

JAKSON JOSÉ GOMES DE OLIVEIRA

**TEORIA ADMINISTRATIVA E EDUCAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO
PÚBLICA NA AMAZÔNIA**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Lucas da Silva

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Economia e Gestão**

**LISBOA – PT
2012**

JAKSON JOSÉ GOMES DE OLIVEIRA

**TEORIA ADMINISTRATIVA E EDUCAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO
PÚBLICA NA AMAZÔNIA**

*Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão
no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pelo
Departamento de Economia e Gestão, da Universidade Lusófona de
Humanidades e Tecnologias, orientado pelo Prof. Dr. Paulo Lucas da
Silva.*

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Economia e Gestão**

**LISBOA – PT
2012**

EPÍGRAFE

A construção de uma escola com qualidade social exige que todas as pessoas envolvidas no processo conheçam os conceitos de administração e suas implicações para o processo de trabalho, em especial a gestão e a organização do trabalho educativo focadas na aprendizagem. (Bartnik, 2011, p. 31)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as mulheres de minha vida:

Nadir e Celeste – minhas avós;

Leonor – minha mãe;

Angélica Galiana e Márcia Liliane (*in memoriam*) – minhas irmãs;

Ana Lúcia – minha esposa;

Jayana e Raissa – minhas filhas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do programa de Mestrado em Gestão do Departamento de Economia e Gestão da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias pelos conhecimentos compartilhados.

Ao professor Dr. Antonio Augusto Costa Diretor do Curso pelas indicações bibliográficas.

Ao Professor Dr. Ricardo Pinto pelo incentivo ao desenvolvimento da educação no Brasil.

Ao professor Dr. Paulo Lucas da Silva por aceitar o desafio de orientar esta dissertação e compartilhar conhecimentos.

Aos Professores Edinaldo Cardoso diretor da Escola Estadual Ensino Médio Ducilla Almeida do Nascimento e Gleyson Luiz Gomes da Silva – Grupo Educacional Uninter gestor do Pólo Altamira(Premem) pela motivação e apoio.

Aos amigos e amigas do GEDEC-CC (Grupo de Estudos Dialética, Educação e Cultura – Campo e Cidade) da Universidade Federal do Pará pelo apoio e incentivo.

RESUMO

A gestão escolar é uma preocupação recente na história da educação brasileira. Ainda hoje as teorias administrativas do modelo empresarial e industrial são referências para a educação, não obstante suas peculiaridades. Tal situação não é nenhum equívoco. O cuidado necessário é atentar para a diferença entre administrar a educação e instituições educacionais cujos fatores, metas e finalidades se diferem das características de empresas. O objetivo desta pesquisa é analisar as influências da prática administrativa na qualidade da educação no Estado do Pará, tomando como referencial empírico a realidade acadêmico-administrativa da 10ª Unidade Regional de Educação, no período de 2007 a 2010. O estudo se fez por meio de análise de documentos, questionários e fundamentação teórica, analisando os resultados dos exames nacionais do Ensino Médio e a prática administrativa de diretores de URE e de escolas da mesma Unidade. Nossa conclusão é a de que, entre os gestores, há desconhecimento e ausência de praticar uma teoria administrativa adequada à educação, o que tem acarretado problemas à avaliação de estudantes, cujo direito ao sucesso é garantido pela Constituição Federal. Os teóricos e administradores da educação precisariam discutir e chegar a proposições de uma teoria administrativa que atenda aos propósitos da educação.

Palavras-chave: Gestão, Educação, Administração, Diretor.

ABSTRACT

School management is a recent worry in the history of Brazilian education. Still today the administrative theories from the industrial business model are reference for education, despite its specificities. This situation is not a misconception. Care is necessary to attempt to the goal differences from schools to companies. The aim of this research was to analyze the influence of administrative practices in the quality of education in the Brazilian state of Pará, taking as empiric reference the educational-administrative reality of the 10th Educational Regional Unit (ERU), in the period from 2007 to 2010. The study was made by means of document analysis, questionnaires and the revision of theoretic fundamentals, analyzing the results of the national exams of high schools and the practice of ERU school directors and schools of the same unit. Our conclusion is that among managers, there is a lack of knowledge and lack of practice of an adequate theory for education, what has created problems to the students evaluation, whose right to success is guaranteed by the Federal Constitution of Brazil. The academics and managers of education would need to discuss and reach the propositions of a management theory that meets the aims and goals of education.

Key-words: Management, Education, Administration, Director.

ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

10ª URE – 10ª Unidade Regional de Educação

CF 88 – Constituição Federal de 1988

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FIES – Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino superior

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Texeira

LDBEN 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96

MEC – Ministério da Educação

ORT – Organização Racional do Trabalho

PROUNI – Programa Universidade Para Todos

SEDUC/PA – Secretaria de Estado de Educação do Pará

SINE – Sistema Nacional de Emprego

SISU – Sistema de Seleção Unificada

TA – Teoria da Administração

TDCA – Teoria do Desenvolvimento Comportamental da Administração

TDO – Teoria do Desenvolvimento Organizacional

TGA – Teoria Geral da Administração

TI – Tecnologia da Informação

TNA – Teoria Neoclássica da Administração

URE – Unidade Regional de Educação

URES – Unidades Regionais de Educação

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I – ADMINISTRAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS.....	22
1.1 Fundamentos da Administração.....	22
1.2 Teoria Geral da Administração.....	23
1.3 Administração e Suas Perspectivas.....	27
1.4 Administração Escolar.....	29
1.5 Definindo Gestor.....	33
1.6 Conceito de Missão e Visão Organizacional.....	37
CAPÍTULO II – ADMINISTRAÇÃO E SUAS ABORDAGENS.....	39
2.1 Abordagem Clássica da Administração.....	40
2.1.1 Administração Científica.....	40
2.1.2 Teoria Clássica da Administração.....	42
2.2 Abordagem Humanística da Administração.....	43
2.3 Abordagem Neoclássica da Administração.....	44
2.4 Abordagem Estruturalista da Administração.....	46
2.5 Abordagem Comportamental da Administração.....	47
2.5.1 Teoria Comportamental da Administração.....	48
2.5.2 Teoria do Desenvolvimento Organizacional.....	49
2.6 Abordagem Sistêmica da Administração.....	50
2.7 Abordagem Contingencial da Administração.....	52
2.8 Novas Abordagens da Administração.....	53
2.9 Teoria Administrativa: Possibilidades de utilização na gestão escolar.....	55
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	60
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	63
4.1 Análise dos questionários aplicados aos Diretores da 10ª URE.....	65
4.2 Análise dos questionários aplicados aos Diretores de Escola.....	75
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	89
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE QUADROS

01 - Indicadores de Qualidade do Ensino Médio no Estado do Pará	15
02 - Processo Administrativo	23
03 - Habilidades Gerenciais Segundo Katz	26
04 - Características das concepções de gestão escolar	58
05 - Planilha de codificação de questionário Diretores da 10ª URE	66
06 - Missão da 10ª URE segundo os gestores	68
07 - Visão da 10ª URE segundo os gestores	69
08 - Utilização de TA pelos gestores da 10ª URE	70
09 - Influências da TA na gestão escolar	72
10 - Orientação para utilização TA	72
11 - Relação entre gestão da educação e qualidade do ensino	73
12 - Dificuldades na gestão da 10ª URE	73
13 - Indicadores de Qualidade – Nota ENEM	74
14 – Planilha de codificação de questionário Diretores de Escolas	76
15 - Formação dos diretores de escola vinculadas a 10ª URE	77
16 - Pontos positivos e negativos que influenciaram na gestão escolar	83
17 - Dificuldades na gestão escolar	84

ÍNDICES DE GRÁFICOS

01 - Forma que os Gestores assumiram a 10ª URE	67
02 - Eleição para diretores de escola	78
03 - Missão 10ª URE	79
04 - Visão 10ª URE	80
05 - Orientação da SEDUC/PA e/ou 10ª URE	81
06 - Estrutura Física das Escolas vinculadas 10ª URE	82
07 - Nota do ENEM	83

ÍNDICES DE FIGURA

01 - O Crescente ritmo de inovação: as sucessivas de Schumpeter	54
02 - Quantidade de UREs	63
03 - Cidades atendidas pela 10ª URE	64
04 - Organograma da 10ª URE	71

INTRODUÇÃO

A administração é um fenômeno cultural, ou seja, uma criação da humanidade para a gestão das situações complexas e simples que se sucedem na duração da vida. As coisas são planejadas, utilizam-se os elementos administrados porque se necessita superar o caos. Mesmo que não se trate de “bagunça”, a realidade precisa ser adequada aos intentos humanos e, estes intentos, adequados à realidade em que se desenvolvem, inserem, estão. O ato de planejar – e administrar o planejado, é uma atitude humana e humanizadora, isto é, por meio da administração se conduz o mundo, não mais natural, mas cultural, humano. A administração não poderia desenvolver o prejuízo da vida e da existência, mas teria como missão precípua a produção do bem, da organização, do sucesso da existência nos campos em que se desenvolve. Quando há instâncias administrativas, quando existem organogramas de funcionamento dos mais variados setores da vida social e civil, e as coisas não funcionam bem, inclusive produzindo condições indignas da vida na sociedade, a administração e a gestão passam a ser questionadas porque não se pode conceber, de forma racional que a humanidade se esmere por produzir derrotas para si própria.

Dentre todos os campos da vida social humana nenhum é mais importante do que a educação. Pode-se acusar a assertiva de idealista, mas ela é mais realista do que qualquer outra instância. Não se trata apenas de educação escolar, mas esta é a que nos interessa, nesta pesquisa.

A educação brasileira está dividida em dois níveis: Educação Básica (ensino fundamental e médio) e Educação Superior (graduação e pós-graduação). Sua organização, como Sistema Educacional, foi discutida por municípios e estados desde 2009 como preparação e realização da Conferência Nacional da Educação (CONAE-2010), sob o tema: “Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, suas Diretrizes e Estratégias de Ação”. O objetivo deste sistema integrado é cumprir os princípios da Constituição Federal de 1988:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

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

I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais do ensino, garantido na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade.

Esta gama de princípios cabe a todos os níveis da educação nacional, admitindo que a boa gestão parte e faz cumprir estes princípios. Sob esta perspectiva selecionamos o Ensino Médio para investigar a relação entre Educação e Administração; Administração Educacional: sucesso e fracasso da educação; Gestores, Administração e Teorias Administrativas.

O Ensino Médio no Brasil pode ser caracterizado por certa ausência de identidade. Há uma indefinição que marca a História da Educação Brasileira por não possuir uma identificação própria, situação que se manifesta como agravamento da realidade escolar, principalmente quando se avalia os índices de qualidade da formação escolar. Esta crise de identidade, que sempre se manifestou como multipolar, pode ser representada pela ausência de objetivos claros. Em determinado período, e isto ainda é real, o ensino médio serviu como preparatório para o ensino superior; em paralelo, defendeu-se e se praticou um ensino médio profissionalizante, preparatório para o mercado; em outras circunstâncias é assumido como formação acadêmica, tendo como principal foco a formação cultural para a reta vivência com as pessoas e as ciências, no interior da sociedade; de forma muito vulgar, ainda existem pessoas e organizações que se resumem a conferir o título. Resumir-se à posse de um título (diploma, certificado, atestado) é uma situação exageradamente comum nesta época de cobrança por títulos pelo mercado de trabalho, de tal modo que, inclusive, a formação acadêmica se torna menos importante do que a posse de um título. Não são raras as notícias de compra e venda de diplomas, a céu aberto, no país, para engrandecer *curriculum* na procura de empregos.

O exercício da prática pedagógica com a escola pública acaba por despertar a vontade de investigar situações quotidianas em sentido micro, para a compreensão do macrocosmo da escola. A intenção, com a pesquisa em tela, foi realizar um trabalho que ajudasse na compreensão da política voltada para o ensino médio no Brasil, uma etapa da formação escolar sem uma identidade definida; ora vinculada a preparação para o trabalho – educação profissionalizante –, ora focalizada na preparação de saberes manuais, ou nos saberes intelectuais. Ressalte-se que, quando ofertado para a elite dirigente do país e para as classes detentoras de riquezas, esta mesma educação esteja direcionada para a continuidade de

estudos de nível superior, o que remete a compreensão de um ensino médio classista, colaborador da manutenção das desigualdades abismais das classes sociais brasileiras.

Observa-se, no ensino médio, que o trabalho, conhecimento e atividade prática são tratados como o fio condutor do processo de ensino, onde permanece a dicotomia entre educação propedêutica e educação que visa preparar para o trabalho manual.

A partir de 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 (LDBEN 9394/96), criou-se a proposta de uma educação para o ensino médio que se contempla o pleno desenvolvimento humano, incluindo o preparo do sujeito para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, reforçando a vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. Os baixos índices de rendimento nas avaliações do Ministério da Educação (MEC) expressam deficiências na oferta do ensino médio. Este problema é mais grave ainda nos estados das Regiões Norte e Nordeste brasileiros.

Em se tratando do estado do Pará esses problemas não são diferentes. Pelos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Texeira (INEP) (2007), pode-se observar o demonstrativo apresentado no Quadro 01 (um), e perceber o quanto são alarmantes os indicadores de qualidade.

Diante dos dados apresentados no Quadro 01, detecta-se que pouca coisa mudou nos últimos anos quando em 2009 foi registrado um IDEB de 3,1 no ensino médio com projeção para 6,0 em 2021 (bem abaixo em relação aos países desenvolvidos).

QUADRO 01 – Indicadores de Qualidade do Ensino Médio no Estado do Pará

DESCRIÇÃO	INDICADOR
Taxa de aprovação	67,7%
Taxa de reprovação	13, %
Evasão	25 %
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)	2.6

Fonte: INEP 2007

“A lógica é a de que para que o Brasil chegue à média 6,0 em 2021, período estipulado tendo como base a simbologia do bicentenário da Independência em 2022, cada sistema deve evoluir segundo pontos de partida distintos, e com esforço maior daqueles que partem em pior situação, com um objetivo implícito de redução da desigualdade educacional.” (Fernandes, 2007, p. 2).

A baixa pontuação do IDEB, no Estado do Pará, bem como a nota do Exame Nacional do Ensino Médio é visto como: falta de estrutura, baixos salários, falta de

valorização dos profissionais da educação, dentre outros fatores, mas não é apontado como possível falha no processo administrativo das instituições de ensino por seus gestores.

Em muitos municípios paraenses, segundo Porto, Araujo e Teodoro (2009, p. 17) funcionam escolas improvisadas, muitas ainda sem biblioteca, salas de leitura, laboratório de informática, com carência de ambientes pedagógicos apropriados para uma oferta de ensino médio com qualidade, ambientes inadequados que dificultam o processo ensino aprendizagem.

É apontado ainda como um dos “culpados da falta de qualidade na oferta do ensino médio”, o fato do Estado do Pará ser o segundo maior estado do país com uma extensão superior a países do mundo (1.247.689,515km²), sendo a extensão geográfica citada como um dos maiores problemas do fracasso educacional somado à diversidade cultural, baixa densidade demográfica, dificuldade de acesso, altos custos, etc.

Para possibilitar a oferta de educação neste imenso estado a Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC/PA) está organizada em 20 Unidades Regionais de Educação distribuídas (estrategicamente) por Regiões. Todavia, pouco se tem registros de pesquisas que investiguem o processo administrativo destas Unidades, bem como suas influências na qualidade de oferta do ensino público e proposição para soluções e otimização do sistema formativo.

A proposta de analisar influências da Gestão Administrativa na qualidade da educação na 10ª Unidade Regional de Educação (localizada no município de Altamira) no período de 2007 a 2010 justifica-se a partir da necessidade de conhecer o papel do gestor no cenário amazônico, diante da necessidade de identificar se a gestão pública educacional está fundamentada em uma teoria da administração, bem como, a capacidade dos gestores de administrar em situações que proporcionem o desenvolvimento ao atendimento de grupos sociais, leis educacionais, plano de governo que facilitem o atendimento à população da Região da Transamazônica e Xingu proporcionando melhoria na qualidade da educação.

Em todas as regiões do país os índices de evasão escolar no ensino médio são considerados muito altos. Destacamos aqui a Região Norte, onde esse índice é ainda maior.

A Região da Transamazônica e Xingu passam por momentos antagônicos onde a taxa de desemprego é alta devido a vários fatores: desqualificação profissional, falta de indústrias, falta de políticas públicas voltadas à geração de emprego e renda, bem como a falta de implantação de escolas de ensino médio para atender aquelas pessoas que por algum motivo não tiveram acesso, na idade propícia, ao nível de ensino (médio).

Tomando por base o município de Altamira, que tem hoje, segundo estatística do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Madeireira, cerca de 5.000 (cinco mil) desempregados, sendo que o Sistema Nacional de Emprego (SINE) da cidade tem cadastrados 13.312 currículos (2010) de pessoas que buscam entrar ou voltar ao mercado de trabalho, porém encontram dificuldades por não terem o nível de escolarização necessária para determinadas funções.

