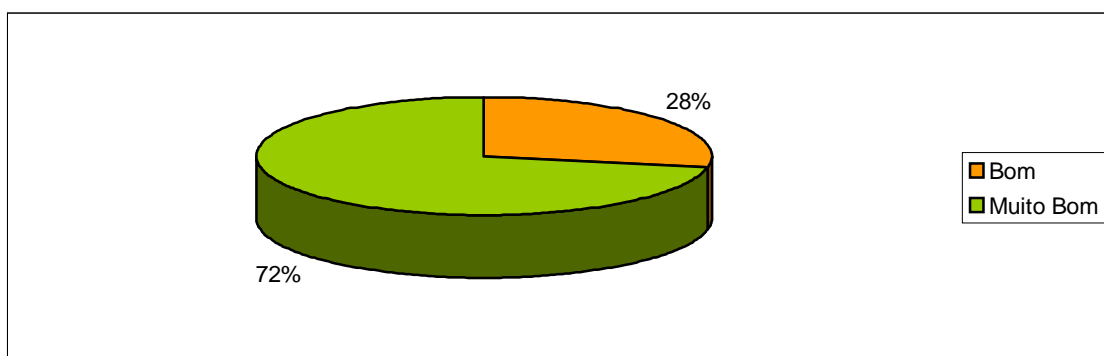


Gráfico 16- Conselho de Classe

Nos Conselhos de Classe realizados bimestralmente na escola, 86% dos alunos encontra fatores positivos como a possibilidade de um melhor relacionamento com os professores, disseminação de dúvidas relacionadas a procedimentos da escola e oportunidade

para sugerir melhorias em todos os aspectos relacionados à instituição de ensino. Em contrapartida, 14% consideram o Conselho de Classe negativo, por expor os alunos a algumas situações constrangedoras, podendo dar margem a intrigas e/ou desentendimento com alguns professores e colegas pelas divergências de opiniões.

Para que se compreenda melhor o que foi exposto é importante registrar que esses Conselhos são realizados com a presença de todos os alunos da classe, coordenados por um professor, denominado Agente de Integração, professor esse escolhido pelos próprios alunos no início do ano letivo. Nos dias previstos em calendário escolar, ou seja, bimestralmente são discutidos todos os fatos relevantes ao desenvolvimento e desempenho do grupo e dos professores que lecionam na determinada classe. Ao término, é redigido um relatório e encaminhado à direção que conduz as devidas interferências quando necessário e promove ações para resolver os problemas descritos. Caso algum professor tenha sido referenciado pela classe por algum ponto negativo, o agente de integração repassa as informações a esse docente com o objetivo de disseminar qualquer problema ocorrido. Os professores também relatam ao agente de integração a sua avaliação do grupo e este repassa a todos.

Levando-se em consideração os aspectos pontuados pelos alunos, podemos concluir que o Conselho de Classe possui mais pontos positivos que negativos, pois possibilita novos esquemas de conhecimentos, novas formas de compreensão e novas perspectivas de intervenção no cotidiano da sala de aula e em todo processo escolar.

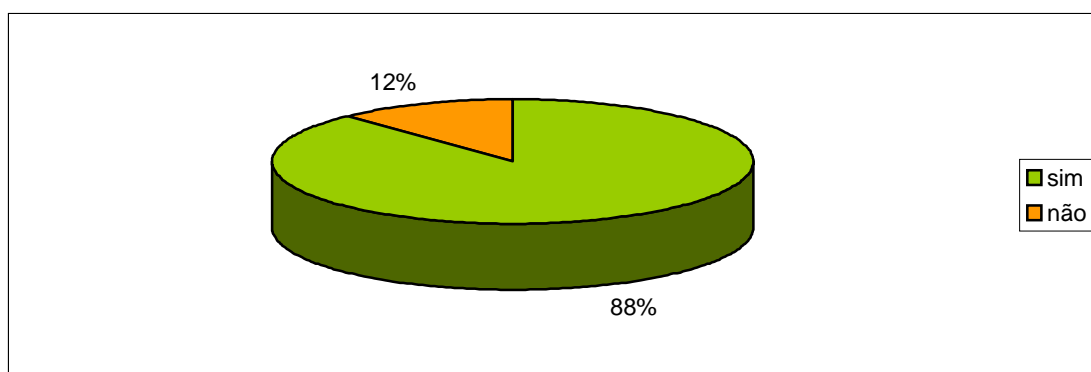


Gráfico 18- Repasse de Informações

Todo o processo de repasse de informações na escola é visto como eficiente por 88% dos alunos. Estas informações dizem respeito a todo e qualquer objeto de interesse dos alunos e pais, sob qualquer aspecto relevante a vida escolar. No ato da matrícula e/ou transferência os alunos recebem a agenda escolar que contém as informações básicas

necessárias sobre o calendário escolar, horário, regras disciplinares e critérios de avaliação entre outras. Esta agenda é também utilizada para registros das datas de entrega de trabalhos e avaliações prévias, de acordo com as solicitações do corpo docente.

A escola, através da sua página na internet, oportuniza alunos, pais e comunidade em geral a estarem em sintonia com as atividades a serem realizadas nas mais diversas áreas, especialmente nas sociais, culturais e escolares. Também a secretaria, sempre que necessário, estabelece comunicação com alunos e pais, nos casos em que a escola julgar necessário.

Manter uma comunicação efetiva com a comunidade escolar impede o desvirtuamento das informações das informações e contribui para que todos os dados significativos da escola não sejam ignorados ou desacreditados.

O quadro a seguir apresenta as sugestões e solicitações de pais e alunos que já estão sendo encaminhados aos segmentos correspondentes e em alguns casos as ações estão se efetivando. Alguns aspectos registrados estão sendo profundamente avaliados pela escola, pois segundo Vianna (2001), é preciso comparar o pretendido com o observado a fim de evitar ações desnecessárias em casos de não fidedignidade de dados ou validade dos resultados.

O importante é fazer com que os pais e os alunos sintam que suas solicitações e sugestões estejam sendo consideradas, do contrário toda a pesquisa perderia seu valor. As formas de colaboração ou de presença de pais e alunos na escola variam em função do estilo de cada instituição e se a escola é considerada um espaço privilegiado para a ação educativa, deve ser considerada também como um lugar apropriado para cumprir a missão de promover transformações na estrutura social.

A determinação de políticas constitui uma orientação que anima, um compromisso que se assume, uma diretriz que se estabelece, um esforço que se abraça e uma bandeira que congrega a atuação de um grupo no cumprimento de uma missão ou realização de um ideal comum. (Neto, 1998, p.73).

| Os pais solicitam que: | Propostas |
|---|--|
| As reuniões ou encontros não sejam realizados em finais de semana (sábado) por ser esse o único dia disponível para outros afazeres; | Flexibilidade nos horários e dias de reuniões. |
| A escola tenha um serviço de atendimento pedagógico e psicológico aos alunos; | Encaminhamento da sugestão para estudos em relação aos custos para a escola. Para tanto é necessária uma ação conjunta entre equipe administrativa, Conselho Comunitário e pais de alunos. |
| Aulas de reforço em horário extraclasse e gratuitos; | A escola pretende viabilizar a solicitação, porém, é preciso verificar a disponibilidade do corpo docente, uma vez que a maioria atua em outros estabelecimentos de ensino e também a disponibilidade financeira uma vez que essa ação implica em custos adicionais para a instituição. |
| Mais atividades extraclasse para manter os filhos ocupados enquanto os pais trabalham, garantindo assim a segurança de que seus filhos estariam em ambiente seguro. | A escola já se mobilizou (após a pesquisa) para oferecer aos alunos atividades nas áreas esportivas e culturais. Estão sendo realizadas aulas nas diversas modalidades de esporte, incluindo também a dança. Outras alternativas estão sendo estudadas pela equipe pedagógica e administrativa. |
| | |
| Os alunos sugerem: | Propostas |
| Criação de um Grêmio Estudantil para promover atividades culturais e sociais; | Para a criação de um Grêmio Estudantil é necessária a participação ou a aceitação dos demais alunos, uma vez que a pesquisa foi realizada apenas com os alunos do ensino médio matutino. Está sendo criada uma comissão para fazer o convite a todas as turmas. |
| Visitas da direção da escola com maior frequência nas salas de aula; | Esta sugestão foi encaminhada a direção que elaborou um cronograma de visitas para que todas as turmas fossem atendidas periodicamente. |
| Intercâmbio com outras escolas da CNEC; | Algumas escolas já se mobilizaram espontaneamente no sentido de promover intercâmbio esportivo, criando a Olimpíada Cenecista em nível regional e estarão sendo efetivados contatos com outras escolas para se incorporarem ao grupo no sentido de promover também encontros de outras naturezas (social, cultural, etc.). |
| Participação em Projetos Sociais em nível de município; | A escola vem oportunizando esta participação junto à Secretaria do Bem Estar Social, da Prefeitura |