Dentre os dados escolares que são preocupantes, um dos fatores que chama atenção é o alto índice de evasão, cuja motivação principalmente no interior do estado, é a necessidade de trabalhar na lavoura ou extrativismo vegetal o que por um lado, contribui com a preservação da natureza, mas por outro, deixa muitos alunos fora da sala de aula gerando as altas taxas de evasão, devido a necessidade dos alunos ajudarem no sustento familiar trabalhando na lavoura e extrativismo. É no Ensino Médio que a relação entre educação e trabalho, entre conhecimento e atividade prática é tratada, fato esse explícito na LDBEN 9394/96 em seus Artigos 35 e 36 que destaca como finalidades do Ensino Médio a preparação básica para o trabalho e a cidadania.

A oferta do ensino médio tem como pressuposto cumprir ainda as funções: reparadora, equalizadora, permanente e qualificadora. Vejamos:

- Reparadora: caracteriza-se pelo acesso a uma escola de qualidade que valorize a igualdade de acesso aos bens sociais, uma vez que o princípio da igualdade e liberdade são pressupostos fundamentais do direito à educação dentro de uma sociedade que está em constante transformação.

- Equalizadora: busca a reentrada de demandas excluídas dos processos formais de educação.

- Permanente e Qualificadora: a razão de ser do ensino médio está pautada no caráter de homem e mulher incompleto, trata-se de uma visão em que o homem e a mulher estão em constante aperfeiçoamento de suas essências para desenvolver todas as suas potencialidades.

Por esses e outros motivos, até mesmo constitucionais, se faz necessária à implantação de mais cursos de ensino médio, bem como medir a qualidade do ensino para as pessoas que estão fora da escola por qualquer que seja o motivo, possam ter garantido o seu direito de acesso à educação, podendo assim, melhorar consideravelmente seus status dentro de uma sociedade que exige conhecimento para a aceitação desse sujeito como cidadão ativo em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, onde a educação básica é somente o primeiro passo para a formação profissional e superior, a qual deveria ser garantida pelo poder

público, conforme o Art. 205 da Constituição Federal de (1988).

“A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (Brasil, 1988).

A sociedade atual é uma sociedade complexa em uma era de mudanças e incertezas, Era da Informação e da Tecnologia, que traz desafios para a sociedade e organizações, sobretudo para sua administração, uma vez que a teoria administrativa se tornou fundamental para o sucesso ou fracasso das organizações.

A constante “presença” de mudanças deu origem à busca de melhorias do processo administrativo – gestão, seja no âmbito empresarial ou serviço público. Sendo assim, conhecer os fundamentos da administração, segundo Chiavenato (2003), passa a ser uma necessidade básica para o gestor de qualquer organização, principalmente de instituições públicas.

Cabe lembrar que não pretendemos esgotar o tema “Teoria geral da administração” nesta pesquisa, todavia, o tema escolhido para este projeto busca contribuir para o debate acerca da gestão educacional, bem como refletir sobre questões que envolvam a necessidade de proporcionar uma administração séria e comprometida com a sociedade que reside na Região da Transamazônica e Xingu.

Sendo assim, esse trabalho tem como objetivo geral analisar as influências da Gestão Administrativa na qualidade da educação na 10ª Unidade Regional de Educação no período de 2007 a 2010. Sendo complementado ainda pelos seguintes objetivos específicos: identificar a importância da aplicação de uma Teoria da Administração na gestão da educação; discutir a relação entre teoria administrativa, gestão da educação e qualidade da educação; e, verificar como a gestão administrativa da 10ª URE influenciou (positivamente ou negativamente) na qualidade da educação ofertada nas escolas vinculadas a esta Regional.

A reflexão sobre o processo de administração educacional pode esclarecer o quanto um modelo de gestão influencia diretamente e indiretamente na qualidade da educação, incluindo, aqui, o tipo de atendimento da escola, que, de um plano singular para um plano ampliado chega à compreensão da unidade regional de educação.

O processo administrativo vem ganhando destaque no âmbito das organizações públicas e privadas, tendo em vista, a sociedade estar mais competitiva, exigente cada vez mais em busca da qualidade, o que exige maior adaptabilidade de nossos alunos. Foi com base neste contexto que levantamos o seguinte problema: Qual é a relação entre a gestão da

educação e qualidade da educação?

O trabalho procura identificar a noção de teoria administrativa dentre os gestores da educação, bem como qual teoria administrativa foi utilizada na gestão da 10ª URE no período de 2007 a 2010, supondo que o conhecimento-desconhecimento e a aplicação ou não de uma teoria administrativa na gestão da educação (em qualquer nível de ensino) torna tão imprevisíveis quanto improdutivos os resultados, comprometendo a qualidade da educação e dos cidadãos aí implicados.

Como indicador de qualidade, sucesso e/ou fracasso utilizaremos a nota do Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) dos anos de 2007 a 2010, haja vista que estão vinculadas a 10ª URE dezessete escolas de Nível Médio.

O conceito de educação utilizado neste trabalho concebe a educação como ato intencional e processo dinâmico de humanização, fundamentado em uma perspectiva crítica, que entenda o homem em sua totalidade, nas dimensões biológicas, cognitivas, estéticas, como ser construído na materialidade da vida, um processo histórico de transformação da natureza e auto criação de humanização permanente.

Conforme LDBEN 9394/96 em seu Art. 2º, “uma educação que tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Educação compreendida não como modelagens dos sujeitos ou simplesmente transmissão de conhecimentos, mas uma educação que proporcione, conforme Adorno (2006, p. 141), “a produção de uma consciência verdadeira”.

“Esta educação deve, portanto, promover a emancipação dos sujeitos, o seu desenvolvimento amplo, sua inventividade e a sua criatividade, contribuindo para que sejam capazes de viver em sociedade, de serem cidadãos plenos, de pensarem e de construir a sua história e a sua comunidade, fortalecendo um projeto de sociedade radicalmente democrática e humanizadora.” (Pará, 2008, p 22)

Para que o ideal de educação apresentado seja realizado, segundo Bartnik (2011, p. 16), é necessário “uma escola como espaço por excelência de aprendizagem e de participação”, que se conceba como espaço de materialização de uma hegemonia popular voltada para o coletivismo em detrimento do conservadorismo. Uma instituição social e ampliadora de possibilidades de participação em sua comunidade.

“A construção de uma escola com qualidade social exige que todas as pessoas envolvidas no processo conheçam os conceitos de administração e suas implicações para o processo de trabalho, em especial a gestão e a organização do trabalho educativo focadas na aprendizagem.” (Bartnik, 2011, p. 31).

Uma escola com estruturas físicas adequadas ao processo de ensino aprendizagem, que insira em seu contexto o planejamento educacional participativo com a elaboração de sua proposta pedagógica que atenda os anseios sociais que proporcione uma educação adequada na formação dos sujeitos envolvidos no processo escolar, e que atenda os requisitos avaliativos do MEC e a legislação educacional.

Sabe-se que a escola como organização, necessita de um processo de gestão que contemple suas necessidades, não cabe aqui negar ou integrar todos os conceitos da administração em geral para adotamos (utilizarmos) uma teoria da administração, mas apresentarmos questões que influenciem na apropriação dos métodos da administração empresarial na administração escolar.

“A gestão educacional se faz não pela negação dos pressupostos da administração, mas, antes, pela análise das possibilidades de encontrar neles princípios que orientem a nova concepção de gestão, a fim de que se chegue a um projeto educacional sustentável.” (Bartnik, 2011, p. 34).

Negar a aplicação de teorias da administração na gestão escolar é negar a administração como ciência. Todavia, precisa-se identificar, dentre as teorias da administração, a que melhor possa ser adequada ao contexto escolar.

O contexto educacional brasileiro enfatiza os resultados, o que pode ser observado nas avaliações do Ministério da Educação (MEC) para a busca de alcançar os objetivos e resultados, deve-se estruturar a gestão de forma a cumprir aspectos práticos da administração, na busca de resultados concretos (avaliação).

No entanto, cabe ressaltar que para estar à frente da gestão escolar, recomenda-se um gestor que possa atender os anseios dessa comunidade sem perder de vista os aspectos administrativos da escola, a legislação da educacional e a política de educação da Secretaria de Educação do Estado ou município.

“Dentre o pessoal técnico responsável por materializar tal política de educação, está o Diretor Escolar. Na visão de Leão, este deve ser um educador com conhecimento da política educacional e dos saberes técnico-administrativos. Sendo este subordinado ao Diretor da Educação, deve ser leal a sua política, compartilhando seus pontos de vista”. (Drabach e Mousquer, 2009, p.262).

O gestor escolar deve ter uma visão de conjunto, compreender a escola como uma estrutura organizacional flexível influenciada por fatores internos e externos. Precisa ainda

entender o bom funcionamento da escola e ter clareza da razão central da instituição que dirige, bem como missão e visão da instituição. (Bartnik, 2011, p. 51).

Para tanto, é necessário que atenda os requisitos básicos para ser um gestor eficaz, deve utilizar uma teoria administrativa, porém o que temos acompanhado na discussão acerca do assunto (gestão escolar), é que eles defendem a utilização das teorias administrativa na gestão escolar, mesmo que essas se encontrem obscuras dentro do discurso da gestão democrática.

Sendo assim, como proposta de utilização na gestão escolar, percebe-se que a Teoria Neoclássica da Administração (TNA) apresenta possibilidades de utilização para o gestor, uma vez que segundo (Chiavenato, 2003 p. 152) os autores neoclássicos não formam uma escola bem definida, mas um movimento que recebe várias denominações e não descartam a possibilidade de utilização dos aspectos de outras teorias em sua aplicação.

“Enquanto a Administração Científica enfatiza os métodos e a racionalização do trabalho e a Teoria Clássica punha ênfase nos princípios gerais da administração, a Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência. Há um forte deslocamento para objetivos e resultados.” (Chiavenato, 2003, P. 153).

Dentro da proposta de uma educação democrática para a educação brasileira determinada pela Constituição Federal de 1988, Art. 205 e LDBEN 9394/96 Art. 22, a TNA é a teoria administrativa que possibilita uma gestão aplicável na educação, por enfatizar os aspectos práticos da administração e permitir a utilização de outras teorias administrativas, deixando a oportunidade de adaptações para o contexto escolar, ou seja, o gestor poderá adequar a TNA para atender os aspectos atuais da educação sem perder de vista as técnicas da Administração Científica e Humanística.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente apresentamos a introdução contendo a problemática e problema da pesquisa, objetivos, justificativa e questões a serem investigadas. O primeiro e o segundo capítulo contêm o referencial teórico que norteou as análises dos dados coletados, bem como os principais conceitos das teorias da administração e gestão escolar. Por conseguinte, o terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para realização da pesquisa, e coleta de dados. No quarto estão as análises dos dados coletados apoiados sob a luz do referencial teórico. Por fim, a conclusão da pesquisa.

CAPÍTULO I – ADMINISTRAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS

1.1 Fundamentos da Administração

A vida inteira de uma pessoa se desenvolve no interior de uma organização, Chiavenato (2003, p. 2) afirma que as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se, são tratadas e morrem no interior de organizações. Porém, cada organização possui características particulares, sendo muito diferentes em sua essência, em seu tamanho, em sua cultura e até mesmo em seus objetivos. Assim sendo, temos dois tipos de organizações:

Organizações Lucrativas — indústrias.

Organizações não lucrativas — igrejas, exército, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não governamentais, dentre outras.

Neste texto são apresentados os aspectos históricos que originaram o pensamento administrativo e a Administração, onde foram relacionados os conceitos deste com a realidade de nossa própria casa e as atribuições de cada membro da família. A escola que frequentamos, a igreja, o clube e tantas outras instituições se caracterizam como organizações.

A administração revela-se como uma área de conhecimento complexa e cheia de desafios, haja vista que essa complexidade aumenta pela necessidade que as organizações possuem para serem administradas.

As instituições que compõem a sociedade moderna, chamadas organizações, são constituídas de recursos humanos e não humanos. As organizações são sempre heterogêneas e diversificadas, não existem semelhantes, existem as não lucrativas como: igreja, entidades filantrópicas e serviços públicos, e também aquelas que visam lucros como as indústrias (Carvalho e Andrade, 2002).

Nesse sentido, apesar do conceito de organização ser aplicado em ambos os casos, neste trabalho será enfatizado o conceito de administração em geral, com o objetivo de verificar sua aplicabilidade à área da Educação. Dessa forma, é importante lembrar que vivemos em uma sociedade composta por atividades voltadas à produção de bens (produtos) ou à prestação de serviços (serviços especializados) e em geral.

Para Chiavenato (2003, p. 2), todas as atividades devem ser planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações. E em todas as organizações observaremos a

existência de pessoas e outros recursos materiais, financeiros, físicos, tecnológicos e mercadológicos. As pessoas dependem das organizações e estas dependem do trabalho das pessoas.

Todas as organizações devem ser administradas de acordo com a natureza, tamanho e complexidade de suas operações, haverá formas diferentes de administrá-las devido as suas particularidades e funções.

Podemos relatar então que, a Administração é a condução racional das atividades de uma organização rumo aos seus objetivos, seja ela lucrativa (empresa) ou não (serviço público).

Dessa forma, a Administração trata do planejamento, da organização (estrutura), do controle e da direção de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorra na organização (Chiavenato, 2003, p. 2). Assim, a Administração é importante para a existência e a sobrevivência constituindo o sucesso ou insucesso das organizações. Sem a Administração as organizações não teriam condições de se sustentar.

As funções destacadas no parágrafo anterior (planejamento, organização, controle e direção) constituem o processo administrativo. Vejamos essas funções no quadro 02.

QUADRO 02: Processo administrativo

1. Planejamento	2. Organização
- Estabelecer objetivos e missão - Examinar as alternativas - Determinar as necessidades de recursos - Criar estratégias para o alcance dos objetivos	- Desenhar cargos e tarefas específicas - Criar estrutura organizacional - Coordenar as atividades de trabalho - Estabelecer políticas e procedimentos - Definir a alocação de recursos
3. Direção	4. Controle
- Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais. - Estabelecer comunicação com os trabalhadores - Apresentar soluções nos conflitos. - Gerenciar mudanças	- Medir o desempenho - Estabelecer comparação do desempenho com os padrões - Tomar as ações necessárias para melhoria do desempenho

Fonte: Chiavenato (2003, p. 168)

1.2 Teoria Geral da Administração

A Teoria Geral da Administração é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da gestão, gerenciamento e administração em geral, não se preocupando onde ela

seja aplicada; se nas organizações lucrativas (empresas) ou se nas organizações não-lucrativas, no caso desta pesquisa resume-se ao serviço público em educação.

“[...]a Administração revela-se, nos dias de hoje, como uma área do conhecimento humano impregnada de complexidades e desafios. O profissional que utiliza a Administração como meio de vida, pode trabalhar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. Pode trabalhar nas diversas especializações da Administração: seja a Administração da Produção (dos bens ou dos serviços prestados pela organização), Administração Financeira, ou Administração de Recursos Humanos, Administração Mercadológica ou ainda a Administração Geral. Em cada nível e em cada especialização da Administração, as situações são muito diferentes.” (Chiavenato, 2003, p. 2).

Para Chiavenato (2003, p. 2), não há duas organizações iguais, assim como não existem duas pessoas idênticas. Cada organização tem objetivos próprios, ramo de atividade específico, dirigentes e o seu pessoal. Cada uma tem problemas internos e sofre com alterações no ambiente externo, tem seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios, etc. Sua área de atuação, seu público alvo e seu produto específico – sejam produtos ou serviços.

Inúmeras são as variáveis que interferem no resultado da gestão. Toda vez que uma organização pretende admitir um executivo (gestor) em seu quadro administrativo, os candidatos são submetidos a uma infinidade de testes e de entrevistas que procuram investigar em profundidade seus conhecimentos, suas características de personalidade, seu passado profissional, formação escolar, antecedentes morais, sucesso ou fracasso em determinadas atividades, dentre outros questionamentos.

Talvez até sua situação conjugal ou sua estabilidade emocional de conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais, estabelecer comunicação com os trabalhadores, apresentar solução nos conflitos, gerenciar mudanças ou até mesmo medir o desempenho, estabelecer comparação de padrões, tomar as ações necessárias para melhoria da estabilidade emocional, como sugere Chiavenato (2003) ao pontuar as funções do processo administrativo.

Os resultados gerados pelo gestor ou colaborador na organização são mais importantes, muitas vezes, do que um excelente currículo que não revela a capacidade de liderar, gerenciar e mobilizar as pessoas para os resultados que são esperados.

No serviço público educacional esse processo de admissão do gestor (administrador) embora seja necessário, observamos que o importante (em alguns casos) não é a qualificação e experiência do administrador escolar (diretor), mas sua vinculação aos partidos políticos que

estão no poder, em alguns casos não atendendo a determinação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/2006 (LDBEN 9394/96) conforme artigo 64:

“A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.” (Brasil, 1996)

Quanto às habilidades necessárias ao administrador é uma questão imprescindível na gestão, pois as habilidades a seguir são de fundamental importância para esta categoria.