| | |
|---|---|
| | Municipal de Brusque, que se prontificou a notificar todas as ações promovidas e que permitam a participação dos alunos. |
| Mais opções de atividades extraclasse; | De acordo com o que foi solicitado também pelos pais, a escola está promovendo estas atividades e estudando novas possibilidades. |
| Participar com sugestões nas atividades que a escola promove; | Esta sugestão refere-se ao aluno poder participar na organização das atividades culturais, sociais e esportivas que a escola já desenvolve e faz parte do Calendário Escolar. Para atender a solicitação foram definidos grupos que em ação conjunta com o corpo docente promovam maior integração entre os diversos segmentos da escola. |
| Elaborar um jornal/informativo da escola. | Um grupo de alunos, em conjunto com os professores de português e educação artística está elaborando um projeto para estudos e posterior viabilização. |

Quadro 10- Sugestões e Solicitações de Pais e Alunos

6.2 A Voz dos Professores

A seguir estão registradas, através de gráficos, as respostas do corpo docente que atua no ensino médio da escola comunitária. Todas as questões foram consideradas e estão sendo encaminhadas de acordo com as possibilidades da escola.

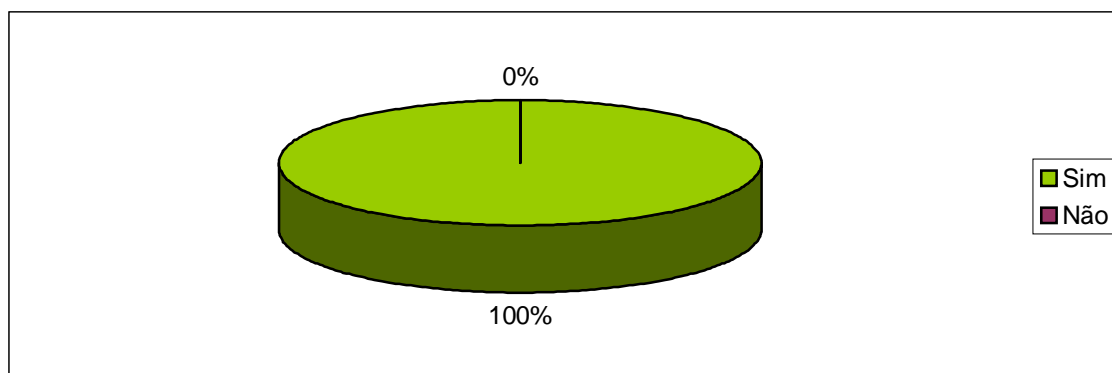


Gráfico 19- Serviços de Apoio para o Docente

Todos os professores entrevistados dizem que a escola oferece serviços de apoio para o desenvolvimento dos trabalhos. Entende-se por serviços de apoio todos os segmentos da escola que podem de alguma forma contribuir para a efetivação das atividades do docente. É de relevância ressaltar que a escola não possui serviços específicos para tal função; existe sim, um esforço coletivo para propiciar condições necessárias às relações de cooperação. Essa integração entre os segmentos é um processo gradual e só ocorre à medida que a escola desenvolve uma política administrativa de participação e autonomia entre os grupos de trabalho.

Para Sacristán e Gómez (1998) a realização de uma autonomia que seja coerente com o bom funcionamento exige a transformação geral da instituição e de toda a coletividade educativa.

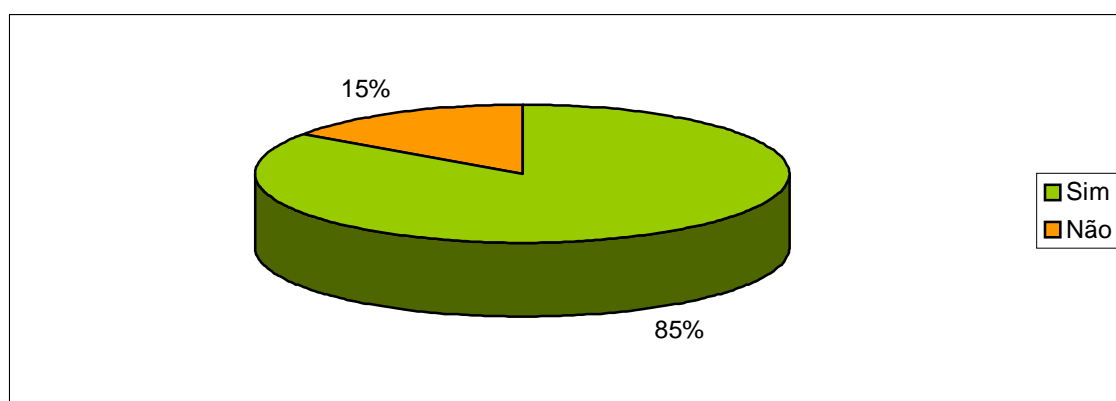


Gráfico 20- Participação Corpo Docente

A participação do corpo docente nas decisões e ações pedagógicas ocorre em 85% dos entrevistados. Essas decisões normalmente acontecem em nível de sala de aula, quando os professores exercem sua autonomia em relação às aulas ministradas, nos respectivos grupos de alunos.

Para o sistema de gestão da escola a centralização das decisões acarreta quase sempre em certa lentidão se percorrer uma escala hierárquica muito grande. Enquanto isso a escola pode estar perdendo oportunidades significativas, pois os professores podem perder o entusiasmo, sem falar que a direção nem sempre possui um conhecimento íntimo da situação em que a decisão deve ser tomada. A estrutura centralizadora só é exequível em organizações muito pequenas em que o gestor tem conhecimento direto da realidade concreta e habilidade para lidar com ela.

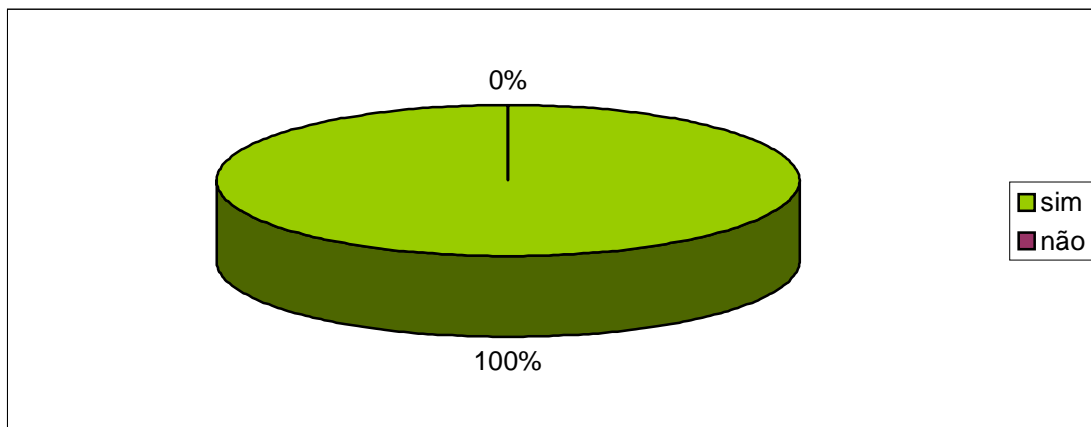


Gráfico 21- Participação Projeto Pedagógico

Nesta escola 100% dos professores participam da elaboração do Projeto Pedagógico ou das suas reformulações, embora em diferentes proporções. O que se torna bastante perceptível, neste caso, é que mesmo que se estabeleça um plano de ação, distribuindo atribuições a cada membro do grupo participante, se não for acionado pela direção ou coordenação o trabalho nem sempre se desenvolve de maneira eficaz. Isso ocorre porque os professores ainda não estão acostumados com a prática participativa.

A escola, por ser uma instituição social que apresenta unidade em seus objetivos, deve adotar alguns princípios básicos de organização e gestão a fim de promover a co-responsabilidade do seu corpo docente em todas as suas atividades. A falta de unidade na ação educativa, iniciando no projeto pedagógico e conseqüentemente nas diretrizes, normas e desempenho das funções podem resultar em situações que comprometem todo o trabalho escolar.

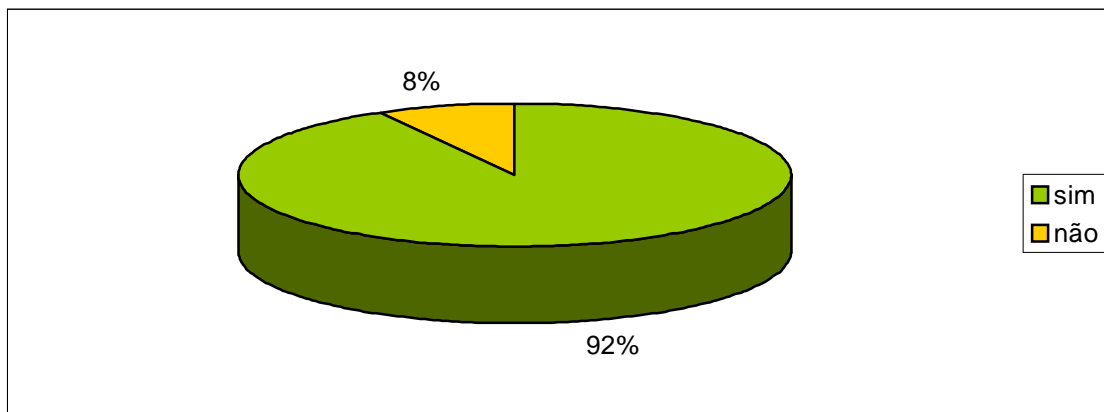


Gráfico 22- Acesso à Direção

A direção é uma função típica do profissional que responde por uma área no setor da escola tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico. Para tanto é necessário ter uma visão de conjunto, articular e integrar os vários segmentos da escola. Se o diretor/gestor não promover o acesso a todos os envolvidos no processo educativo, em especial os professores, todo o trabalho perderá a sua essência. Dos professores entrevistados, 92% dizem ter acesso à direção, o que confirma o envolvimento dos segmentos.

Como os relacionamentos são a menor e mais pessoal unidade de participação, segundo Mc Lagan e Nel (2000), eles estão no cerne do exercício da autoridade. Se conflitantes, coercitivos e dependentes, criam as bases do autoritarismo, mas, quando as pessoas reconhecem a independência do outro e trabalham juntas, existe participação.

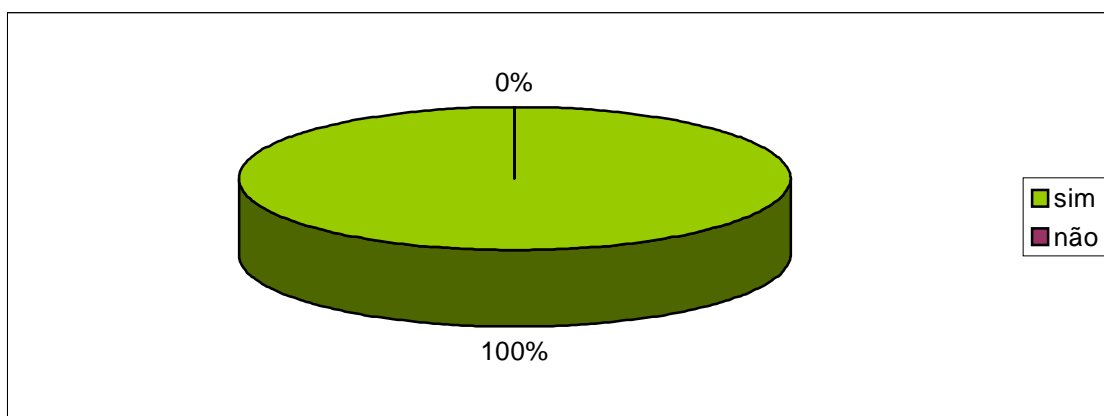


Gráfico 23- Participação Reuniões Mensais

Todos os professores da escola consideram importante a realização mensal de Reuniões Pedagógicas e Administrativas e embora a participação não seja obrigatória (ocorrem em horários extra-escolar e não são remuneradas), a frequência é de geralmente 100%. Estas reuniões são normalmente conduzidas pela direção, mas os assuntos tratados referem-se às necessidades do grupo de docentes, na medida em que vão se desencadeando.

As pessoas, em todos os níveis e especificamente um grupo com objetivos comuns, devem ter a intenção de estabelecer relacionamentos que possibilitem um maior envolvimento nas ações e isso não pode ser deixado ao acaso. É preciso criar mecanismos que permitam as relações participativas assumindo responsabilidades pessoais e tornando possível compartilhar esta responsabilidade de forma apropriada ao trabalho educativo. Esse é o objetivo das reuniões.

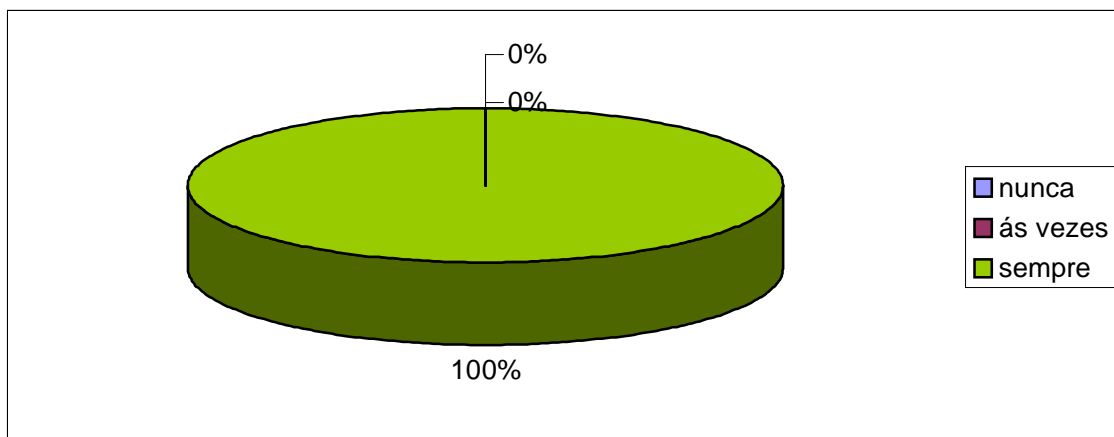


Gráfico 24- Participação Planejamento Anual

Aqui novamente todos os professores têm sua participação na elaboração do Planejamento Anual, tal qual ocorre no Projeto Pedagógico. Esse planejamento não diz respeito somente ao Plano de Aula, mas também a todas as atividades que a escola realiza no decorrer do ano letivo. No início do ano são traçadas as linhas gerais do trabalho a serem executadas ao longo do período escolar e a cada encontro ocorre o redimensionamento das atividades inerentes a cada participante do grupo. Para essas atividades são formados grupos de trabalho que, junto à direção, tornam-se responsáveis pelo desenvolvimento de cada projeto pré-elaborado. A cultura da colaboração aqui é bastante praticada o que favorece um trabalho efetivamente participativo.