Segundo Katz (1995), para atingir a eficácia no processo administrativo, três tipos de habilidades se impõem: técnica, humana e conceitual. O sucesso do administrador depende da qualidade de seu desempenho e forma de lidar com as pessoas, com a estrutura e com a teoria que o administrador consegue fazer e não do que o administrador é:

a) No que tange às Habilidades Técnicas estão relacionadas ao conhecimento de métodos, equipamentos relacionados com a atividade gerencial do administrador, que por sua vez é um supervisor de primeira linha responsável por executar esta função através de sua instrução, experiência e educação.

b) Já as Habilidades Humanas são entendidas como a capacidade que o administrador tem em liderar e trabalhar com pessoas, um gerente intermediário que compreende atitude e motivação aplicando uma liderança eficaz.

c) No que concerne às Habilidades Conceituais estão envolvidas a capacidade de compreender a organização, formular estratégias e planejar ações, como por exemplo um administrador do escalão superior, esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização como um todo, e não apenas de acordo com objetivos e as necessidades de um grupo intermediário.

Quanto mais elevado for o nível do colaborador na organização, menores serão as necessidades da utilização das suas habilidades técnicas, porém aumentam as necessidades de ampliação da visão da organização e a necessidade de ampliação da sua habilidade conceitual. Os níveis inferiores requerem considerável habilidade técnica dos supervisores para lidar com os problemas operacionais e concretos da organização, como verificamos no quadro 03.

QUADRO 03: Habilidades gerenciais segundo Katz.

Administração Superior	Habilidades Conceituais
Gerência Intermediária	Habilidades Humanas
Supervisão de primeira linha	Habilidades Técnicas

Fonte: (adaptado de) Katz (1995).

Observamos que para cada nível de função é perceptível um nível de habilidade, quanto maior a responsabilidade hierárquica maior deve ser o nível de habilidades do administrador, essa qualificação (aquisição de habilidades e competências) pode ser adquirida pela formação que visa preparar os administradores para levar a organização a eficácia e eficiência.

Eficácia: é o objetivo alcançado, o resultado final do trabalho. Tem relação com a satisfação das necessidades da sociedade com produtos ou serviços.

Eficiência: consiste nos meios pelos quais chegamos a um resultado, ao método de trabalho e aos procedimentos usados para atingir um objetivo. Fazer certo, utilizando os processos adequados, leva a eficiência a qual tem relação com os recursos empregados e a melhor maneira de executar um trabalho que deve ser estudado e planejado.

Outro fator importante para a administração de empresa, diz respeito a área administrativa, o setor de finanças, visto que ela possui patrimônios que precisam ser administrados e a contabilidade, por sua vez é conceituada como a ciência que estuda e controla o patrimônio da empresa, fornecendo informações sobre sua composição e suas variações, Antonialli (2001, p 01).

Nesse sentido, existem grupos de pessoas ligadas diretamente à empresa (sócios e administradores) que necessitam das informações contábeis, realizadas em um determinado período para avaliar se os bens de uma empresa aumentaram ou diminuiram.

Para que o processo contábil ganhe força como forma de gestão e influencie no processo de tomada de decisão na empresa, é necessário que se adote o sistema de contabilidade gerencial voltada, único e exclusivamente, à administração interna, encaixando-se de maneira decisória ao administrador. As informações ou relatórios contábeis executados de maneira “correta”, com informações precisas, podem influenciar nas decisões entre

alternativas contraditórias ou avaliação do desempenho da empresa.

1.3 Administração e suas perspectivas

Para entendermos a Administração e suas perspectivas na contemporaneidade apresentaremos a teoria de Chiavenato (2003, p. 10) que:

“[...] em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas de atividade humana. Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da Administração é fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. [...] O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efetiva dos recursos humanos e materiais.”

Para Drucker (2004), não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, mas, países que sabem administrar a sua tecnologia e os seus recursos disponíveis, de um lado, e países que ainda não o sabem, de outro. Em outros termos, existem países bem administrados e países mal administrados. O mesmo ocorre com as organizações, principalmente nos serviços públicos.

“O trabalho do administrador em qualquer organização seja ele um supervisor de primeira linha ou o dirigente máximo da organização é essencialmente o mesmo. Não há uma distinção básica entre diretores, gerentes, chefes ou supervisores e administradores. Qualquer que seja a posição ou o nível que ocupe, o administrador alcança resultados pela efetiva cooperação dos subordinados.” (Chiavenato, 2003, p. 10)

Sobre o conteúdo e o objeto de estudo da Administração, Chiavenato (2003, p. 11) destaca que:

“A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outros, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma profunda transformação em seu significado original. A tarefa da Administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexa. A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.”

Administrar é um processo que compreende várias etapas voltadas para um fim comum: atingir os objetivos propostos pela organização, planejamento, organização, direção e controle são ações inerentes ao processo administrativo.

Conforme Chiavenato (2003, p. 13), a Teoria Geral da Administração mostra o efeito acumulativo das diversas teorias com contribuições e enfoques diferenciados. Cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais de uma época, apresentando soluções específicas para tais problemas na perspectiva do todo porque, apesar de situações específicas, cada organização faz parte do universo de empresas regionais, nacionais e internacionais. Dois são os focos que não se pode perder de vista: macro e micro. De certo modo, todas as teorias administrativas também podem ser aplicadas às situações atuais, dependendo da conjuntura e da realidade de cada caso.

Assim, na medida em que administração se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo, as ferramentas e os conceitos vão sendo reformulados para tornarem-se aplicáveis, eficientes e eficazes.

Cada organização, cada empresa requer que decisões sejam tomadas. Necessita também da coordenação de múltiplas atividades, da condução de pessoas, da avaliação do desempenho dirigido e dos objetivos previamente determinados, da obtenção e alocação de recursos, etc. Sobre a Administração na sociedade moderna, Chiavenato (2003, p. 13) defende que:

“Numerosas atividades administrativas desempenhadas por vários administradores, orientados para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenados de maneira integrada e coesa em cada organização ou empresa. Como o administrador não é executor, mas o responsável pelo trabalho das pessoas a ele subordinadas, ele não pode cometer erros ou arriscar apelando para estratégias de ensaio e erro, já que isso implicaria conduzir seus subordinados pelo caminho menos indicado. O administrador é um profissional cuja formação é ampla e variada: precisa conhecer disciplinas heterogêneas (como Matemática, Direito, Psicologia, Sociologia, Estatística, etc.).”

O administrador precisa lidar com pessoas (que executam tarefas ou planejam, organizam, controlam, assessoram, pesquisam, etc.) que lhe são subordinadas, estão no mesmo nível ou acima dele; precisa estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras; precisa lidar com eventos internos (localizados dentro da empresa) e externos (localizados no ambiente que envolve externamente a empresa). O administrador é um agente não só de condução, mas também de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, processos, objetivos, estratégias, tecnologias e patamares. Conseqüentemente, as pessoas envolvidas nesse processo precisam se transformar em agentes capazes de situar-se nesse ambiente extremamente dinâmico.

Nos próximos anos, o mundo verá o fim gradativo da forma organizacional de hoje (a organização amplamente burocrática) e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas da Era pós-industrial. As fraquezas da organização burocrática, segundo Chiavenato (2003, p. 15), serão os germes dos futuros sistemas organizacionais e consequentemente, vários fatores deverão provocar profundos impactos sobre as organizações e empresas.

1.4 Administração Escolar

Na concepção de Paro (2008, p.124), os trabalhos sobre administração escolar publicados no Brasil adotam os pressupostos básicos de que na escola devem ser aplicados princípios administrativos semelhantes aos realizados nas empresas capitalistas, assim chamados de administração geral e passam a ter validade universal.

“Históricamente, no Brasil, a pesquisa acadêmica na área educacional tem mostrado impacto e as implicações da teoria administrativa empresarial nas práticas de gestão educacional, quer pela presença dessa literatura nos processos de formação dos administradores escolares nos cursos de Pedagogia ou de pós graduação, quer pela prática dos gestores educacionais que, de uma forma ou de outra, têm em suas ações, além de outras determinações, o viés das políticas públicas e dos princípios de visão estratégica empresarial.” (Bartnik, 2011, p. 42)

Todavia, a escola tem suas peculiaridades que vão diferenciar as práticas administrativas, uma vez que tem como objetivo formar (alunos) por meio de adaptações e resiliência social, inserida em um contexto social, político e econômico, assim a escola quando comprometida com uma formação cidadão segundo Bartnik (2011, p. 16), “assume princípios opostos a situações de desumanização da vida em sociedade, ao individualismo e à competição”.

Devemos ressaltar que a educação é um processo social que está sujeita a interferências externas (atitudes sociais e institucionais) e internas (atitudes e comportamentos dos indivíduos que integram o espaço escolar), sendo a gestão responsável pela organização deste espaço (a escola).

“A diferença das empresas em geral, que visam à produção de um bem material tangível ou de serviço determinados, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, a escola visa fins de difícil identificação e mensuração, quer devido ao seu caráter, de certa forma, abstrato, quer em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação.”

(Paro, 2008, p. 126).

Diante do exposto, empresa e escola têm finalidades diferentes. A primeira de elementos facilmente determinados (produção de bens materiais ou serviços), por conseguinte a escola que apesar do inevitável juízo de valor, quanto ao seu funcionamento, tem como especificidade ser uma instituição prestadora de serviço, uma vez que lida diretamente com o elemento humano (o aluno).

A escola recebe influências diretas do contexto social, bem como a educação que se estabelece abstrata, não possui um caminho único e eterno, porém dentro dos aspectos sociais também permanece complexa.

Assim, os gestores necessitam organizar sua gestão de acordo com as influências internas e externas existentes no contexto escolar. Segundo Bartnik (2011, p. 42), são influências externas “fatores de ordem social, econômico, cultural, científica e tecnológicas” e internas “todas as ações relacionadas ao desenvolvimento do conhecimento sobre o processo educativo”.

Como elementos externos que influenciam a gestão da educação, podemos relatar ainda: Legislação Educacional (Federal, Estadual e Municipal) e Economia – mercado de trabalho, determinações internacionais, ambiente, internacionalização da economia e novas tecnologias.

Quanto às influências internas destaca-se: alunos, professores, especialistas em educação, conselho escolar, estrutura, recursos financeiros e humanos. Bartnik (2011, p. 43) pontua “a contra hegemonia da produção do conhecimento e as iniciativas coletivas e compromissadas dos profissionais da educação com a qualidade de ensino, como a construção dos projetos político pedagógicos nas escolas” como influências internas da gestão escolar.

Para lidar com as especificidades das organizações, neste caso a escola, é necessário que sejam implantados mecanismos da administração, como gerência, direção e divisão de trabalho, supervisão, coordenação, etc. No entanto, assim como as demais organizações a escola precisa ser administrada.

Na visão de Paro (2008), a administração escolar deve estar comprometida com a transformação social, cujos objetivos deverão ser voltados aos interesses sociais. Isso implica em reflexões e questionamentos sobre os objetivos da gestão escolar, comprometimento esse, que apesar de necessário, não vem sendo aplicado em seu processo de administração.

Nesse sentido, Paro (2008, p. 129) enfatiza que a administração escolar se apresenta como:

“Não obstante esse caráter conservado da teoria, seria de esperar-se que, na prática, a Administração Escolar apresentasse pelo menos uma relativa dimensão progressista, advinda da aplicação, aí, dos métodos e técnicas adotadas na empresa capitalista. Afinal, a administração capitalista não se desenvolveu apenas em termos gerenciais, isto é, de controle do trabalho alheio – embora seja neste campo que se tenham desenvolvido seus aspectos mais característicos porque mais nitidamente comprometidos com o domínio do capital sobre o trabalho.”

A administração escolar apresenta-se na contemporaneidade como aplicação de processos técnicos, métodos adotados nas empresas capitalistas, ou seja, existe a preocupação em domínio do capital sobre o trabalho, uma vez que a busca da manutenção do *status quo* aparece “envelada” no processo administrativo da escola.

Embora os aspectos sociais defenderem uma administração participativa (gestão democrática), segundo Paro (2008), o que vem ocorrendo é a implantação de interesses políticos em detrimento ao caráter transformador que contribui para distribuição dos saberes historicamente acumulado.

Apesar de percebermos a administração escolar como *sine qua non* que poderia reverter-se em possibilidade de transformação, divergente aos interesses de conservação social, contribuindo para a instrumentalização cultural das classes trabalhadoras, ajudando no desenvolvimento social da comunidade onde a escola está inserida, estudos apresentam a administração escolar como fonte de dominação de classes sociais.

Sendo assim, o sucesso esperado para a gestão escolar é o processo democrático, sendo necessário o envolvimento de todos os atores que compõem a comunidade escolar, na construção de um instrumento de democracia, ou seja, a construção e materialização do projeto político pedagógico que, segundo Moura (2008), estabelece ter relações com a organização curricular e os caminhos para a qualidade da educação.

Para Veiga (2006), gestão democrática implica em:

“[...] uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares [...] implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado à educação das classes populares.” (Veiga, 2006 p. 17-18).

A Gestão escolar precisaria romper com as práticas autocráticas em seu cotidiano, para tanto, é necessário que haja um deslocamento da tomada de decisões que não admita mais a centralização nas mãos de um só indivíduo (o diretor) ou de pequenos grupos hegemônicos (diretor coordenação), desconsiderando a multiplicidade de experiências e

olhares que compõem a comunidade escolar.

A idéia de democracia que ainda persiste no âmbito educacional e em muitos setores sociais é a de que a gestão democrática resume-se com a eleição de dirigentes escolares. De fato, é um avanço fundamental, mas somente isso não caracteriza uma gestão como democrática, pois seus elementos não determinam que a democracia esteja consolidada. Pode-se chamar este fato de “democracia formal”, porém nem sempre de “democracia real”, esta seria sempre uma busca porque é dinâmica como a sociedade; uma negação da realização da democracia.

Nesse sentido, entedemos que a administração escolar seja democrática, todavia, não devemos deixar de lado os pressupostos teóricos dos fundamentos da administração, uma vez que apesar de muitos professores “encherem” a este processo como continuação dos processos administrativos de empresas capitalistas, compreendemos que a escola deve ser administrada nos processos administrativos.

É relevante frisar que independente do tipo de instituição (pública ou privada) o processo administrativo é de suma importância para sua sobrevivência, quando privada se mal administrada pode ter pouco tempo de sobrevivência no mercado, quando pública observa a má qualidade de oferta de serviços à população.

Quanto ao exposto, ao refletirmos sobre o processo da administração educacional pode-se observar que o modelo de gestão influencia diretamente na qualidade de atendimento da escola.

O processo administrativo vem ganhando destaque no âmbito das organizações públicas e privadas, tendo em vista a sociedade estar cada vez mais competitiva e mais exigente em busca da qualidade.

Com a construção deste trabalho, compreendemos a necessidade da administração nos diferentes tipos de organização, verificamos ainda que a aplicação das teorias da administração são necessárias independentes do tipo de organização (pública ou privada), inclusive no âmbito escolar (escola).

Contudo, aplicar os fundamentos da administração no ambiente escolar é uma política que gera certo temor, insegurança do gestor, uma vez que a baixa qualidade do Índice do Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é vista como: falta de estrutura, baixos salários, desvalorização dos profissionais da educação, dentre outros fatores, mas não é apontada como possível falha no processo administrativo das instituições de ensino (escola) e/ou Secretaria de Educação dos Estados e Municípios.

1.5 Definindo Gestor

Este tópico apresenta três aspectos importantes para compreendermos o que definimos como gestor. No primeiro momento, o conceito de gestor segundo a visão de Drucker (2011), por conseguinte, as necessidades de termos gestores eficazes e apresentamos ainda as oito práticas apontadas por Drucker (Idem) como sendo as habilidades necessárias para eficácia de um gestor.

Sabe-se que na sociedade moderna a globalização acelerou a divulgação de conhecimentos. A informação chega as nossas casas com uma rapidez cada vez maior, as organizações (entendidas neste trabalho como instituições públicas e privadas) devem aprender que em seu processo de decisão deve existir um fluxo contínuo de informações e seu responsável direto deve ser um administrador, ou melhor, um gestor. Uma pessoa cuja responsabilidade esteja voltada para analisar as informações, e partindo dessas informações tomar as decisões necessárias para “gerir” a instituição, assim como apresentar resultados satisfatórios para a organização.

Como então definir quem é essa pessoa? Sabe-se que a eficácia pode ser apreendida, o conhecimento pode ser adquirido, porém segundo Vasconcelos (2011), as escolhas que fazemos é o que define quem somos, assim, compreendemos gestor como:

“Chamei de ‘gestores’ trabalhadores do conhecimento, administradores ou profissionais individuais, de quem se espera, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados do conjunto.” (Drucker, 2011, p. 23).

Nessa perspectiva, gestor é o responsável pela tomada de decisões, haja vista que para ocupar um cargo importante em uma instituição deve possuir conhecimentos necessários para a função, e em virtude de seus conhecimentos é a pessoa mais indicada para tomar decisões.

Nas instituições de ensino não é diferente, espera-se que o administrador educacional ou gestor da educação possua uma formação “sólida” embutida de conhecimentos científicos e da rotina diária de uma escola ou Unidade Regional de Educação (URE), como está definida no Artigo 64 da LDBEN 9394/96:

“Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.”

Na gestão da educação não se exige o profissional que atuará como gestor de habilidades necessárias a função, bem como de ser um indivíduo capaz de mostrar eficiência no desenvolver de suas atitudes visando o pleno desenvolvimento do ambiente escolar.