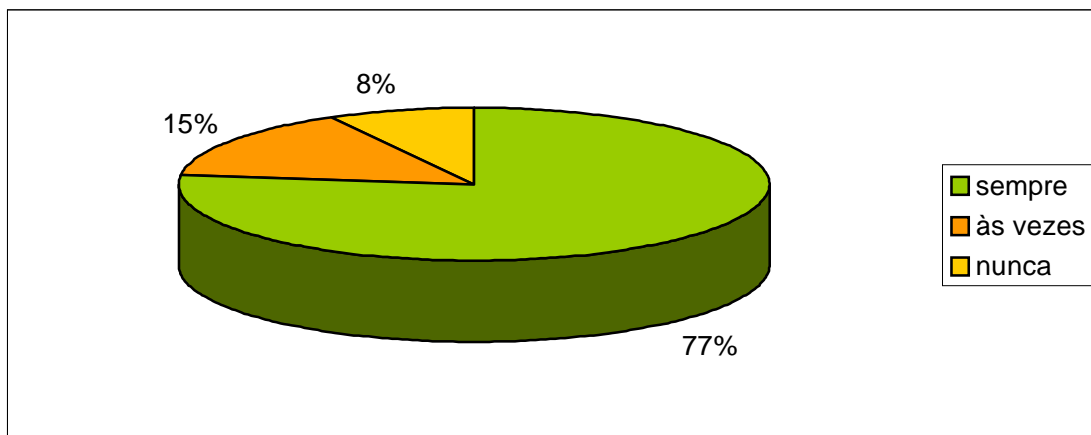


Gráfico 25- Projetos Aceitos

Dos professores entrevistados, 77% relatam que os projetos apresentados para colaborar com a dinâmica do processo educativo são sempre aceitos pela escola. Estes projetos dizem respeito geralmente a implementação e complementação do trabalho realizado em sala de aula, como forma de levar os alunos a experimentos que permitam melhor entendimento dos conteúdos aplicados em sala de aula.

Sabe-se que os projetos que nunca são aceitos, normalmente implicam em custos elevados para a instituição ou para os alunos. Nestes casos é preciso que o docente tome consciência do motivo da não aceitação para não se tornar um indivíduo posteriormente alienado e com a sua auto-estima comprometida.

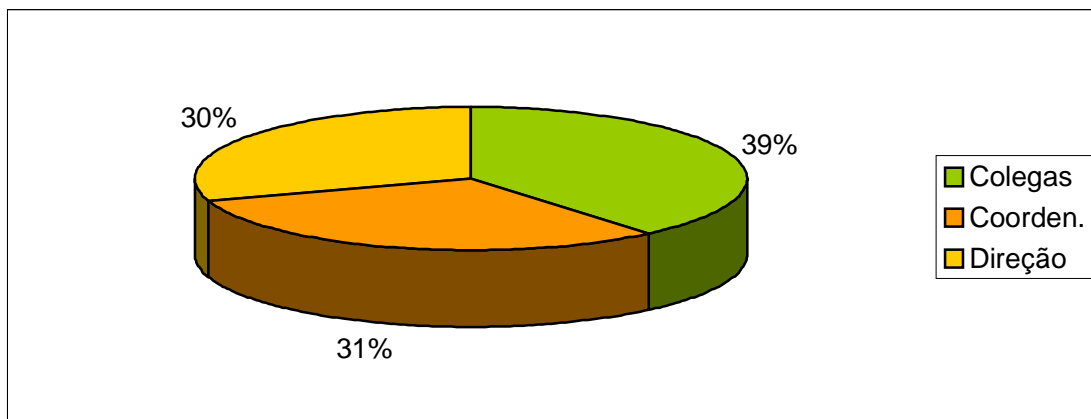


Gráfico 26- Grupos de Cooperação

É natural do ser humano que ele busque auxílio das pessoas as quais possui maiores afinidades. No caso dos professores a diferença registrada nesta pesquisa é quase imperceptível, pois eles dividem esta ação cooperativa com colegas, coordenação e direção, quase nos mesmos níveis, ou seja, em torno de 30% para cada grupo. Isso significa que o processo de integração existe com todos os segmentos da escola os quais podem aprender uns com os outros, partilhando e desenvolvendo em conjunto as suas competências.

Neste sentido, a colaboração e a realização de consultas entre colegas são promotoras do crescimento profissional e do desenvolvimento de toda a escola a partir do seu interior, o que assegura a implementação de mudanças também externas.

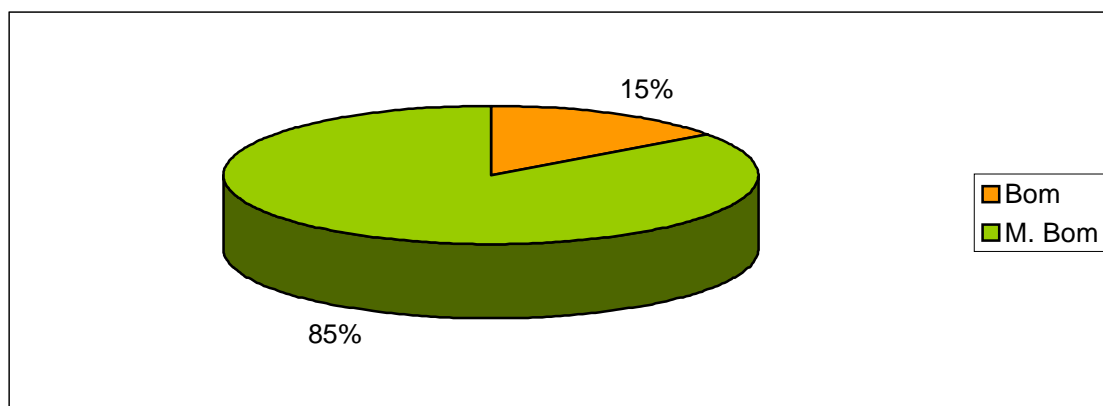


Gráfico 27- Ambiente de Trabalho

Através das respostas verifica-se que o ambiente do grupo é considerado muito bom para 85% dos professores. É importante ressaltar que, a colaboração e a integração entre os professores e toda equipe de trabalho da escola são absolutamente necessários se quisermos que o ensino tenha maior eficácia, assegurando que o docente continue desenvolvendo um bom trabalho.

Segundo Hargreaves (1998), muitos fracassos no sistema escolar podem ser atribuídos, mesmo que parcialmente, à incapacidade para se construir boas relações no trabalho que são essenciais ao sucesso de toda a entidade. A escola, por sua vez, tem o dever de proporcionar um ambiente que favoreça todos os tipos de integração com o grupo participante, sem, contudo, tornar-se uma imposição administrativa. O envolvimento e a interação voluntária entre o grupo faz com que o corpo docente exerça o seu trabalho nos mais diversos contextos, com maior entusiasmo e flexibilidade. Estes são componentes

imprescindíveis também no funcionamento organizacional de todos os segmentos de uma escola.

| Aspectos relevantes pontuados pelos professores: | Propostas |
|--|--|
| Falta de tempo para estudar e preparar as aulas; | É comum na classe docente que a maioria esteja atuando em mais de um estabelecimento de ensino e em muitos casos chega a ser nos três períodos. Todos os professores participantes da pesquisa, sem exceção, trabalham em mais de uma escola. Sabemos que o ideal seria o professor dedicar seu tempo exclusivamente à uma escola apenas, mas em decorrência do nível salarial essa prática torna-se inviável. Na tentativa de amenizar em parte este problema, a escola deve promover situações para que o corpo docente possa dedicar-se a este trabalho, quer seja em grupo ou individualmente. |
| Falta de condições financeiras para participar de cursos de aperfeiçoamento; | Uma prática comum entre os professores é a dificuldade em participar de cursos no sentido de realimentar constantemente o seu conhecimento. A escola, neste sentido, pode proporcionar no seu próprio espaço e dentro das suas condições, cursos e/ou formar grupos de estudos e ainda ter a disposição um amplo material didático que servirá como apoio. |
| Horários incompatíveis para reuniões com professores da área para fins de estudos; | Novamente encontramos aqui o fator “tempo”. É notório que a troca de experiências enriquece consideravelmente o trabalho do docente e favorece o despertar para novas descobertas. Uma das alternativas é formar grupos de estudo nos dias em que ocorrem as reuniões pedagógicas ou em horários alternativos se houver disponibilidade do grupo. |
| Domínio de classe; | Os professores encontram cada vez mais dificuldades em lidar com determinados hábitos e atitudes dos alunos em sala de aula. Segundo relatos, o comportamento dos alunos tem se agravado pela interpretação errônea do Estatuto da Criança e do Adolescente, pois apenas os direitos são considerados e não os deveres. Os próprios pais dizem não conseguir lidar com algumas situações no cotidiano familiar, mas |

| | |
|--|--|
| | <p>exigem que a escola o faça. Observamos aqui que as relações interpessoais necessitam ser melhor desenvolvidas, pois acredita-se que a troca de afeto e respeito somente se efetiva mediante a reciprocidade das interações. É preciso também uma investigação mais aprofundada a respeito da dimensão que alguns professores dão a esse “comportamento” dos alunos.</p> |
| <p>Participação dos pais no processo educativo dos filhos.</p> | <p>Uma queixa constante dos professores é a falta de participação dos pais no processo educativo dos filhos. A maioria não cobra estudos em casa, não se preocupa se preocupa se as atividades extraclasse estão sendo realizadas, não participa das reuniões e não comparece à escola quando solicitada a sua presença. Entretanto, os pais abordam problemas didáticos-pedagógicos assumindo uma atitude pré-concebida de censura aos professores num campo em que geralmente não são especialistas. Assim sendo, é preciso conscientizar os pais de que a escola tem funções sociais distintas, objetivos próprios, projeto pedagógico e estrutura de gestão que devem ser considerados e respeitados. Não se pode, entretanto, exigir que os pais participem do processo se não for espontaneamente. São distintas as responsabilidades e tarefas dos profissionais da escola daquelas dos pais e, portanto, a escola deve cumprir com a sua responsabilidade, mesmo que a família não cumpra com as suas.</p> |

Quadro 11- Aspectos relevantes apontados pelo corpo docente.

Para Hargreaves (1998) as escolas de ensino médio constituem os símbolos primordiais da modernidade. A grande dimensão, os seus padrões de especialização, a sua complexidade burocrática, a sua persistência em cativar as emoções e as motivações de muitos dos seus alunos e de seus professores, constituem apenas algumas maneiras com que os princípios da modernidade se exprimem na prática da educação.

6.3 Anseios da Equipe Técnica-Administrativa

A equipe técnica-administrativa tem a função tão importante quanto à equipe docente numa instituição escolar e deve, portanto, ser tratada com a mesma atenção para garantir o sucesso do trabalho conjunto. Para Vianna (2000), sem a definição de padrões comuns é impossível agir com segurança e ao mesmo tempo ter confiança nas ações comuns que empreendemos.

Os gráficos a seguir correspondem às respostas da equipe técnica-administrativa da escola comunitária e refletem as suas aspirações e seus anseios.

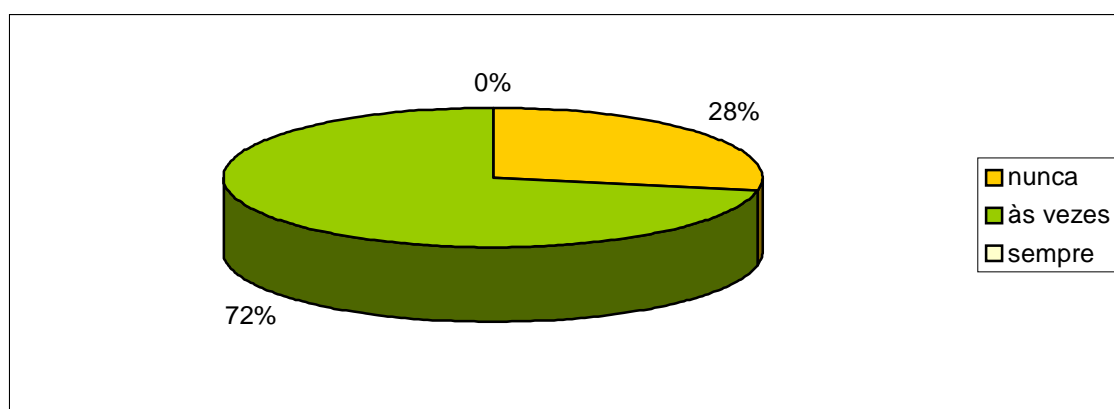


Gráfico 28- Oferta de Subsídios

Dos participantes, 72% responderam que apenas às vezes a Diretoria Estadual e Nacional oferece subsídios para melhor desempenho do trabalho. Os subsídios a que se referem são cursos de aperfeiçoamento e acessória nas diversas áreas e encontros com outras escolas da CNEC. Um dos setores mais favorecidos, segundo relatos, é o contábil e direção da escola, sendo que os demais raramente, ou nunca, receberam orientações ou possibilidades de aperfeiçoamento no trabalho. Sendo a CNEC uma instituição com fins e objetivos comuns, seria importante para o sincronismo de todas as escolas, promover encontros ou reuniões, valorizando assim todos os profissionais que compartilham da estrutura organizacional da escola.

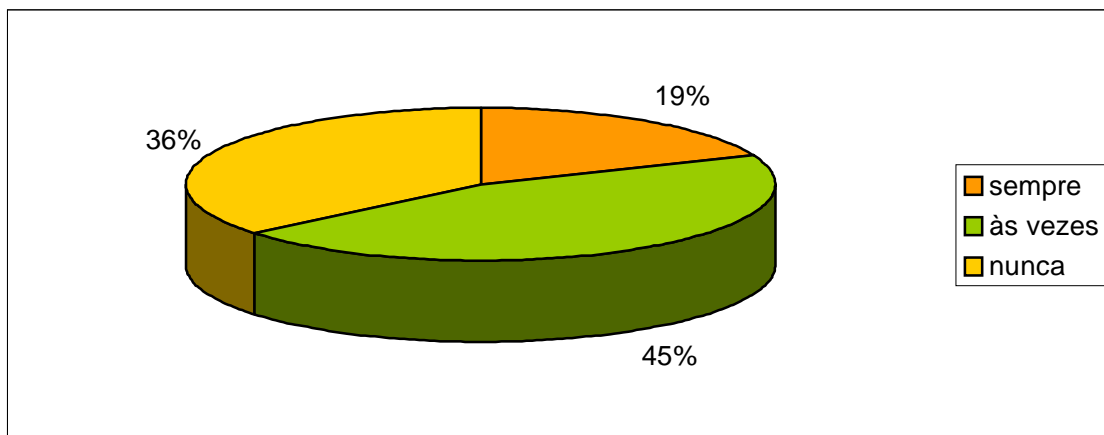


Gráfico 29- Tomada de Decisões

Tomam decisões sem a necessidade de consultar outros órgãos administrativos, apenas 19% dos entrevistados, pois a autonomia que permeia o trabalho dos demais não é o suficiente para efetivar tais procedimentos.

A divisão de funções, segundo Libâneo (2001) faz parte da lógica da organização, mas não deve comprometer a gestão participativa. O que se deve evitar é reduzir a estrutura organizacional numa concepção estritamente funcional e hierárquica, impedindo ou dificultando a participação dos diversos setores na tomada de decisões, pois as tarefas administrativas têm a função de fornecer igualmente, o apoio necessário ao bom funcionamento da instituição.