Cabe aqui lembrar o que Drucker (2011) enfatiza quando tenta despertar no leitor sobre “o gestor eficaz”, que é preciso gestores capazes de administrar diante de complexidades, um gestor do conhecimento que esteja disposto a assumir responsabilidades, principalmente em instituições públicas, no caso aqui a escola, um ambiente voltado à formação humana e a divulgação dos conhecimentos adquiridos cientificamente ao longo do tempo.

Para ajudar nas possibilidades de termos gestores eficazes Drucker (2011) apresenta as oito práticas, ou habilidades que foram praticadas por gestores eficazes:

“Eles perguntavam o que precisa ser feito”?
Eles enfatizavam “o que é correto para a instituição”?
Eles elaboravam um plano de ação;
Eles se responsabilizavam por suas decisões;
Eles se responsabilizavam pela comunicação;
Eles se concentravam nas oportunidades não nos problemas;
Eles conduziam reuniões produtivas;
Eles pensavam e diziam “nós” em vez de “eu”. (Drucker, 2011, p. 2).

Segundo este autor, os gestores que foram considerados eficazes por sua prática não deixaram de utilizar as oito habilidades apresentadas por Drucker (2011), as quais são necessárias para que se tenham bons gestores, as veremos agora não deixando de realizar um contraponto com o gestor da educação.

Os gestores eficazes perguntavam “o que precisa ser feito”? Enfatiza o que é mais importante para a instituição, não deixa se levar por seus interesses pessoais, todavia, o mais importante no momento é o que precisa ser feito para que se possa chegar aos resultados esperados.

Ao fazer a pergunta anterior o gestor vai se deparar com várias tarefas rotineiras ou não, portanto ele deve se concentrar em uma única tarefa de cada vez, estabelecendo prioridades, urgências, sabendo definir qual tarefa deve realizar primeiro. “Assim sendo, após perguntar o que precisa ser feito, o gestor eficaz estabelece prioridades e se atém a elas” (Drucker, 2011, p. 3).

No interior do contexto educacional, o gestor ao eleger sua prioridade deve ficar atento ainda ao calendário escolar, aos prazos estabelecidos para fechamento do senso escolar,

haja vista que além de atacar as prioridades e definir um calendário para execução das mesmas.

Quando enfatiza o que é correto para a instituição e/ou organização, o gestor define uma prática que venha fundamentar suas decisões, questionando o que é melhor para a instituição e tomar a decisão certa, elegendo em suas prioridades o que é importante em primeiro lugar.

Significa dizer que para indicar uma pessoa para um determinado cargo o gestor, faça a indicação pelo fato do candidato possuir habilidades e competências necessárias ao exercício do cargo, e não pelo fato de ser um parente ou amigo de longa data. Para tanto, o gestor deve ser organizado, e para sua gestão se tornar eficaz ele deve apresentar um Plano de Ação, não como uma panacéia maravilhosa que solucionará todos os seus problemas, mas como uma proposta para organizar e definir o seu trabalho.

“O plano de ação é uma declaração de intenções em vez de um compromisso. O plano de ação não deve, em hipótese alguma, ser transformado em uma camisa de força. O mesmo se aplica a cada fracasso e as modificações no ambiente de negócio, no mercado e, sobretudo, nas pessoas da empresa. Todas essas alterações devem levar a revisão do plano de ação. Flexibilidade é essencial.” (Drucker, 2011, p. 5).

O plano de ação é o instrumento que auxiliará o gestor no processo de organização e controle, entretanto a flexibilidade é necessária para que o plano de ação seja eficaz, pois baseado nos acertos e mudanças no cenário, a partir de uma avaliação, o plano de ação vai ser adaptado para cumprir o seu papel que é nortear as ações do gestor.

Ao traduzir o plano de ação, o gestor precisa demonstrar cautela. Suas decisões baseadas no plano ou não, o acompanharão em seu processo avaliativo, conforme Drucker (2011), o gestor se responsabilizará por suas decisões.

Sendo assim, o gestor define cada responsável pela tarefa, estipula prazos para serem cumpridos, define os nomes que coordenarão cada etapa do processo, informa aos envolvidos no processo de decisão mesmo que elas afetem diretamente ou indiretamente cada pessoa ou colaborador envolvido nas ações da instituição.

Todavia, para que as ações se desenvolvam conforme o plano de ação, o gestor assume a função de responsável pela comunicação, quando esta em um órgão não funciona o gestor acaba perdendo o controle de suas ações, contudo fazer fluir a comunicação é função do gestor eficaz.

Ao nos deportarmos a uma instituição pública, podemos levantar uma série de problemas, no entanto, o gestor mantém o foco nas oportunidades, na área educacional não é

diferente, ao manter o foco na necessidade de melhoria na qualidade do ensino, ele busca nas oportunidades uma forma de minimizar os problemas que por ventura existam na instituição.

Outro fator essencial para a eficácia do gestor é o aproveitamento do tempo, e um dos momentos que se tem perdido tempo é em reuniões sem serem planejadas adequadamente, por isso é necessário que se decida previamente o elemento essencial de cada reunião, para Drucker (2011, p. 11) “tipos diferentes de reunião exigem preparativos diferentes, e os resultados não são iguais”.

Uma reunião para divulgação de informações deve estar focada na socialização das informações, como por exemplo, apresentar um relatório deve ser limitado a apresentação do mesmo, as reuniões coordenadas por gestores eficazes, segundo Drucker (2011), são planejadas de forma que a sua pauta é antecipada ao conhecimento dos participantes e o tempo aproveitado ao máximo na discussão do que está planejado para a mesma.

“Tornar uma reunião produtiva demanda muita autodisciplina. Os gestores precisam determinar o tipo apropriado de reunião e obedecer a essa escolha. Além disso, é necessário terminar a reunião assim que for alcançado o objetivo especificado. Bons gestores não trazem outro assunto à baila. Eles fazem uma síntese e encerram a reunião.” (Drucker, 2011, p. 12-13).

Dessa forma, podemos notar que a autodisciplina é fundamental para tornar uma reunião produtiva, haja vista que ao determinar o tipo de reunião, o gestor obedece a escolha e assim que os objetivos são alcançados, ela também chega ao fim, essa prática pode torná-las mais agradáveis e melhora a otimização do tempo.

A oitava prática apresentada por Drucker (2011) enfatiza que o gestor deve pensar e dizer “nós” ao vez de dizer “eu”, não estamos afirmando aqui que o gestor não deva assumir suas responsabilidades, mas deve compartilhar com seus pares e equipe de trabalho. Ao pensar “nós” e não “eu”, não significa que o gestor vai se eximir de suas responsabilidades, pelo contrário, pode delegar responsabilidades dividir opiniões, porém a responsabilidade final lhe pertence e ele deve tomar a decisão final pensando nas necessidades da organização e não em suas vaidades pessoais.

“Os gestores eficazes reconhecem o fato de que a responsabilidade final lhes pertence, não podendo ser compartilhada nem delegada. Eles reconhecem também que essa responsabilidade tem como base a confiança da organização. Isso significa que eles pensam primeiro nas necessidades e nas oportunidades da empresa, e não nas suas próprias. Parece fácil, mas é absolutamente fundamental.” (Drucker, 2011, p 13-14).

Drucker (2011, p. 14) afirma ainda que, apesar de apresentar oito práticas ou

habilidades que foram utilizadas por gestores considerados eficazes, enfatiza “ouça primeiro e fale depois” como a nona contribuição para o gestor eficaz.

Contudo, para Bartnik (2011, p. 51) o gestor escolar precisa compreender que antes de ser um diretor (gestor) ele é um educador que precisa entender o bom funcionamento de uma escola e ter clareza da razão central da instituição que dirige, dessa forma, “o foco da ação desse profissional deve voltar-se para a organização e equacionamento da atividades fins (conteúdos) e das atividades meios (formas), caracterizando a relevância delas para o trabalho educativo escolar”.

1.6 Conceitos de Missão e Visão Organizacional

Segundo Porto (2008), algumas organizações ainda tratam de missão e visão como palavras sinônimas, embora ao elaborar seu planejamento estratégico esteja visível a diferença.

Quanto à missão de uma organização, Andrade (2002), pontua que deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Assim, para definir a missão de uma organização, algumas perguntas devem ser respondidas como: Qual o nosso objetivo? Quem é o nosso cliente? Que satisfação ele quer ao utilizar nosso produto?

Para Porto (2008), a missão representa a razão de existência de uma organização. Ela deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.

Na visão de Andrade (2002), uma organização deve ser a situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta atingível, tendo por base um guia que serve para a definição dos objetivos e a realização da missão.

Jesus (2008) pontua que a visão deve ser um conjunto de intenções e compreensões para onde deve seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. Trata-se da visão que determina os objetivos de investimento (financeiros e humanos), desenvolvimento, trabalho e estratégias objetivando o sucesso da organização.

Para melhor compreensão da missão e visão de uma organização, é importante pontuá-las em uma instituição de ensino (Escola Bosque da cidade de São Paulo – SP):

Missão – Proporcionar uma educação de qualidade dentro de um processo ensino-

aprendizagem significativo, visando o aprimoramento da pessoa humana do educando e sua formação ética, bem como suas competências e habilidades.

Visão – Ser uma instituição de ensino referência pelo seu Projeto Pedagógico, atuando como agente formador e transformador da sociedade.

Diante dessa exemplificação a instituição deixa claro qual o seu objetivo de existir (missão), e sua meta a ser alcançada como organização (visão), tendo em vista uma função social preocupada com o contexto educacional, o fato é que toda instituição (pública ou privada) deveria definir sua missão e visão como uma forma de melhorar o processo de gestão.

CAPÍTULO II – ADMINISTRAÇÃO E SUAS ABORDAGENS

Este capítulo abordará algumas das diferentes concepções de administração, suas bases conceituais e teóricas que fundamentam a Teoria Geral da Administração. Cabe lembrar que não pretendemos fazer uma análise profunda de cada abordagem administrativa, lembramos ainda que, diante da complexidade no fenômeno da administração, os conceitos apresentados neste trabalho estão sujeitos a novas abordagens, no entanto, serão utilizadas as principais características das seguintes abordagens:

Abordagem Clássica da Administração – baseada na Administração científica e sua preocupação com os princípios de administração e organização racional do trabalho;

Abordagem Humanística da Administração – que desloca a ênfase na estrutura e nas tarefas para a ênfase nas pessoas;

Abordagem Noclássica da Administração – que mostra maior preocupação com a prática administrativa, ou seja, ação administrativa, pautando sua ênfase nos objetivos e resultados;

Abordagem Estruturalista da Administração – modelo burocrático de organização;

Abordagem comportamental da Administração – modelo mais democrático das teorias administrativas, busca fundamentação sobre a natureza humana;

Abordagem Sistêmica da Administração – proporciona uma visão sistêmica da organização;

Abordagem Contingencial da Administração – apresenta a visão relativista e contingencial de seus ambientes e das pessoas que delas participam, mostrando que não existe uma única e melhor maneira de administrar e organizar;

Novas abordagens da Administração – apresenta o impacto da era da informação e suas conquências para a administração.

Espera-se que as abordagens aqui apresentadas, proporcione ao leitor uma visão (simplificada) dos conceitos que fundamentam a Administração enquanto ciência, bem como, permitam identificar se alguma dessas teorias administrativas foi utilizada por seus gestores na Gestão da 10ª URE.

2.1 Abordagem Clássica da Administração

A história da administração perpassou por vários propulsores: filósofos, físicos, estadistas, empresários e economistas, todavia, ainda é uma ciência nova, haja vista, ter aproximadamente 100 (cem) anos, ou seja, é um produto do Século XX.

Mesmo com a existência de registros de planejamentos em diversas épocas da História, em vários períodos dirigentes capazes de planejar e guiar esforços para milhares de trabalhadores – como durante a construção das pirâmides do Egito – não estava consolidado ainda o advento da administração enquanto ciência (Chiavenato, 2003, p. 26).

Segundo Chiavenato (2003), o advento da Revolução Industrial proporcionou o crescimento acelerado e desorganizado das empresas com ênfase no empirismo e na improvisação, fator esse que clamava por uma estrutura que aumentasse a eficiência e a competência na organização, evitando o desperdício, criando condições para a estruturação de métodos e técnicas que deveriam suprir essas deficiências.

Dessa forma, a preocupação com a Organização Racional do Trabalho (ORT) nasce com Frederick Wislow Taylor, criador da Escola da Administração Científica e Henry Fayou, idealizador da Teoria Clássica da Administração que veremos no item 2.1.1. e 2.1.2. respectivamente.

2.1.1 Administração Científica

O fundador da Administração Científica foi Frederick Wislow Taylor (1856-1915), ao observar o chão da fábrica Taylor verificou que alguns funcionários produziam menos que seu potencial. Diante disso, concluiu que um funcionário mais produtivo estava recebendo o mesmo pagamento que um não produtivo, esse se desanimava proporcionando perda na produção, sendo assim, existia a necessidade de propor uma forma de gratificar ou pagar mais para funcionário que produzissem mais.

Segundo George Junior¹ “...citação...” (Chiavenato, 2003, p. 54-55) Taylor estrutura em seu livro ‘*Shop Management*’ que:

¹George Jr, Claude S. História do Pensamento Administrativo, São Paulo, Cultrix, 1974, p. 136.

“O Objetivo de uma boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção.

Para realizar esse objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisas e experimentação, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle de operações fabris.

Os empregados devem ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho sejam cientificamente selecionados, para que as normas possam ser cumpridas.

Os empregados devem ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal seja cumprida.

Uma atmosfera de cooperação deve ser cultivada entre a Administração e os trabalhadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos princípios mencionados.”

Observa-se que Taylor pretendia, ao propor um método científico, melhorar a racionalização do trabalho, apresenta ainda uma rígida forma de cumprimento de tarefas pelos empregados, portanto, inicia o nascimento da Administração científica que vai ser estruturada nos anos subsequentes.

Em segundo lugar, Taylor conclui ainda que, a vadiagem sistematizada dos operários diminuía a produção, bem como, existia a preocupação de sistematizar uma forma de realizar pagamentos diferenciados para funcionários que produzissem mais, além das indústrias da época produzirem três males Segundo Taylor² “...citação...” (Chiavenato, 2003, p. 55):

“1. Vadiagem sistemática dos operários:

a. O engano disseminado entre os trabalhadores de que o maior rendimento do homem e da máquina provocam desemprego.

b. O sistema defeituoso de Administração que força os operários à ociosidade no trabalho a fim de proteger seus interesses pessoais.

c. Os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seus esforços e tempo.

2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.

3. Falta de uniformidade das Técnicas e dos métodos de trabalho”

Para sanar esses males Taylor propõe a implantação da Administração Científica compreendida por ele segundo Chiavenato (2003, p. 55) como “Ciência em lugar do empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência”.

A teoria de Taylor baseava-se na ORT, e fundamentava-se nos seguintes princípios:

² Taylor, Frederick W. The principles of scientific Management, Nova York, Harper e Bros, 1911.

“Análise do trabalho e dos estudos dos tempos e movimentos, estudo da fadiga humana. Divisão do trabalho e especialização do trabalhador, desenho de cargas e tarefas, incentivos salariais e prêmios de produção, conceito de *homo economicus*, condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto, etc... Padronização de métodos e de máquinas, supervisão funcional.” (Chiavenato, 2003, p. 57).

Com os princípios acima apresentados, baseados na ORT foi estruturada a Administração como Ciência, um progresso para a época, apesar dos estudos de Taylor envolver apenas a organização formal, a limitação do campo de aplicação à fábrica, omitindo o restante da vida de uma empresa, a abordagem eminentemente prescritiva e normativa e tipicamente de sistema fechado. Contudo, estas limitações e restrições não apagam o fato de que a Administração Científica foi o primeiro passo na busca de uma teoria administrativa.

2.1.2 Teoria Clássica da Administração

Enquanto nos Estados Unidos estava em grande auge a Teoria da Administração Científica caracterizada pela ênfase na tarefa utilizada pelo trabalhador operário encabeçada por Taylor e seus seguidores, na Europa outra teoria buscava ênfase na estrutura que a organização devia possuir para se tornar uma empresa eficiente.

Henri Fayol (1841-1925), foi considerado fundador da Teoria Clássica da Administração ao estruturar as funções básicas que uma empresa deveria possuir, são elas:

“Função técnicas, relacionadas com a produção de bens ou serviços da empresa;
Funções comerciais, relacionadas com compra vendas e permutação;
Funções financeiras, relacionadas com procura e gerencia de capitais;
Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;
Funções contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatística;
Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções.
As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.” (Chiavenato, 2003, p. 80).

As funções básicas apresentadas por Fayol é o que conhecemos hoje como áreas administrativas, substituindo o termo função por área, mas, o importante aqui é compreendermos a estrutura da Teoria Clássica da Administração, bem como o conceito de administração definido por Fayol.

“Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, coordenar e controlar. As funções administrativas envolvem os elementos da Administração, isto é, as funções do administrador a saber:
Prever. Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar. Constituir o duplo organismo material da empresa.
 Comandar. Dirigir e orientar o pessoal.
 Coordenar. Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
 Controlar. Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras e as ordens dadas.”
 (Chiavenato, 2003, p. 81).