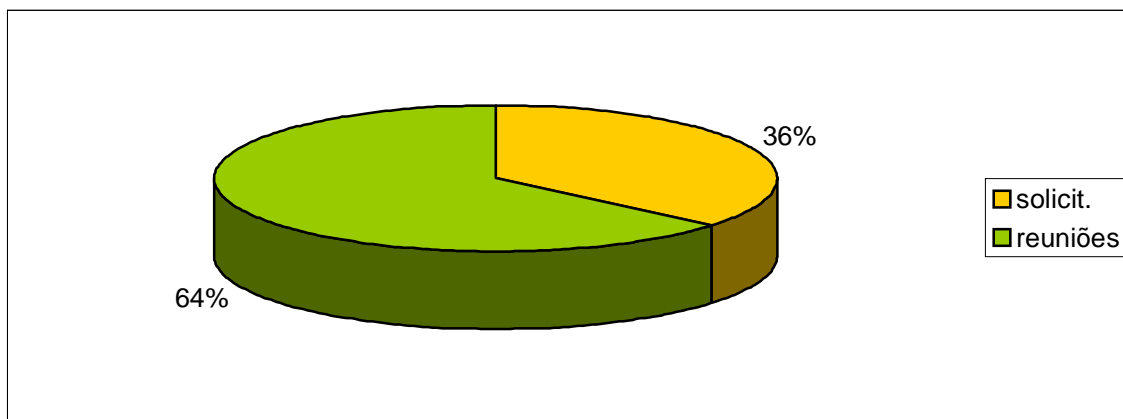


Gráfico 30- Troca de Informações

Dos entrevistados, 64% dizem que a troca de informações entre os demais setores que envolvem o seu trabalho acontecem através de reuniões e/ou ofício circular, enquanto 36% somente recebem ou trocam informações quando solicitam. Cabe registrar que a comunicação é essencial para que haja o processo bilateral de interação e não consiste apenas na emissão de mensagens, mas também inclui a recepção delas.

Toda administração é constituída de atos comunicativos, pois as pessoas deixam o isolamento falando e ouvindo, escrevendo e lendo, e, estabelecendo relações sociais torna-se possível concentrar o fluxo comunicativo em feixes de interação. Esse processo tão importante na administração escolar, em seus vários segmentos, viabiliza a unificação da ação coletiva e sem um canal eficiente de comunicação a escola dificulta o seu objetivo comum e fragmenta as relações necessárias ao trabalho conjunto.

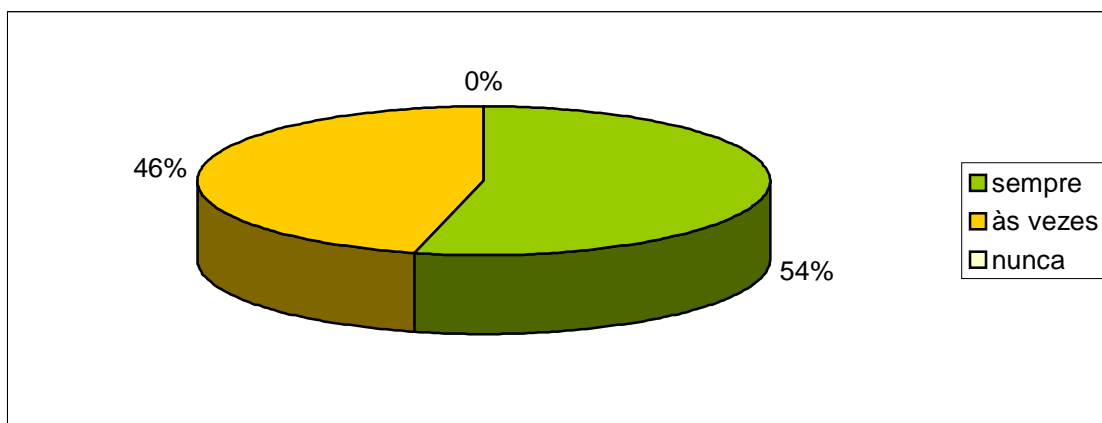


Gráfico 31- Acesso à Direção

Nesta questão verifica-se que não há bloqueios quanto ao acesso à direção, em 54% dos entrevistados. Em contrapartida, 46% dizem que somente às vezes têm essas possibilidades. Se os diretores/gestores imobilizam o acesso às pessoas envolvidas nos diversos segmentos da escola, conseqüentemente estarão condicionando-as a sempre olhar para cima para pedir permissão e apoio. Além disso, o bom relacionamento com todo o grupo é um dos fatores que facilita os esforços participativos, pois as pessoas precisam ser ouvidas para que possam unir-se ao conjunto institucional e exercer a troca de conhecimentos para prescrever ações de sucesso.

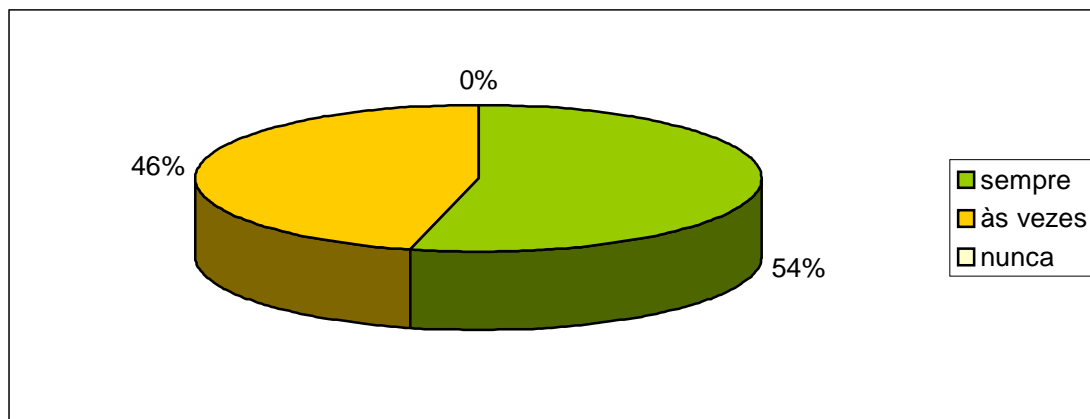


Gráfico 32- Sugestões e Projetos

Têm suas sugestões e projetos considerados pela direção apenas 30% dos entrevistados sendo que 70% somente às vezes recebem tais possibilidades.

A participação traça pontos de vista muito positivos sobre as interações do ser humano e seu comportamento e se o grupo tiver oportunidades de se envolver, certamente se mostrará mais confiante passando a agir conforme os melhores interesses da organização escolar. Cabe, portanto, avaliar as razões pelas quais alguns projetos e sugestões nem sempre são aceitos e em que situações isso ocorre.

| Sugestões | Propostas |
|---|--|
| Cursos de aperfeiçoamento nas respectivas áreas de atuação; | Todo profissional precisa estar em constante aperfeiçoamento na sua área de atuação, mas, a instituição não é a única responsável por estas ações; cada pessoa deve buscar seu conhecimento como forma de superar suas necessidades. A escola poderá ser um agente facilitador deste processo, criando mecanismos internos ou externos que propiciem novos conhecimentos para o seu grupo de trabalho. |
| Maior contato com os demais segmentos da escola. | Esta solicitação já foi abordada anteriormente nesta pesquisa, no entanto, é preciso que se tenha um perfil mais definido dos setores que necessitam maior envolvimento, para depois, delinear ações concretas para a sua efetivação. |

Quadro 12- Sugestões da Equipe Técnica-Administrativa

6.4 Considerações Finais

Participaram nesta pesquisa, vários segmentos do processo educativo de uma escola comunitária, sabendo-se que cada grupo pesquisado é diferente do outro, pois deles participam pessoas diferentes trazendo para o inter-relacionamento características peculiares em que alguns padrões podem não coincidir. Pais de alunos, alunos, corpo docente e corpo técnico administrativo, grupos participantes do processo educativo e organizacional possuem todos um perfil distinto, mas que necessariamente devem convergir para fins e objetivos comuns, a educação.

Com esta pesquisa buscamos investigar se a Escola Comunitária possui nos seus alicerces os princípios de gestão compartilhada e de que forma eles permeiam os seus segmentos e níveis hierárquicos. Um dos aspectos relevantes da gestão compartilhada é a participação e embora as pessoas estejam se envolvendo de forma cada vez mais significativa ainda não se chegou ao patamar desejado. Essa participação é tão inevitável quanto necessária. Inevitável porque a capacidade de participar é comum, e necessária porque todo o trabalho da escola é complexo e interdependente demais para ser resolvido por algumas pessoas que estão no poder.

Levando-se em consideração o primeiro segmento pesquisado, os pais de alunos do ensino médio, podemos traçar algumas considerações. Em primeiro lugar, pode-se perceber que a participação não se encontra ainda nos níveis desejáveis embora aconteça em algumas situações. Participar, entretanto, não significa forçar as pessoas a desenvolverem relações comuns, pois ambas as partes, escola e família, são responsáveis pela forma com que o relacionamento se desenvolve. Para muitas pessoas, a participação é um processo de construção na superação do individualismo e da competição. Por isso, a escola não pode exigir dos pais um comportamento homogêneo, é preciso sim, traçar estratégias transparentes para que estes percebam os benefícios da participação e do envolvimento. Entretanto, é preciso saber, antes de tudo, se a escola está preparada a essa mudança cultural e conseqüentemente de envolvimento, pois, segundo Mc Lagan e Nel (2000), quando as pessoas começam a ter acesso às informações, a participar e ter poderes para exercer influências significativas, elas podem exigir direitos sem perceber que precisam também assumir responsabilidades.

O fato de não haver uma participação efetiva dos pais na elaboração do Projeto Pedagógico, conhecimento da Planilha de Custos, participação em Reuniões de Pais e entrega do Rendimento Escolar, pode significar também que a escola não tem sido convincente o

suficiente para garantir essas necessidades de envolvimento. Em contrapartida, verificou-se que a grande maioria dos pais deposita na escola uma total confiança quanto aos procedimentos organizacionais.

Hoje, cada vez mais evidente, os pais depositam na escola muitas tarefas que antes não eram delegadas às instituições educacionais. As exigências sociais e econômicas vêm exigindo dos pais um afastamento das suas funções familiares, as quais são delegadas às escolas. Gómez (2001) diz que a escola deve assumir funções e desempenhar papéis que anteriormente estavam reservados à vida familiar, por isso suas formas de organização e seus modos de interação devem amparar e estimular as atenções afetivas tradicionalmente desprezadas na escola. Nesse sentido, as sugestões apontadas pelos pais estão sendo avaliadas e reestruturadas dentro das possibilidades e viabilidades de concretização.

Os alunos do ensino médio demonstraram através de seus relatos, que a sua participação é mais efetiva que a dos pais conforme demonstrado nos resultados. Para a maioria, a escola não representa apenas um lugar onde se desenvolvem as capacidades intelectuais, mas também as sociais e afetivas, importantes para o desenvolvimento humano. E é através desta participação, segundo Gadotti (1997), que os alunos podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os profissionais que nela atuam, intensificar seu envolvimento com ela e assim acompanhar melhor a educação ali oferecida.

A relação com os professores constitui-se um fator relevante na composição da estrutura participativa da escola e isso se torna evidente nos registros. Para Sacristán (1998) o professor é uma fonte de estimulação particular, o primeiro e mais definitivo recurso didático do ensino ao mesmo tempo em que transmite e modula outras influências externas. A figura do docente deve servir de referencial a qualidade da escola, pois além de ser o principal mediador do conhecimento ele mantém relações afetivas com os alunos, tornando o ambiente escolar um espaço harmônico e receptivo. Por isso o professor não deve organizar apenas seu trabalho em sala de aula visando cumprir o programa de ensino, mas também envolver os alunos a participar ativamente da vida escolar. A socialização em sala de aula e na escola como instituição, bem como o rendimento acadêmico nem sempre acontecem da mesma forma para os alunos. O professor deve ter sensibilidade o bastante para respeitar as diferenças individuais definindo estratégias de relacionamentos que possam atender a todos.

As referências feitas ao Conselho de Classe comprovam novamente o elemento “participação” sendo que todos os alunos têm o direito de opinar, nas mais diversas situações por eles abordadas. Ele é o órgão colegiado mais interessante da escola sob o ponto de vista

pedagógico porque permite avaliar a escola num todo, analisar o desempenho dos professores e formular propostas referentes à ação educativa, embora possa também causar conflitos.

Todas as sugestões elencadas pelos pais, alunos, professores e equipe técnica-administrativa serão consideradas pela escola com encaminhamentos de ações primando por mudanças de situações que promovam transformações na estrutura social buscando a efetivação da democratização institucional.

Em relação aos resultados da pesquisa com o corpo docente podemos afirmar que o processo de participação é bastante evidente. A participação efetiva, entretanto, permite e incentiva o conflito, as diferenças de opinião e se as pessoas não tiverem habilidades de comunicação bem desenvolvidas, a participação pode gerar apenas uma concordância aparente. As pessoas envolvidas nos relacionamentos de um ambiente participativo precisam tomar cuidado para respeitar o direito independente de existir do outro e contribuir construtivamente para o bom desenvolvimento dos objetivos da escola.

Para Hargreaves (1998) as culturas dos professores e as suas relações com os colegas figuram entre os aspectos mais significativos da sua vida e do seu trabalho, além de fornecer um contexto importante para seu desenvolvimento e a forma com que ensina. As relações entre os professores do grupo podem mudar ao longo do tempo, mas são através delas que as diferentes culturas são concretizadas, reproduzidas e redefinidas e isso também se estende aos alunos e os diversos segmentos da escola.

Trocar idéias e discutir são algumas das vantagens do trabalho participativo e representam estímulos à criatividade e fomentação das inter-relações. É possível que surja entre os professores aquele que prefere o isolamento, o que muitas vezes pode representar uma simples adaptação ao ambiente de trabalho e não uma atitude individualista. Nos casos em que a participação não se efetiva é necessário que se verifique as condições organizacionais que podem estar impedindo o docente à participação do processo participativo.

O fato da escola ou instituição estar alicerçada numa missão com identidade própria, definida e difundida, também favorece o desenvolvimento da cooperação e da participação, pois geram sentimentos de lealdade, empenho, comprometimento e confiança. Nos sistemas mais fechados os professores permanecem isolados nas salas de aula sem trocar conhecimentos, quer sejam relativos aos alunos ou mesmo nas técnicas de ensino utilizadas e estão ainda predispostos a deixar todas as decisões que ultrapassam a sala de aula a cargo do gestor.

Nesta pesquisa pode-se observar também, o envolvimento na tomada de decisões, o trabalho colaborativo com os colegas, o empenho em compartilhar com as ações da instituição e o bom relacionamento com os alunos, fatores explícitos do modelo de gestão compartilhada.

Com a equipe técnica-administrativa ainda existem alguns entraves que bloqueiam algumas atitudes de participação e, portanto, cabe ao diretor da escola ter lucidez e competência para formular as melhores estratégias para oportunizar efetivamente as práticas de participação. A escola, entretanto, nem sempre poderá contar com esta prática em todo o seu corpo técnico-administrativo, pois a diversidade de funções que permeia esses setores, as características peculiares de cada atividade, muitas vezes isolada, faz com que os profissionais canalizem suas atenções e ações apenas ao seu trabalho, uma vez que alguns setores contam com apenas um colaborador. No entanto, a participação no contexto e na visão, devem ser estimuladas dentro dos modelos de sistema de gestão consultivo e participativo, por ser uma estratégia de busca de consenso, permitindo maior coesão e possibilidade de êxito nas ações.

Se o processo de tomada de decisões nem sempre acontece, deve-se observar se as informações são concretas, se os problemas estão sendo analisados em todos os aspectos e se existe uma ampla democratização das informações. No exercício da participação, cada pessoa envolvida deve manter um alto grau de esforço e compromisso pessoal, apesar das condições imediatas do trabalho e até mesmo das barreiras que possa vir a enfrentar.

Podemos concluir com a pesquisa, que a escola comunitária pratica o exercício da gestão compartilhada, mesmo que em alguns dos seus segmentos ainda não tenha sido consolidado. É preciso traçar novos planos de ação com alguns de seus segmentos, para efetivar esse processo de participação, criar mecanismos que possibilitem maior autonomia para a tomada de decisões e agilizar novas condições para envolvimento cada vez maior de toda a comunidade escolar.