Segundo Matos e Pires (2006) a Teoria Clássica de Fayol complementou o trabalho de Taylor, uma vez que substitui a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal proposta por Fayol, ou seja, a empresa passa por um processo de racionalização da estrutura administrativa, consequentemente a ser percebida como uma síntese dos diversos órgãos que compõem a sua estrutura.

A preocupação de Fayol é para com a direção da empresa dando ênfase às funções e operações no interior da mesma. Estabeleceu os princípios da boa administração, sendo dele a clássica visão das funções do administrador: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar, pontua Matos e Pires (2006).

2.2 Abordagem Humanística da Administração

A ênfase colocada na tarefa pela Administração Científica, assim como a ênfase na estrutura organizacional enfatizada pela Teoria Clássica, foram cedendo lugar a preocupação com as pessoas e os grupos sociais, uma mudança dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos, nascia a Escola das Relações Humanas.

“O Movimento das Relações Humanas surge da crítica à Teoria da Administração Científica e a Teoria Clássica, porém o modelo proposto não se contrapõe ao taylorismo. Combate o formalismo na administração e desloca o foco da administração para os grupos informais e suas inter-relações, oferecendo incentivos psicossociais, por entender que o ser humano não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas. A Escola das Relações Humanas depositou na motivação a expectativa de levar o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização. Defende a participação do trabalhador nas decisões que envolvessem a tarefa, porém essa participação sofre restrições e deve estar de acordo com o padrão de liderança adotado.” (Matos e Pires, 2006, p. 509-510).

A Teoria das Relações Humanas trouxe um novo foco aos aspectos administrativos, é possível observar que ela levanta críticas à Teoria da Administração e a Teoria Clássica, todavia, não se contrapõe ao taylorismo, mas uma nova linguagem passa a reinar na administração, a partir de então: motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo.

Ainda nesta linha de raciocínio, é importante ressaltar que na teoria das Relações Humanas enfatiza-se a motivação como um fator primordial para o sucesso da administração, uma vez que ao substituir o *homo economicus* pelo homem social, a recompensa passa a ser social e simbólica, não estando vinculada somente ao estímulo econômico.

Para Chiavenato (2003), a Teoria das Relações Humanas está baseada em quatro aspectos a saber:

- “1. Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho (como em outros lugares) é uma sequência de fatores motivacionais.
2. As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio de grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal (*turnover*), abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc.
3. O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.
4. As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social, etc.) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas, etc.).” (Chiavenato, 2003, p. 116)

As necessidades sociais, bem como a motivação e liderança são os pilares para a Teoria das Relações Humanas, a necessidade humana de pertencer a grupos sociais influenciam diretamente no comportamento do indivíduo, dessa forma, a aceitação ou não em grupo social incentiva positivamente ou negativamente com o comportamento do trabalhador.

Ao observarmos esses fatores, é notória uma forte visão humanística para a administração, uma vez que enfatiza ênfase nos seres humanos, integrando o homem ao trabalho, tornando mais agradável o ambiente, haja vista que os interesses de grupo eram comuns.

Apesar das críticas, é notório que a Escola das Relações Humanas contribuiu para a equação que o sucesso das organizações depende das pessoas, reconhecendo que o administrador deve ser capaz de proporcionar o desenvolvimento da empresa e das pessoas, ou seja, a desumanização do trabalho, uma vez que o indivíduo passa a ser visto como um todo no processo e não mais como parte de uma máquina na produção.

2.3 Abordagem Neoclássica da Administração

Com o advento da Segunda Guerra Mundial a Teoria administrativa passa por um

período de intensa reformulação, haja vista que o contexto social e econômico almejava uma nova forma de desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2003), com surgimento da televisão, motor a jato e o esboço das telecomunicações, a organização mundial já não era mais a mesma, as repercussões sobre as Teorias Administrativas existentes, apontavam que as mesmas não davam conta da complexidade administrativa do momento, embora existissem críticas às teorias administrativas da época, as mesmas não poderiam ser substituídas rapidamente, os pontos de vistas dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir os aspectos clássicos da administração.

Aproveitando a contribuição das demais teorias administrativas, a Teoria Neoclássica da Administração surge como uma nova forma de administração, todavia, não representava nada mais do que a Teoria Clássica reformulada a partir das demais teorias existentes.

Dessa forma, os autores neoclássicos enfatizavam a preocupação com a prática administrativa, embora sua ênfase maior seja nos objetivos e resultados tendo suas principais características como:

- “1. Ênfase na prática da administração.
2. Reafirmação dos postulados clássicos.
3. Ênfase nos princípios gerais da administração.
4. Ênfase nos objetivos e nos resultados.
5. Ecletismo nos conceitos.” (Chiavenato, 2003, p. 152).

A busca de resultados concretos, isto é, a ação administrativa, buscando reestruturar conceitos da Teoria Clássica por meio do pragmatismo, estabelecendo normas de comportamento administrativo, na busca de soluções administrativas, o que levaria a organização, a eficiência e eficácia³.

Os autores neoclássicos estruturam a administração de forma a orientar os gestores no desenvolvimento de suas ações diárias, cujo perfil seja de um administrador capaz de desenvolver planejamento, organização, direção e controle do trabalho, independente do tipo de organização em que atue.

“Enquanto a Administração Científica enfatiza os métodos e a racionalização do trabalho e a Teoria punha ênfase nos princípios gerais da Administração, a Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza os fins e os resultados, na busca da eficácia. Há um forte deslocamento para os objetivos e resultados.” (Chiavenato, 2003, p.

³ Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida de utilização dos recursos nesse processo. (Chiavenato, 2003, p. 155).

153).

Nesse sentido, o gestor estaria orientado para produzir resultados por meio de objetivos que seriam traçados pela organização (independente do tipo), cabe lembrar que para a Teoria Neoclássica são os objetivos que justificam a existência da organização, todavia a organização existe para alcançar objetivos e não para si mesma.

2.4 Abordagem Estruturalista da Administração

A abordagem estruturalista da administração está pautada na Sociologia da Burocracia de Max Weber, haja vista, a fragilidade da Teoria Clássica pelo seu mecanicismo e da Teoria das Relações Humanas pelo seu romantismo, Weber propõe um novo formato para o processo administrativo.

“A Teoria Estruturalista parte da análise e limitações do modelo burocrático e declínio da teoria das relações humanas, de quem na verdade aproxima-se conceitualmente. Inaugura um sistema aberto das organizações. Avança em relação às demais teorias ao reconhecer a existência do conflito nas organizações, assumindo que este é inerente aos grupos e às relações de produção.” (Matos e Pires, 2006, p. 510).

Segundo a Sociologia da Burocracia, um trabalhador pode ser pago para agir e se comportar de certa forma preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada, muito detalhadamente e, em hipótese alguma, se deve permitir que suas emoções interfiram no seu desempenho.

A Sociologia da Burocracia enfatiza um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-los na prática em empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração.

Então a burocracia é uma forma de organização que se baseia na racionalidade, sendo assim, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos.

Segundo Chiavenato (2003), seu fundador Max Weber identifica três fatores principais que favorecem o desenvolvimento da moderna burocracia:

O desenvolvimento de uma economia monetária: Na Burocracia, a moeda assume o lugar da remuneração em espécie para os funcionários, permitindo a centralização da autoridade e o fortalecimento da administração burocrática;

O crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno;

A superioridade técnica – em termos de eficiência – do tipo burocrático de administração: serviu como uma força autônoma para impor sua prevalência.

“A Teoria Burocrática de Max Weber identifica certas características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. Em suas dimensões essenciais muitos dos aspectos do modelo burocrático podem ser encontrados em Taylor e Fayol: a divisão do trabalho baseada na especialização funcional; hierarquia e autoridade definidas; sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos; sistema de procedimentos e rotinas; impessoalidade nas relações interpessoais, promoção e seleção baseadas na competência técnica, dentre outros.” (Matos e Pires, 2006, p. 509).

Para o conceito popular, a burocracia é pensada geralmente como uma empresa, repartição ou organização onde os montes de papéis se multiplicam e se avolumam, impedindo as soluções rápidas e eficientes. O termo é utilizado ainda com o sentido de utilização dos regulamentos e rotinas pelos funcionários, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos erros do sistema.

Entretanto, para Max Weber a burocracia é exatamente o contrário é a organização eficiente por excelência e para conseguir esta eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas devem acontecer, ou seja, “as consequências previstas na burocracia conduzem a eficiência”, esclarece Chiavenato (2003, p. 268)

2.5 Abordagem Comportamental da Administração

A partir dos trabalhos de dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin, ainda na ênfase da Teoria das Relações Humanas, com a divulgação do livro de Chester Barnard (The Functions of the Executive) e, posteriormente, dos estudos de George Homans sobre sociologia funcional de grupo (The Human Group) culminado com a publicação do livro de Herbert Simon (Administrative Behavior) sobre o comportamento administrativo, uma nova estrutura passa a dominar a teoria administrativa. Com o advento da década de 1950 que se desenvolve inicialmente, nos Estados Unidos, uma nova concepção de administração, trazendo novos conceitos, novas variáveis, bem como surge uma visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano e nas organizações (Chiavenato 2003).

A abordagem Comportamental, também chamada de behaviorista, marca sua influência pelas ciências do comportamento na teoria administrativa pela busca de soluções humanas, democráticas e flexíveis dentro das organizações, indicando um novo tipo de administração que interage sua relação com o meio.

“A Teoria Comportamentalista tem sua ênfase mais significativa nas ciências do comportamento e na busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais preocupando-se mais com os processos e com a dinâmica organizacional do que com a estrutura. Amplia a discussão sobre a motivação humana com base nas teorias da motivação de Maslow e a teoria sobre os fatores que orientam o comportamento das pessoas de Herzberg. Esta abordagem ganha impulso no início da década de 80 quando começam a aparecer um conjunto de idéias, experiências e princípios provenientes do estilo japonês de administração, que se preconizou chamar Teoria Z da administração. A teoria Z fundamenta-se nos princípios de: emprego estável; baixa especialização; avaliação permanente do desempenho e promoção lenta; democracia e participação nas decisões; valorização das pessoas.” (Matos e Pires, 2006, p. 510).

É com a abordagem comportamental que a preocupação com a estrutura se desloca para a preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional. Predominando a ênfase nas pessoas, iniciada com a Teoria das Relações Humanas, mas dentro de um contexto organizacional.

A abordagem comportamental é apresentada em dois tópicos: um sobre a Teoria Comportamental da Administração (TDCA) e outro sobre a Teoria o Desenvolvimento que juntas formam a Escola Comportamental da Administração ou Escola Behaviorista da Administração (em função do behaviorismo na psicologia), todavia, são ciências isoladas.

2.5.1. Teoria Comportamental da Administração

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração veio dar significado a um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas.

O movimento behaviorista surgiu como evolução de uma dissidência da Escola das Relações Humanas que recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava de forma intrínseca a eficiência do trabalho. A convicção de que nem sempre os funcionários seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em sua satisfação clamava a elaboração de uma nova teoria administrativa.

“A Teoria Comportamental marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na Administração. Para muitos, representa a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração. Surgiu em 1947 nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática.” (Chiavenato, 2003, p. 364).

A Teoria Comportamental defendia a valorização do trabalhador em qualquer organização baseada na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativa. Foi bastante influenciada pelo desenvolvimento de estudos comportamentais em vários campos da ciência, como: a antropologia, a psicologia e a sociologia, adotando e adaptando para a administração conceitos originalmente elaborados dentro dessas ciências. Propunha-se fornecer uma visão mais ampla do que motiva as pessoas para agirem ou se comportarem do modo que o fazem, particularizando as situações específicas do indivíduo no trabalho.

2.5.2. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (TDO) está intimamente ligada aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa à mudança do homem e das organizações, tipicamente comportamentalista.

É um movimento que congrega vários autores no sentido de aplicar a Ciências do Comportamento e a Teoria Comportamental na Administração, haja vista que para os autores do TDO o conceito de organização está ligado a uma corrente behaviorista.

Na concepção de Chiavenato (2003, p. 371), “a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”, este conceito ligado a divisão do trabalho e refere-se à pessoas que possam contribuir com a organização em atividades de coordenação.

As organizações atuam em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem ainda da maneira como elas se relacionam com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Autores simpatizantes do TDO adotam uma posição antagônica ao conceito tradicional da organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (abordagem da

TDO).

Dessa forma, os sistemas orgânicos tornam as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles. Desenvolvem uma nova conscientização social dos participantes das organizações, estas por sua vez, contando com sua vivência diária particular, seu passado pessoal e sua autoconscientização definem seus papéis em relação à sua organização.

2.6 Abordagem Sistêmica da Administração

Ao elaborar uma teoria interdisciplinar Ludwig Von Bertalanffy proporciona princípios gerais para transcender problemas exclusivos de determinadas ciências, permitindo a eliminação de fronteiras entre elas, onde vários ramos de conhecimento que sempre trabalharam isolados na busca de ações individuais, agora se baseiam na cooperação mútua, passam a tratar seus objetivos de estudo como sistema.

“A Teoria dos Sistemas surge de estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy publicados entre 1950 e 1968 e busca formulações conceituais passíveis de aplicação na realidade empírica. Para este autor “um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação”. Interação significa que os elementos estão em relação. E que o comportamento destes elementos modificam-se quando há mudança na relação.” (Matos e Pires, 2006, p. 510).

Para Chiavenato (2003), a Teoria dos Sistemas enfatiza que as Teorias Clássicas (Administração Científica e Teoria Clássica), a Abordagem Humanística (Teoria das Relações Humanas), a Teoria Estruturalista e a Teoria da Burocracia sofrem de algumas deficiências em comum, pois não consideram as relações da organização com o ambiente e têm dificuldade em entender os aspectos do inter-relacionamento organizacional (interno).

É notório que alguns princípios e conclusões teóricas eram aplicados e validados em diferentes ramos da ciência, inicia-se então a Teoria Geral de Sistemas tendo como ponto de vista que não apenas os aspectos gerais das várias ciências são iguais, mas, os aspectos específicos também poderiam ser usados de forma sinérgica pelas outras.

Nesse sentido, pensamentos anteriores enfatizavam o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo e deveria ser substituídos pelo expansionismo – todo fenômeno é parte de um fenômeno maior, pensamento sintético – o fenômeno é visto como parte de um sistema maior e é explicado em termos do papel que desempenha e a causa é uma condição

necessária sempre suficiente para que surja o efeito. (Chiavenato, 2003).

A teoria administrativa passou a pensar sistematicamente, para tanto foi influenciada por três abordagens que a complementam: Tecnologia e Administração, Teoria Matemática da Administração e Teoria de Sistemas.

A tecnologia sempre influenciou nas organizações, fato observado pelo impulso ocasionado durante a Revolução Industrial do surgimento da força motriz que veio a substituir o esforço humano como a criação da máquina de escrever e a invenção do telefone. Todavia, um dos maiores marcos da história da ciência foi à criação do computador, que ofereceu a organização possibilidades de lidar com um grande número de dificuldades simultaneamente.

Surge então, uma tecnologia bastante nova que passa a ser assimilada pela Informática e pela Tecnologia da Informação (TI) a Cibernética. Embora o conceito de Cibernética ultrapasse suas fronteiras é entendida aqui incorporada a Administração como conforme apresentado por Chiavenato (2003, p. 439) “um ramo da teoria da informação que compara os sistemas de comunicação e controle de aparelhos produzidos pelo homem com aqueles dos organismos biológicos”.

A Teoria Matemática da Administração veio proporcionar uma visão de técnicas da matemática sobre a administração, uma vez que os dados estatísticos influenciam diretamente no processo de decisão dos administradores.

“A maior aplicação da Teoria da Matemática reside na chamada Administração das Operações – denominação dada a vários assuntos da Teoria Matemática – em organização de manufatura e de serviços envolvendo atividades relacionadas com produtos ou serviços, processos e tecnologia, localização industrial, gerenciamento da qualidade, planejamento e controle de operações.” (Chiavenato, 2003. P 442).

Quanto a Teoria de sistemas está baseada em uma visão sistêmica da organização, visto que ela introduz o conceito de sistema⁴ e estrutura sua aplicação na Administração, opondo-se a mecanismos que possam dividir a organização, enfatiza o agregamento de setores da empresa em células.

4 Conceitos de Sistema:

Sistema é um conjunto de partes independentes que funcionam como a totalidade para algum propósito.

Sistema é um conjunto de elementos em interação recíproca.

Sistema é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário orientado para uma finalidade.

(Chiavenato, 2003, p 476).

2.7 Abordagem Contingencial da Administração

A abordagem Contingencial foi criada por vários administradores e consultores que em campo procuram colocar em prática as teorias das diversas escolas de administração. Descobriram então, que determinado método funciona bem em um ambiente e que o mesmo método pode não funcionar bem em outro, dessa forma, concluíram que não existe um modelo padrão de abordagens que funcione com a mesma perspectiva em todos os ambientes.

A palavra contingencial, segundo Chiavenato (2003, p. 498), significa algo incerto ou eventual que pode não acontecer como planejado, a verdade e falsidade só podem ser conhecidas pela experiência e pela vivência não pela razão.

Portanto, para Stoner (1999, p.35) a abordagem contingencial é vista como a concepção de técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais podendo variar em diferentes situações ou circunstâncias. Sendo assim, a abordagem contingencial é mais abrangente que a sistêmica, pois focaliza os pormenores das relações entre as partes.

“A busca por modelos de estruturas organizacionais eficazes, relacionando variáveis ambientais e formas estruturais, dá origem a Abordagem Contingencial e marca o surgimento de um modelo denominado orgânico nas organizações. Este modelo, dotado de grande flexibilidade, descentralização e desburocratização, é colocado como opção para ambientes em constante mutação e condições instáveis, contrapondo-se, de certa forma, ao modelo mecanicista que prevalece em situações e ambientes relativamente estáveis.” (Matos e Pires, 2006, p. 511).

Para a Teoria da Contingência existe uma relação entre as condições do ambiente e as técnicas utilizadas para administrar uma empresa, haja vista que a condição do ambiente está diretamente ligada às técnicas administrativas eficazes para o alcance do objetivo.

“No que se refere à organização do trabalho esta abordagem privilegia a análise tecnológica, entre as diversas contingências, no sentido de limites à reorganização do trabalho. Está associada à participação do trabalhador, sendo que os estudos desenvolvidos colocam a participação relacionada às variáveis de condições estruturais, que facilitam ou dificultam a interação trabalhador/gerência e a propensão dos trabalhadores para buscar a participação. Desmistifica a administração científica do trabalho e reconhece os fatores contingenciais que interferem nas organizações e nas relações funcionais.” (Matos e Pires, 2006, p. 511).

Assim, não existe uma causa direta do fracasso organizacional, todavia, à vez de uma relação causa e efeito entre diversas variáveis independentes e administrativas dependentes, o que há é uma relação funcional entre elas, significa dizer que existe um ‘se ou então’ que pode

levar ao alcance dos objetivos ou não.

2.8 Novas Abordagens da Administração

A Teoria da Complexidade é apontada como uma nova base conceitual capaz de readequar a prática administrativa ao ambiente organizacional contemporâneo, todavia, as principais escolas de pensamento da Administração estão dando, nos dias de hoje, importante contribuição para a evolução da administração, pois toda a ação que uma empresa toma num mercado, algo tem em relação com alguma teoria das escolas da administração. Hoje, as teorias atuais na administração pegam *insights* e conceitos das diversas escolas para gerar seus próprios conceitos.

“[...] é impossível prever o que as gerações futuras vão estudar, mas atualmente podemos identificar pelo menos três perspectivas adicionais sobre a teoria da Administração que se tornarão importantes: a abordagem sistêmica, a abordagem contingencial e uma abordagem nova das relações humanas.” (Stoner, 1999, p.33).

Stoner (1999) aponta como perspectivas para ser adicionada a Teoria Geral da Administração, mas não devemos perder de vista que a administração tem três objetivos: proporcionar eficiência e eficácia com efetividade às empresas. Este termo efetividade é novo e diz que uma empresa deve ser eficiência ou eficaz sempre. A administração interpreta os objetivos da empresa e busca meios para alcançá-los através da ação administrativa, que compreende o planejamento, organização, direção e controle.

Nesse sentido, a TGA não está desvinculada da complexidade do mundo contemporâneo, haja vista que a era da informação apresenta diversos impactos para a sociedade, impactos esses sentidos pela TGA.

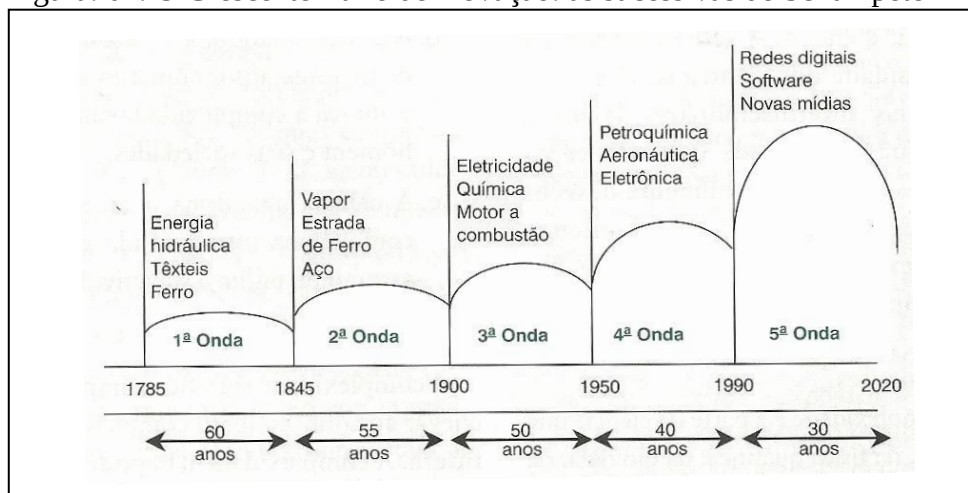
“A palavra complexidade, em geral, traz à mente duas situações. A primeira é a de um quebra-cabeça com uma infinidade de peças. Como há um único lugar para cada peça, é possível, através da análise das peças e do agrupamento daquelas semelhantes, simplificar o trabalho e montar o quebra-cabeça. Isto não parece ser “complexo”, embora possa ser bastante “complicado”. Entretanto, há casos em que poucos tipos de peças podem interagir umas com as outras de várias maneiras diferentes, produzindo uma infinidade de resultados. Um exemplo são as estruturas moleculares, as quais são formadas pela combinação de alguns poucos tipos de átomos. A identidade da molécula não se daria pelos tipos e quantidades dos átomos envolvidos, mas pelas ações que se estabelecem entre eles. Assim, “complexidade” é usada aqui em referência a esta segunda classe de fenômenos, para os quais a idéia-chave é interação.” (Agostinho, 2003, p. 5)

Diante do exposto é notório que a TGA está atravessando um período de intensa revolução, o mundo mudou e junto com ele esta mudando também a forma de administrar influenciada diretamente pela Tecnologia da Informação.

“O começo da era de 1990 marca o surgimento da Era da Informação, graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. Na era da Informação o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante.” (Chiavenato, 2003, p 576).

O casamento do computador com o sistema de televisão invade a vida das organizações e da sociedade, provocando transformações, nesse momento o mais importante é o capital intelectual, o conhecimento é contemplado como um recurso indispensável para a administração dentro deste novo cenário de inovações, conhecimento que deve estar em constante atualização.

Figura: 01. O Crescente ritmo de inovação: as sucessivas de Schumpeter



Fonte: Chiavenato (2003, p. 568)

Durante a história da administração observamos que a Era Industrial predominou em quase todo o século XX, portanto, com uma nova era de mudanças e transformações, na atualidade esta cede lugar a Era da informação com Redes Digitais, Software e Novas Mídias predominam o equilíbrio administrativo por meio da informação.

Com o advento da internet e a rede mundial de computadores, centenas destes estão interligados processando informações nos mais diversos pontos do Planeta, informações que a

pouco tempo levariam dias para cruzar o Atlântico, hoje leva segundos para se propagar.

A Era da Informação trouxe para a Administração a globalização dos negócios, bem como a informação para os ‘*stakeholders*’ de uma organização. Dessa forma, no serviço público não é diferente, haja vista que as informações são divulgadas e chegam facilmente aos usuários do serviço público.

2.9. Teoria Administrativa: Possibilidades de utilização na gestão escolar

A História da Educação Brasileira é marcada por vários problemas de gestão no processo administrativo dos sistemas de ensino e das instituições escolares. Somente na década de 1930 pesquisadores brasileiros influenciados pelo “otimismo pedagógico” e o “entusiasmo pela educação” realizaram o “Manifesto dos Pioneiros da Educação” que ficou conhecido como o “Movimento da Escola Nova”, em busca de soluções para os alarmantes problemas educacionais brasileiros.

Os altos índices de analfabetismo, a indefinição de uma proposta que pudesse solucionar a falta de escolas para a população brasileira, bem como, a falta de recursos pedagógicos para uma educação de qualidade e uma teoria administrativa que norteasse o processo de gestão da educação.

“Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação brasileira até então. No entanto, a ausência de um sistema de ensino para a população, fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional.” (Drabach e Mousquer 2009, p. 260).

As autoras reconhecem que não se trata de inexistência de administração. Não há como fazer funcionar uma prática educativa sem elementos administrativos, tanto humanos quanto teóricos. O que chama a atenção é a ausência de organicidade que é evocada como prejuízo. Situações em que o espontaneísmo, clientelismo e arbitrariedades são mais importantes do que regras claras, que produzam um efeito satisfatório para a educação da população, acabaram por gerar analfabetismo, evasão, má formação. Para as autoras esta ausência de um sistema organizado, como um processo racional, de metas e objetivos claros, pesa como responsabilidade dos governantes. A ausência de uma proposta para a utilização da prática administrativa organizada, planejada e racionalizada, que favorecesse a educação escolar da sociedade, não existia. Várias possibilidades foram apresentadas a partir da década

de 1930, todavia, não se chegou a um consenso sobre qual TA seria mais bem utilizada para a educação, qual TA poderia dar conta de toda complexidade do contexto educacional que inicia sua expansão no Brasil a partir dessa década.

“Com a expansão da oferta educativa a partir do início do século XX, e a consequente complexificação do processo administrativo da educação, segundo Leão (1945), a tarefa de dirigir a educação passa a ser uma das mais difíceis. Esta situação gera a necessidade de conceber um tipo de administração modernizada e, neste contexto, a administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas.” (Drabach e Mousquer, 2009, p. 260).

Os problemas administrativos da educação, de certa forma, provocaram soluções, ainda que tardias, para si próprios. Estas soluções, além da gama de problemas mencionados, acabaram por descobrir a dificuldade da gestão da educação. Valer-se dos métodos administrativos de companhias, empresas e indústrias foi a opção viável para um ambiente muito diferente do sistema empresarial-industrial. A transposição de teorias administrativas das empresas e indústrias tem sido, a cada tempo, desde então, superada pela criação de uma teoria administrativa educacional. Esta adoção não só foi necessária como inspirou os primeiros inscritos da educação brasileira, que não negam a necessidade da aplicação dos conceitos da administração científica nas instituições de ensino. Segundo Drabach e Mousquer (2009, p. 261) o primeiro brasileiro a propor uma TA para a educação foi Antônio de Arruda Carneiro Leão ao enfatizar a administração da educação com os preceitos da administração das empresas bem sucedidas.

Diversos estudos apontam ou reconhecem que existem influências da TA de empresas na gestão da educação, todavia, apresenta-se uma falsa perspectiva de que ao se utilizar uma TA na gestão escolar, o gestor estaria negando os preceitos da gestão participativa citados na legislação brasileira, que embora apareça tanto na Constituição Federal de 1988, quanto na LDBEN 9394/96, estejam somente no papel, fato observado é que na gestão da 10ª URE e das escolas vinculadas não se encontrou a aplicabilidade da gestão democrática. Uma vez que as instituições de ensino vinculadas a 10ª URE não possuíam autonomia administrativa, autonomia financeira e participação de representantes de todas as categorias da comunidade escolar nos Conselhos Escolares, dessa forma nega-se a efetivação de uma gestão democrática.

A gestão democrática que se anunciava, era baseada na eleição para diretores, em algumas escolas vinculadas a 10ª URE, cujo fator determinante seria popularidade do diretor

que havia sido nomeado pelos gestores da Unidade Regional, caso contrário não se efetivava o processo de eleição e muito menos o de nomeação.

“As práticas de gestão exigem de toda a equipe, em especial da direção da escola, espírito de liderança, capacidade de dialogar, de construir consensos e de coordenar o processo de decisão e realização do trabalho pedagógico, além de postura firme e autonomia para construir encaminhamentos e criar condições para a operacionalização das decisões.” (Bartnik, 2011, P 99).

Para o autor, a gestão é um processo participativo que precisa contar com o envolvimento orgânico de toda a equipe da escola no interior da qual a direção tem um papel especial como liderança e capacidade de manter coesas todas as partes envolvidas. Cabe a ressalva de que, em uma escola real, o diálogo e a construção de consensos, amiúde, convertem-se em processos de administração de conflitos. Este aspecto tão negativo quanto verdadeiro e necessário, serve para que o processo não recaia em formalismos e apatia na escola. De certa forma é negativo o fato de a direção pretender acabar com situações de conflitos porque se há pessoas envolvidas, há interesses diferenciados, intencionalidades não harmônicas. Aí entra em pauta a maturidade da direção: superar a divergência, por meio da aceitação do conflito e solução, negociação ou impor vontades pessoais do administrador, em favor de uma ou outra posição, negligenciando a importância da escola e do processo. A “postura firme e autonomia para construir encaminhamentos e criar condições à operacionalização das decisões” precisam ser coerentes com o processo educacional, não com os interesses do partido, ou de grupos – inclusive externos ao processo educacional, por exemplo. Mas, esta é uma característica de um administrador esclarecido que tem noção e segurança na função de administrador. Para tanto, a escolha de uma TA para orientar o processo administrativo é a primeira etapa da função do gestor, segundo Menegola e Sant’Anna (2005, p. 18) planejamento é um processo de prever necessidade, racionalizando a aplicação dos meios e recursos disponíveis (materiais e humanos) com a finalidade de se alcançar um objetivo.

No processo educacional não é diferente, uma vez que existe a necessidade de promover uma construção do homem em suas dimensões: pessoais, sociais, culturais e históricos. Para Menegola e Sant’Anna (2005, p. 22) “é necessário um planejamento que dimensione o processo educativo e reconstrutivo do homem, que vise planejar a ação educativa.”

Todavia, para se alcançar uma gestão de sucesso é necessário um gestor que esteja

comprometido com o processo educacional e a sociedade. Porém notamos que durante a gestão da 10ª URE seus gestores, por serem nomeados por influência de partidos políticos, ficavam a serviço do partido – estado, não desenvolviam a gestão democrática, apesar de aparecerem durante as entrevistas não era efetivado na prática.

Para organização do processo administrativo escolar, fica clara a possibilidade de utilização de uma TA no processo de gestão escolar, dessa forma, percebemos que dentro as diversas TA a TNA é a que melhor pode ser utilizada a partir de adaptações que visam atender a complexidade educacional, uma vez que a mesma não nega a possibilidade de utilização (influências) das demais TA como os aspectos a Teoria Humanística necessária a prática da gestão da educação.

A gestão do trabalho educativo assume diferentes abordagens e aplicações de acordo com a concepção de seus dirigentes sobre o processo ensino aprendizagem, bem como, sua formação para aplicação de uma TA na prática da gestão educacional.

Segundo Bartinik (2011, p. 74) as principais concepções de gestão escolar apresentadas hoje no Brasil se classificam em quatro grupos: Técnico científica, Autogestionária, Interpretativa e Democrático Participativa.

QUADRO 04: Características das concepções de gestão escolar

Técnico científica	Autogestionária	Interpretativa	Democrático Participativa
-Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar. -Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros. -Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar. -Comunicação linear (de	-Tende a autoridade e as formas centralizadas de poder, valorizando a construção de normas e de regulamentos pelo próprio grupo. -Vinculada as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político. -Há decisões coletivas (assembléias, reuniões) e formas de exercício de autoridade e de poder. -Enfatiza a auto organização do grupo de pessoas da instituição por meio de eleições e de alternância no exercício de funções. -Recusa as normas e os sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva. -Acredita no poder instituinte da	-A escola é uma realidade social subjetivamente construída. Não dada nem objetiva. -Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” com valores e práticas compartilhadas. -A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando, o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural,	-Definição explicativa, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola. -Articulação da atividade de direção com a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela. -Qualificação e competência profissional. -Busca objetividade no trato das questões da organização e da gestão mediante coleta de informações reais. -Acompanhamento e avaliação sistemáticos com a finalidade pedagógica: diagnostico, acompanhamento dos

cima para baixo), baseada em normas e regras. -Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.	instituição e recusa todo poder instituído. O caráter da instituinte dá-se pela prática da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído. -Enfatiza as interações mais do que as tarefas.	normativo.	trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões. -Todos dirigem e são dirigidos, todos são avaliados. -Ênfase tanto nas tarefas quanto na relações.
---	---	------------	--

Fonte: Bartnik (2011, p. 75)

Observamos que as concepções de gestão escolar presentes na literatura brasileira não estão completamente desvinculadas da TA, uma vez que utilizam aspectos gerais da mesma.

A concepção Técnico científica, segundo Bartnik (2003, p. 74), apresenta uma versão conservadora da administração clássica ou burocrática baseada na hierarquia de cargos, funções e regras nos procedimentos administrativos.

Por sua vez, a concepção Autogestionária fundamenta-se na responsabilidade coletiva e ênfase nos sujeitos do processo.

A concepção Interpretativa contrapõe-se à concepção Técnico Científica, uma vez que prioriza a análise dos processos em que os significados são subjetivos e as intenções e interações das pessoas vão determinar as práticas de organização.

Quanto a Democrático-Participativa, baseia-se na direção e participação dos componentes da equipe gestora, prioriza os objetivos assumidos por todos e a tomada de decisões é coletiva. Verificamos que nesta concepção de gestão escolar está presentes traços da TNA no momento que matem sua ênfase nos objetivos e resultados.