Os resultados desta pesquisa serão encaminhados a diretoria estadual da CNEC no sentido de mobilizar outras escolas comunitárias a avaliar seu sistema organizacional e juntos comungar dos mesmos objetivos e promover mecanismos que atendam as solicitações apresentadas pelos diversos segmentos participantes.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOBBIO, N. **Estado, Governo e Sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

_____, **O Futuro da Democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CALDAS, M. P. **Transformação e Realidade Organizacional: Uma Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDEIRA, E. **Educação Social para Empresa**. Itajaí: Univali, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makzon Books, 1993.

DRUCKER, P. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DALMÁS, Ã. **Planejamento Participativo na Escola**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FAVA, R. **Caminhos da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FREIRE, P. **Educação e Participação Comunitária**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, G. **O Enigma da Teoria nas Pesquisas e Análises da Relação Trabalho-Educação**. Rio de Janeiro: IESAE/FGV, 1987.

GADOTI, M.; ROMÃO, J.E. **Município e Educação**. São Paulo: Cortez, 1993.

GAMBOA, S. S. **A Dialética na pesquisa da Educação**. São Paulo: Cortez, 1989.

GANDIN, D. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GÓMEZ, A L. P. **A Cultura Escolar na Sociedade Neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

HARGREAVES, A. **Os Professores em Tempos de Mudança**. Portugal: Mc Graw Hill, 1998.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração: Uma Síntese**. São Paulo: Atlas, 1989.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LICKERT, R. **The Human Organization**. New York: Mc Graw Hill, 1995.

LIMA, L. C. **Organização Escolar e Democracia Radical**. São Paulo: Cortez, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da Hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MC. LAGAN, P.; NEL, C. **A Nova Era da Participação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEGGINSON, L. C. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

NETO, A.F. **Desenvolvimento Comunitário: princípios para a ação**. Rio de Janeiro: Bloch, 1987.

_____ **Proposta Pedagógica da Escola Comunitária**. Belo Horizonte: CNEC, 1998.

RHODEN, J.C. **A Escola Particular e a Democratização do Ensino**. Curitiba: Rosário, 1985.

SACRISTAN, J.G. e GÓMEZ, A.I.P. **Compreender e Transformar o Ensino**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SACRISTAN, J.C. **O Currículo: Uma Reflexão sobre a Prática**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. Campinas: Autores Associados, 2000.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**. México: Thomson Learning, 2001.

SOUZA, P. N. P. e SILVA, E. B. **Como Entender e Aplicar a Nova LDB (Lei nº 9.394/96)**. São Paulo: Pioneira, 1997.

TRIVIÑUS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO: Conferência Mundial sobre o Ensino Superior. **Tendências de Educação Superior para o Século XXI**. Anais da Conferência Mundial sobre o Ensino Superior, Brasília: UNESCO, 1999.

VIANNA, H.M. **Avaliação Educacional**. São Paulo: IBRASA, 2000.

CAMPANHA NACIONAL DE ESCOLAS DA COMUNIDADE. CNEC/SC. Florianópolis: Disponível em <http://www.cneccsc.com.br/>. Acesso em 10 out. 2002.

CAMPANHA NACIONAL DE ESCOLAS DA COMUNIDADE. CNEC. Brasília: Disponível em <http://www.cnec.br/>. Acesso em 10 out. 2002.

ANEXO 01- QUESTIONÁRIO PAIS DE ALUNOS

01- Por que você escolheu esta Escola para seu filho(a)?

() qualidade de ensino () preço () localização () outros... citar

02- É importante que os pais participem da elaboração do Projeto Pedagógico da Escola?

() sim () não Por quê?

03- Os senhores têm interesse em tomar conhecimento da Planilha de Custos da Escola?

() sim () não Por quê?

04- As Reuniões de Pais e Professores devem ser realizadas com que periodicidade?

() mensal () bimensal () semestral () Outros Sugestões.....

05- A entrega dos Resultados do Rendimento Escolar que ocorre bimestralmente deve ser entregue:

() aos pais () aos alunos Por quê?

06- O corpo docente da Escola está atendendo as suas expectativas?

() sim não () Por quê?:

07- A escolha dos livros didáticos utilizados pela Escola devem ter a participação dos pais?

() sim () não Por quê?:

08 – O horário de início e término das aulas são compatíveis às condições de deslocamento dos pais e alunos?

() sim () não Por quê?:

09 -Como os senhores classificariam o atendimento dos diversos setores da Escola quanto ao nível de satisfação?

(01) ruim (02) satisfatório (03) bom (04) muito bom

- Secretaria ()
- Tesouraria()
- Coordenação Pedagógica ()
- Direção ()
- Serviços Gerais ()

10 – Registre aqui suas sugestões ou observações que considerar importantes para efetivar sua participação nos projetos e ações da Escola.

ANEXO 02- QUESTIONÁRIO ALUNOS DO ENSINO MÉDIO

01- Por que você escolheu esta Escola?

- imposição dos pais preço localização qualidade do ensino
 outros Quais?.....

02- Como você classificaria o desempenho dos seus professores no que diz respeito à relação ALUNO X PROFESSOR?

- ruim satisfatório bom muito bom

03- Como você classificaria o desempenho dos seus professores quanto ao domínio de conteúdo?

- ruim satisfatório bom muito bom

04 – Você gostaria de participar da escolha dos livros didáticos utilizados na Escola?

- sim não Por quê?:

05- A entrega do Resultado do Rendimento Escolar deve ser feita:

- aos alunos aos pais Por quê?:

06- Os Conselhos de Classe, realizados bimensalmente tem fatores:

- positivos Quais?:
- negativos Quais?:.....

07- Você considera importante ter conhecimento do Regimento Escolar e do Projeto Pedagógico da Escola?

- sim não Por quê?:

08-O repasse de informações que a escola efetiva com alunos e família pode ser classificado como eficiente?

- sim não

09- Como você classificaria o atendimento dos diversos setores da Escola quanto ao nível de satisfação?

- (01) ruim (02) satisfatório (03) bom (04) muito bom
 Secretaria () Tesouraria () Coordenação Pedagógica ()
 Direção () Serviços Gerais ()

10- Registre aqui suas críticas e sugestões para melhorar os diversos segmentos da Escola.

ANEXO 03- QUESTIONÁRIO CORPO DOCENTE

- 01- A Escola oferece serviços de apoio para melhor desenvolver o seu trabalho?
() sim () não
- 02- A Escola permite a participação do Corpo Docente nas decisões relacionadas às ações pedagógicas?
() sim () não
- 03- Você já participou da elaboração da Proposta Pedagógica da Escola?
() sim () não
- 04- Você tem fácil acesso à Direção da Escola?
() sim () não
- 05- Você considera importante a realização mensal de Reuniões Pedagógicas e Administrativas?
() sim () não
- 06- Você é convidado a participar da elaboração do planejamento anual da Escola?
() nunca () às vezes () sempre
- 07- Os projetos que você apresenta para colaborar com a dinâmica do processo ensino-aprendizagem:
() nunca são aceitos () às vezes são aceitos () sempre são aceitos
- 08- Quando você enfrenta algum problema em sala de aula, a quem você recorre para pedir sugestões?
() aos colegas () a coordenação pedagógica () a direção () a todos () resolve sozinho.
- 09- Como você classificaria seu ambiente de trabalho em relação ao grupo de professores?
() ruim () razoável () bom () muito bom
- 10- Registre aqui suas maiores dificuldades que podem dificultar sua atuação como professor.

.....
.....

ANEXO 04- QUESTIONÁRIO EQUIPE ADMINISTRATIVA

01- A Diretoria Estadual e Nacional oferece subsídios para melhor desempenho do seu trabalho?

nunca às vezes sempre

02- Na sua área de atuação, você pode tomar decisões sem consultar outros órgãos administrativos?

nunca às vezes sempre

03- A troca de informações entre os demais setores que envolvem o seu trabalho acontecem de que forma:

só quando você solicita através de reuniões e/ou ofício circular

04- Você considera a Direção de fácil acesso?

nunca às vezes sempre

05- Suas sugestões e projetos são considerados pela Direção?

nunca às vezes sempre

06- Registre suas dificuldades e sugestões.

.....

.....

.....

.....