Dessa forma, podemos perceber que não existe uma concepção de gestão da educação que esteja completamente desvinculada dos conceitos ou abordagens administrativas, embora exista uma falsa negação por parte de vários diretores (professores) durante a análise da gestão da 10ª URE apesar de não se ter definido uma TA utilizada pelos gestores, foram identificados traços (aleatórios) da utilização de aspectos administrativos durante suas gestões.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Para a elaboração da pesquisa foi necessário escolher técnicas que reuniram características adequadas para se atingirmos o objetivo, foram elas: levantamento bibliográfico, análise documental e pesquisa empírica.

Para a pesquisa bibliográfica foi lido e interpretado as correntes teóricas que fundamentaram a pesquisa, discutindo as escolas teóricas que fundamentam a teoria geral da administração, bem como as abordagens que contribuíram para a fundamentação teórica, uma vez que por meio dela foi possível fundamentar a discussão referida. Para tanto, como base teórica tivemos a contribuição de Bartnik (2011), Chiavenato (2003), Drucker (2011), Katz(1995), Paro (2008), dentre outros que nos forneceram subsídios para esclarecermos e compreendermos questões essenciais à esta pesquisa.

O estudo foi realizado com enfoque na pesquisa fenomenológica com uma abordagem quanti-qualitativa por meio de um estudo de caso, dessa forma concebemos que esta nos permitiu entender e desenvolver conceitos partindo da apropriação da realidade, empregando procedimentos interpretativos, os quais nos forneceu maior riqueza de informações.

A Fenomenologia é um “método de investigação científica destinado primordialmente à pesquisa de fenômenos humanos, tais como vividos e experienciados. Trata-se de um método que normalmente envolve estratégias de coleta de dados e estratégias de apresentação de resultados (descrições utilizando as palavras na forma particular em que são expressas pelos sujeitos) bastante específicas, baseadas no paradigma da impossibilidade da chamada “neutralidade científica” e da plena separação entre pesquisador e sujeito” (Appolinário, 2004, p. 96).

No estudo de caso, em geral, emprega-se mais que uma técnica de coleta de dados ou um procedimento para delineamento da pesquisa. Os mais usados são: a observação, a análise de documentos e a entrevista (neste caso utilizamos análise documental e entrevistas estruturadas) que podem estar atrelados a qualquer uma das abordagens de pesquisa como a quantitativa e qualitativa utilizada neste trabalho.

Conforme Dencker (1.998, p 127) o estudo de caso,

Pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. O objeto do estudo de caso, por sua vez, pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação.

Entre as técnicas utilizadas para a coleta de dados destacam-se a observação (ver, ouvir) direta *in locus*, a análise documental e entrevista estruturada, sendo assim, a interpretação e análise dos dados coletados estão apoiadas em fundamentação teórica ao objeto de estudo conduzindo o trabalho a uma pesquisa quanti-qualitativa.

Para realização das entrevistas estruturadas selecionamos os três professores que foram diretores da 10ª URE no período de 2007 a 2010 conforme proposta da pesquisa. O contato com os diretores ocorreu primeiramente via telefone, em que os mesmos eram informado do objetivo da pesquisa e marcávamos uma data previamente agendada para entrega dos questionários, assinatura do termo de esclarecimento e autorização para utilização das informações coletadas na pesquisa e futuras publicações.

Optamos por utilizar como estratégia para coleta de dados questionários com respostas fechadas e abertas por compreendermos que o grau de formação dos diretores da 10ª URE (chamo aqui diretores da 10ª URE os professores que foram diretores da 10ª URE no período de 2007 a 2010), bem como os diretores de escolas vinculadas a 10ª URE apresentaram os seguintes pontos:

Facilidade de comunicação do respondente;

Nível de informação elevada sobre o assunto apresentado;

Nível de motivação alta por parte dos informantes para compartilhar informações.

Nas perguntas de resposta livre, também conhecida como perguntas abertas, o entrevistador faz uma pergunta ao respondente, após faz uma pausa para a resposta (que não é assistida), ou o respondente registra as idéias com suas próprias palavras no espaço que consta no questionário. (Cooper e Schindler, 2003, p. 296).

Os questionários aplicados aos diretores da 10ª URE, bem como, aos diretores de escolas tiveram seu conteúdo validado através de uma análise detalhada de três (3) professores-validadores, considerados notórios na Pesquisa em Educação e que tinham conhecimento da atividade pesquisada (modelo dos questionários em anexos).

Os valores e a percepção dos professores-validadores selecionados, quanto à coerência, clareza e validade das perguntas, e dos conceitos das referências formuladas em relação à temática de estudo da pesquisa, foram hierarquizados em dois formulários.

Nestes formulários, os professores validadores manifestaram seus pareceres escolhendo entre as opções: manter, retirar ou reformular para cada pergunta e conceitos do roteiro de entrevista. Quando a opção reformular era escolhido duas (2) vezes, a pergunta, o

conceito ou o item era reformulado seguindo as sugestões apresentadas pelo avaliador. Assim foram validados o roteiro de entrevista e as referências como instrumento do estudo, possibilitando o desenvolvimento da pesquisa e posterior análise dos dados.

Quanto ao tratamento dos dados foram realizados de forma quanti-qualitativa com elaboração de quadros e gráficos apresentados por meio da estatística descritiva com utilização do programa Microsoft Excel, e posterior análise e interpretação dialética dos dados. Como forma de selecionar os dados a serem analisados utilizamos a codificação.

A codificação ajuda o pesquisador a reduzir milhares de respostas a poucas categorias que contenham as informações fundamentais necessárias para a análise. Na codificação, categoria é a divisão de um conjunto; e categorização é o processo de usar regras para dividir um conjunto. (Cooper e Schindler, 2003, p. 343).

Nesse sentido, realizamos a codificação enfatizando nas respostas dos informantes os pontos principais que forneceram informações referentes aos aspectos administrativos da 10ª URE, que foram interpretados de forma espontânea e apoiadas pelo referencial teórico, o que permitiu uma análise sem interferências nos resultados apresentados na pesquisa.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresentaremos a estrutura administrativa da Secretária de Estado de Educação do Pará (SEDUC/PA), bem como o organograma da 10ª URE, haja vista que são essenciais para a compreensão da análise e interpretação dos dados.

A SEDUC/PA para atender a dimensão geográfica que é o estado do Pará, divide sua administração por Regiões, onde são implantadas as Unidades Regionais de Educação (URES) distribuídas em seus 143 municípios como na figura abaixo:

Figura: 02. Quantidade de UREs

NOME URE	TOTAL DE MUNICÍPIOS
01A URE - BRAGANCA	5
02A URE - CAMETA	5
03A URE - ABAETETUBA	6
04A URE - MARABA	17
05A URE - SANTAREM	3
06A URE - MONTE ALEGRE	3
07A URE - OBIDOS	7
08A URE - CASTANHAL	9
09A URE - MARACANA	3
10A URE - ALTAMIRA	8
11A URE - SANTA IZABEL DO PARA	9
12A URE - ITAITUBA	6
13A URE - BREVES	8
14A URE - CAPANEMA	11
15A URE - CONCEICAO DO ARAGUAIA	15
16A URE - TUCURUI	5
17A URE - CAPITAO POÇO	3
18A URE - MAE DO RIO	7
19A URE - BELEM	5
20A URE - REGIAO DAS ILHAS	8
TOTAL GERAL	143

Fonte: SEDUC/PA 2010

Notamos que os municípios são distribuídos dentro das 20 URES que estão diretamente vinculadas a SEDUC/PA com sua sede administrativa na Capital do Estado do Pará – Belém. E, para realizar a Gestão é nomeado um funcionário efetivo do quadro da SEDUC/PA para a função de diretor de URES, abordaremos neste estudo de caso a 10ª URE.

Figura: 03. Cidades atendidas pela 10ª URE

MUNICÍPIO	TOTAL DE ESCOLAS
ALTAMIRA	9
ANAPU	2
BRASIL NOVO	1
MEDICILÂNDIA	1
PORTO DE MOZ	2
SENADOR JOSÉ PORFÍRIO	1
URUARÁ	1
VITÓRIA DO XINGÚ	1
TOTAL DA URE	18

Fonte: SEDUC/PA 2010

Segundo dados da SEDUC/PA a 10ª URE tem uma abrangência em 8 municípios com 18 escolas, todavia, realizaremos a pesquisa com uma amostra de 30% das escolas tendo como um fator relevante para a escolha das amostras: Maior número de matrículas e terem participado do ENEM nos anos de 2009 e 2010.

Lessard e Hébert (1994, p. 118), definem a fase de tratamento dos dados como sendo “a estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões”, dessa forma, as informações contidas neste capítulo está organizada da seguinte maneira:

Primeiramente, apresentaremos os dados dos questionários aplicados aos professores que foram diretores da 10ª URE no período de 2007 a 2010 codificados, ou seja, estão envolvidos na pesquisa três professores que não serão identificados durante a análise, todavia, serão utilizadas as letras A, B e C para representa-los.

Em sequência apresentamos os índices de desempenho das escolas que participaram das amostras para a pesquisa, como critério para a qualidade, utilizaremos a nota do Exame Nacional do Ensino Médio dos anos de 2009 e 2010 por entendermos que ela reflete o desempenho das mesmas, fazendo uma comparação entre a média nacional e o desempenho da escola no período, ou seja, será usada uma média anual para cada uma, bem como a estrutura física adequada na oferta educacional, pontos positivos e negativos apresentados pelos diretores de escola.

Por conseguinte, realizaremos a análise dos questionários destinados aos professores e professoras que foram diretores(as) das Escolas de Ensino Médio vinculadas a 10ª URE durante o período que compreende a pesquisa.

No período da pesquisa (2007-2010), estavam vinculadas dezessete (17) escolas de ensino médio e uma (1) de ensino fundamental à 10ª URE, espalhadas por oito municípios da Região da Transamazônica e Xingu. Para esta pesquisa selecionamos, por amostragem 30% das escolas, cinco (5) escolas, sendo critério para a escolha: não ter interferência administrativa de outro setor, não possuir convênio com instituições religiosas ou filantrópicas, o que poderia interferir na análise, e possuir maior número de alunos matriculados. Identificadas de 1 a 5 são elas:

1. Escola Estadual de Ensino Médio Polivalente de Altamira;
2. Escola Estadual de Ensino Ducilla Almeida do Nascimento;
3. Escola Estadual de Ensino Melvin Jones;
4. Escola Estadual em Regime de Convênio Instituto Getulio Vargas;
5. Escola Estadual em Regime de Convênio Nair de Nazaré Lemos.

Quanto a interpretação de análise dos dados, justifica-se pelo modo como foi elaborado e aplicado o nosso instrumento de pesquisa utilizado nesta investigação. Uma vez que agora é nossa intenção estabelecer uma comparação entre os dados recolhidos na parte prática e os conceitos obtidos através da literatura.

4.1. Análise dos questionários de entrevistas aplicados aos Diretores da 10ª URE

Foram aplicados questionários com onze questões (11) sendo, perguntas abertas e fechadas. Fazem parte da pesquisa, como informante, três professores que foram diretores da 10ª URE entre o período de 2007 a 2010, os questionários foram entregues pessoalmente pelo autor da pesquisa: momento em que era explicado o objetivo da mesma, e sanadas possíveis dúvidas durante seu preenchimento. Os informantes assinavam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (em anexo) para consentir a utilização dos questionários.

Para tanto, iniciamos a codificação das perguntas abertas e fechadas dos questionários aplicados aos diretores da 10ª URE, posteriormente realizamos apresentação de quadros e gráficos, em seguida apresentamos sob a luz da teoria que fundamenta a pesquisa, a análise dialética dos dados.

QUADRO 05: Planilha de codificação de questionário Diretores da 10ª URE

PERGUNTA Nº	NÚMERO DA VARIÁVEL	DESCRIÇÃO DO CÓDIGO	NOME DA VARIÁVEL
01	1	Curso de Formação 1 – Gestão 1 – Licenciatura Matemática 1 – Licenciatura em Pedagogia	CURSFORM
02	2	Como assumiu a Gestão 10ª URE 3 – Nomeação	ASSUGES
03	3	Qual a missão da 10ª URE 2 – Coordenar ensino médio 1 – Cumprir missão social	MISS10ªURE
04	4	Qual a Visão 10ª URE 1 – Humanizar o trabalho 1 – Descentralizar recursos 1 – Capacitação e formação de professores	VIS10ªURE
05	5	Utilizou teoria administrativa 2 – Várias 1 – Política da SEDUC/PA	UTILTGA
06	6	Percepção Influência da administração 2 – Sim 1 – Não	PERCINFTGA
07	7	Orientações para utilizar TGA 2 – Não 1 – Sim, mas não se consolidou	ORITGA
08	8	Percepção entre TA e Qualidade da Educação 2 – Sim 1 – Qualidade ligada a Gestão	PERTGAQUALED
09	9	Dificuldades da administração 01 – Participativa 01 – Não respondeu 03 – Não deu para fazer muito	DIFADM
10	10	Prática Administrativa 02 – Falta de autonomia 01 – Falta de apoio político	PA
11	11	Influências da Administração na qualidade do ensino 02 – Capacitação profissional 01 – Assumindo a Gestão da Educação	INFPAQUAED

Fonte: Questionário aplicado a diretores da 10ª URE em 2011.

Quando questionamos sobre a formação acadêmica dos diretores da 10ª URE obtivemos as seguintes respostas:

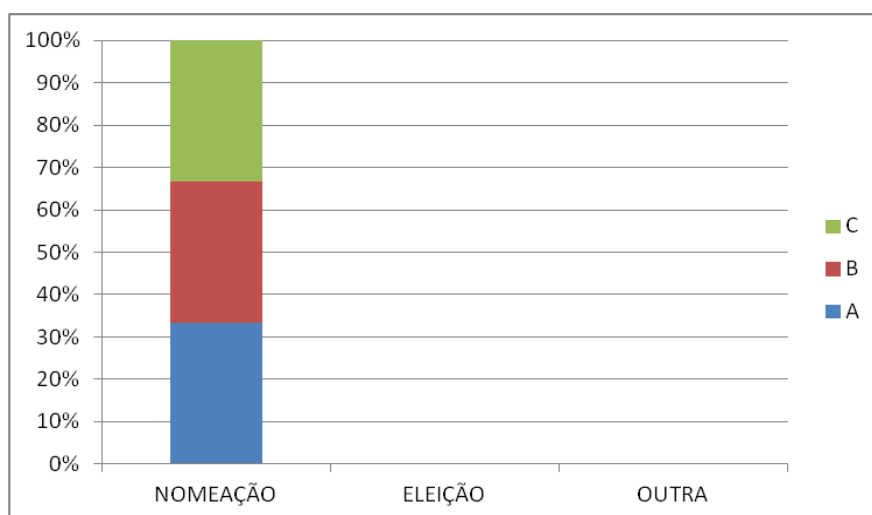
A – Licenciado Pleno em Geografia com Especialização em Gestão Escolar.

B – Licenciado Pleno em Matemática.

C – Licenciado Pleno em Pedagogia.

Podemos observar que entre os professores entrevistados somente o informante A possui especialização em Gestão Escolar, os demais são professores com licenciatura plena, sem formação específica em Gestão ou Administração. Esta é uma situação bastante comum no sistema educacional brasileiro e tem-se como um pressuposto, que a formação e entronização de um determinado profissional, na educação, lhe conferem as condições para a gestão da mesma. Esta situação pode parecer mínima, irrelevante, mas o próprio sistema tem, em seu interior, pessoas capacitadas (por formação e experiência) para a gestão, mas prima-se por especificidades outras que não a formação para o desenvolvimento da função. O que nos leva a levantar, associado a isto, outro fator que nos chamou a atenção: o fato de os diretores assumirem o cargo por meio de nomeação, sendo relevante a condição pessoal de cada um estar vinculado ao partido político que está no Governo do Estado, ou seja, não se leva em consideração a experiência ou formação em Gestão, mas, a indicação política é quem determina a nomeação do Gestor para a 10ª URE, fator que pode ser observado no gráfico 01.

Gráfico 01- Forma que os Gestores assumiram a 10ª URE



Fonte: Questionário Diretores de URE 2011

Segundo o manual de Política de Educação Básica do Estado do Pará, elaborado em 2008 para nortear a política educacional do estado “um projeto educacional emancipador só se efetiva por meio da participação efetiva dos sujeitos envolvidos na comunidade escolar”. Dessa forma, é notória uma contradição em que propõe a política educacional e a prática

efetivada na SEDUC/PA, haja vista que se propõe uma participação na escolha dos gestores, porém não se consolida na prática (PARÁ, 2008, p. 25).

Enfatiza ainda, que gestão democrática e qualidade social da educação são atribuições da gestão democrática, todavia, não prevaleceu o processo de eleição para real efetivação da gestão democrática na escolha dos gestores da 10ª URE.

Outro fator observado é que ao serem nomeados por influências de governos e partidos políticos, os gestores ficam mais a serviço e obediência do partido e não da gestão educacional.

Nesse sentido, os gestores da URE em análise não utilizam o discurso da continuidade (da gestão), mas em gestão pessoal – períodos isolados dentro de um processo administrativo.

Um dos problemas apresentados na gestão serviço público (observado na 10ª URE) é que cada vez que troca-se de governo ou de gestão é como se a instituição iniciasse neste momento não se levando em conta os aspectos positivos de administrações anteriores.

Um dos fatores que podem contribuir nesta análise é a questão 06 do questionário aplicado aos Gestores. Quanto perguntado qual a Missão da 10ª URE obtivemos as seguintes respostas:

QUADRO 06: Missão da 10ª URE segundo os gestores

GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C
Coordenar o ensino Médio na Região.	Coordenar as Escolas nos Municípios da Região.	Cumprir a missão social de ser agente de emancipação dos sujeitos na perspectiva da construção de uma sociedade democrática que valorize a vida.

Fonte; Questionário aplicado em 2011

Dentro do processo administrativo a “Missão da Empresa” ou organização deve ser definida à longo prazo, deve ter credibilidade e todos os colaboradores devem ter conhecimento desta, uma vez que a missão pode ser simples clara e direta, sem confundir ou causar dúvida aos indivíduos internos e externos a organização.

Embora observamos compreensões diferentes entre a missão da 10ª URE, os gestores apresentam definições confusas e/ou incompletas, ou seja não respondem ao traçar a missão os quesitos básicos apresentados por Andrade (2002), que compreende a missão de uma organização como dever de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Mas para definirmos a missão de uma

organização algumas perguntas devem ser respondidas:

Qual o nosso negócio?

Quem é o nosso cliente?

Que satisfação ele quer ao usar nosso produto?

Para tanto, a organização não deve ter sua missão ligada somente ao lucro, ou suposta qualidade, todavia, segundo Jesus (2008) há seu objetivo social, o que não é percebido nas missões apresentada pelos gestores A e B, bem como está confuso a missão apresentada pelo gestor C o que reflete a descontinuidade entre a Gestão da 10ª URE nos anos de 2007 a 2010.

Quanto a compreensão da visão institucional apresentada pelos diretores refletem a falta de elaboração de um planejamento estratégico para suas gestões, haja vista que ao perguntarmos qual a visão de futuro para a 10ª URE obtivemos as seguintes respostas:

QUADRO 07: Visão da 10ª URE segundo os gestores

GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C
A busca pela capacitação e formação para professores da regional.	Humanizar o trabalho dos professores e funcionários de diminuindo o número de alunos por sala, democratizando a lotação, elegendo diretores, reformando escolas, enfim, melhorando a qualidade do ensino.	Descentralização dos Recursos, (não foi alcançada) promover a emancipação dos sujeitos através de um projeto de sociedade radicalmente democrático e humanizado.

Fonte; Questionário aplicado em 2011

Na visão de Porto (2008), a visão de futuro para a organização deve estar alinhada aos valores centrais da organização. Trata-se de princípios essenciais e duradouros que precisam voltar-se para dentro da própria organização para definir a visão, portanto um observador externo não pode considerar como certo ou errado a visão de uma organização. A visão tem que ser inspiradora e impulsionadora, ela dever gerar uma energia positiva para seus colaboradores. Sendo assim, ela será bem definida quando a resposta, “o que queremos criar?” for respondida.

Dessa forma, ao analisarmos o conceito de visão para a 10ª URE apresentadas por seus gestores, é notável a falta de compreensão dos mesmos sobre a criação de uma visão adequada à organização, bem como a falta de continuidade institucional de uma visão.

Segundo Porto (2008), qualquer organização seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão e a partir desta estabelecer sua visão para dentro de seus padrões. É necessário ainda respeitar suas características, pois assim poderá encontrar

soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos ou serviços. Os produtos ou serviços são os caminhos pelo qual a organização leva para a sociedade a sua missão e a visão orientando o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado.

A definição de uma missão e visão de uma organização passa ao gestor possibilidades de construir um planejamento sólido, todavia, este planejamento deve receber influências de uma ou várias teorias administrativas que tem como finalidade orientar o processo administrativo.

Identificar as teorias administrativas que foram utilizadas pelos gestores da 10ª URE foi uma das questões que pretendíamos identificar durante o trabalho, dessa forma elaboramos a seguinte pergunta: Enquanto gestor da 10ª URE você utilizou alguma TA? Apesar dos gestores A e C afirmarem que utilizaram teorias administrativas não apresentaram qual teoria utilizaram, bem como o gestor B afirma que não utilizou nenhuma teoria administrativa conforme respostas abaixo:

QUADRO 08: Utilização de TA pelos gestores da 10ª URE

GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C
Sim, diversas	Não	Sim, foi mais a experiência acumulada no magistério

Fonte; Questionário aplicado em 2011

Para Chiavenato (2003) a utilização da TGA no processo administrativo é essencial para o sucesso ou fracasso das organizações, dessa forma, ao assumir um cargo de gestão o administrador deve possuir habilidades para a função.

Na concepção de Drucker (2011), o gestor eficaz deve estar preparado para enfrentar os problemas que por ventura surgirão em sua administração, e um dos meios necessários para a eficácia pode ser o planejamento.

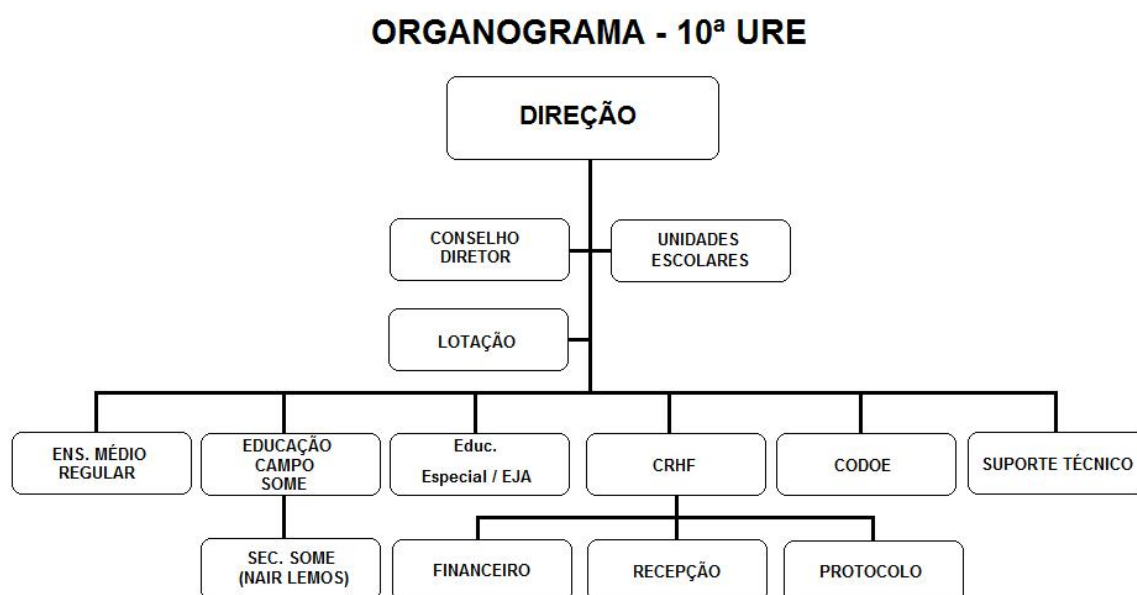
Ao observarmos os relatórios dos gestores A e C identificamos aspectos de teorias administrativas, apesar de não haver um aprofundamento ou definição de uma única teoria administrativa, podemos identificar a teoria humanística incentivada pela motivação na defesa da participação dos colaboradores (assessores) nas decisões que envolveram tarefas, porém essa participação foram restrita. (Matos e Pires, 2006, p. 509).

Durante a gestão do gestor A, a 10ª URE foi distribuída em setores, todavia, essa distribuição não recebeu orientações de uma teoria administrativa apesar do gestor afirmar

que utilizou várias teorias administrativas durante a análise documental encontramos indícios da utilização da administração científica.

Quanto ao gestor B, apesar de afirmar que não utilizou uma teoria administrativa em sua gestão, podemos identificar uma abordagem sistêmica da administração, haja vista, que o mesmo buscou influência tecnológica para melhorar a comunicação, bem como, criou um organograma para a 10ª URE, ou seja, determinou uma administração por setores para a organização da instituição e deliberou responsabilidades para seus colaboradores, o que pode ser observado no organograma abaixo:

Figura: 04 Organograma da 10ª URE



Fonte: 10ª URE 2010

Quanto ao gestor C, o mesmo afirma que utilizou em sua administração a experiência utilizada no magistério, todavia, foi verificada uma tentativa de implantação da teoria humanística da administração, que não foi consolidada, segundo ele o tempo não foi suficiente para programar e executar um modelo de administração.

Dessa forma, sua gestão foi realizada na organização por setores que foi organizada pela administração anterior e pautada nas orientações políticas do Estado do Pará, por meio do Referencial para a Política de Educação Básica do Estado do Pará (PARÁ, 2008).

Quando perguntado se os gestores perceberam influências da Teoria Administrativa na melhoria da qualidade da Gestão Educacional, as respostas foram as seguintes:

QUADRO 09: Influências da TA na gestão escolar

GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C
Obvio, pois através da teoria é que processamos a prática.	Não respondeu.	Teorias, várias conforme as mudanças da equipe gestora, mas trabalhamos a luz da política de educação básica do Estado do Pará construída em 2008.

Fonte: Questionário aplicado em 2011

É notório que os gestores A e C reconhecem que as teorias administrativas influenciaram sua gestão, todavia, não souberam informar de forma clara qual foi a melhoria realizada, bem como qual teoria administrativa foi usada em sua gestão, quanto o gestor B não respondeu a questão.

Sabemos que a 10ª URE está ligada administrativamente a SEDUC/PA Belém, sendo assim, conhecer as orientações desta Secretaria de Educação para as URES é fundamental, nortear o processo administrativo também é função da mesma, contudo, quanto perguntado aos gestores se durante sua gestão existiu alguma orientação da SEDUC/PA para utilizar uma teoria administrativa? Obtivemos as respostas abaixo:

QUADRO 10: Orientação para utilização TA

GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C
Não, pois o processo administrativo se deu pela gestão direta.	Não.	Existiu mais não consolidou devido a mudança de equipe, mas da política da educação básica para a educação.

Fonte: Questionário aplicado em 2011

Conforme resposta dos gestores A e B não receberam nenhuma orientação administrativa, quanto ao gestor C afirma que existiu, mas não se consolidou devido a mudança da equipe gestora, e da política de educação básica para o Estado do Pará, o que vem reforçar a não existência de uma continuidade de gestão, mas de uma base política que trabalha em prol do partido que está no poder e não da comunidade escolar.

“Queremos chamar a atenção para o importante papel articulador da gestão escolar entre as metas e os delineamentos político-educacionais e sua concretização na atividade escolar. Portanto, é possível pensar a gestão escolar como um espaço

privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil na escola.” (KRAWCZYK, 199, p. 117).

Um dos papéis relevantes da gestão escolar é aproximar o estado e sociedade civil na escola, no entanto, o gestor público deve está a serviço da organização e a serviço da sociedade que espera receber um serviço de qualidade.

A relação existente em administração e qualidade do ensino é visível na compreensão dos gestores da 10ª URE, apesar de alguns dos gestores terem dito que não utilizaram e que não receberam orientações da SEDUC/PA para utilização de uma teoria administrativa todos afirmaram que perceberam essa relação direta conforme a pergunta realizada: Você percebeu alguma relação entre Gestão da Educação e Qualidade do ensino na 10ª URE? É perceptível a existência dessa relação conforme quadro abaixo:

QUADRO 11: Relação entre gestão da educação e qualidade do ensino

GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C
Sim, pois a gestão está relacionada com qualidade, quando geridas em inter relação.	Sim, a qualidade está diretamente ligada a gestão, na medida em que é a gestão que da linha de ação e garante as condições para realizar o ensino aprendizagem.	Haveria por parte de todos nós preocupação em ter uma boa gestão casada ? a um ensino de qualidade.

Fonte: Questionário aplicado em 2011

Apesar de perceberem que o processo de administração está diretamente ligado a qualidade do ensino, durante suas gestões todos passaram por dificuldades uma vez que perguntado quais são as maiores dificuldade na administração da 10ª URE e eles reclamaram de falta de autonomia, interferências políticas partidárias, dificuldades financeiras, sucateamento das escolas, excesso de burocracia, dentre outros:

QUADRO 12: Dificuldades na gestão da 10ª URE

GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C
Falta de autonomia interferências políticas partidárias.	Uma resume todas: Falta de autonomia política e financeira. Excesso de burocracia e descaso para com as URES.	A falta de recursos e o sucateamento histórico das escolas. Ex: Escola com mais de 20 anos nunca foi feito um reparo.

Fonte: Questionário aplicado em 2011

“[...] já por sua própria natureza, a função de administrativa precisa ser exercida com certo grau de autonomia que possibilite organizar e utilizar adequadamente os recursos disponíveis, livre de restrições e constrangimentos que venham a dificultar

o alcance dos objetivos pretendido [...]” (PARO, 2008, p. 74).

Um dos fatores apontado pelos gestores como dificuldade na gestão da 10ª URE é a falta de autonomia política e financeira, o que prejudicou melhorias no processo educacional, haja vista que a média nacional do ENEM em 2009 foi 501,58 de uma nota de 100,00, e as escolas vinculadas a 10ª URE apresentaram uma avaliação abaixo da média nacional.

O ENEM é uma avaliação realizada pelo Ministério da Educação do Brasil criada em 2008. Utilizada para avaliar a qualidade do ensino médio no país e seu resultado serve para acesso ao ensino superior em universidades públicas brasileiras através do SiSU (Sistema de Seleção Unificada).

A avaliação (prova) também é realizada por alunos com interesse em possuir bolsas integrais ou parciais em universidades particulares através do PROUNI (Programa Universidade para Todos) ou para obtenção de financiamentos através do FIES (Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior). A partir de 2009, o exame passa também a ser utilizado como certificação de conclusão do ensino médio em cursos de Educação de Jovens e Adultos (EJA).

QUADRO 13: Indicadores de Qualidade – Nota ENEM

ESCOLA ENSINO MÉDIO VINCULADA A 10ª URE	NOTA ENEM POR ESCOLA		MÉDIA NACIONAL DO ENEM	
	2009	2010	2009	2010
Escola Estadual de Ensino Médio Polivalente de Altamira	484,88	524,07	501,58	511,21
Escola Estadual de Ensino Ducilla Almeida do Nascimento	487,39	515,16		
Escola Estadual de Ensino Melvin Jones	488,57	507,88		
Escola Estadual em Regime de Convênio Instituto Getulio Vargas	407,48	503,60		
Escola Estadual em Regime de Convênio Nair de Nazaré Lemos	418,84	484,35		
Média da Nota ENEM Regional	457,43	507,01		

Fonte: INEP, 2011.

Ao verificarmos o quadro de nota do ENEM podemos visualizar que em 2009 tiveram uma avaliação inferior à média nacional, no entanto em 2010 com a nota nacional,

sendo 511,21 pontos tivemos duas escolas com a média acima da nacional, sendo, 01 escola com nota 524,07 e outra com nota 515,16 o que apresenta uma pequena melhora na qualidade do ensino.

Contudo, a maioria das escolas de ensino médio vinculadas a 10ª URE encontra-se com as notas de avaliação do ENEM abaixo da média nacional, o que demonstra baixa qualidade da educação segundo o sistema de avaliação brasileiro, bem como, a nota Regional também é inferior a nacional.

Observamos ainda que apesar de melhoras perceptíveis do ano de 2009 para 2010 segundo na nota do ENEM, vários são os fatores que influenciaram para melhoria nos índices, dentre eles a utilização da nota do ENEM como acesso as Universidades pública brasileira, possibilidade de benefícios de bolsas de estudo total e parcial para as universidades privadas e Certificação do Ensino Médio para maiores de 18 anos.

Apesar do quadro 13 demonstrar que os índices avaliativos melhoraram, segundo os diretores a estrutura física inadequada, falta de materiais pedagógicos, dentre outros, demonstram que a qualidade do ensino ofertado nas escolas vinculadas a 10ª URE ainda estão longe de atender um ensino público de qualidade.

4.2. Análise dos questionários aplicados aos Diretores de escola

Para aprofundarmos nossa análise referente à gestão da 10ª URE consideramos relevante a participação dos diretores de escola, haja vista que em 2007 criou-se o Conselho diretor e os mesmos passaram a participar de algumas decisões e encaminhamentos, dessa forma, aplicamos um questionário a cinco (05) diretores de escolas tendo como escolha os diretores das escolas selecionadas, como amostra de 30%.

Segundo a legislação brasileira para assumir um cargo de Gestão Escolar o professor ou especialista em educação deve ter formação adequada para o cargo, todavia, foi comum até 2008 a nomeação conforme portaria da SEDUC/PA, dessa forma, os diretores das escolas vinculadas a 10ª URE foram todos nomeados até 2007.

Diante desta constatação, iniciamos a codificação das perguntas abertas e fechadas dos questionários aplicados aos diretores das escolas vinculadas a 10ª URE com a apresentação de quadros e gráficos, em seguida apresentamos uma análise dialética dos dados.

QUADRO 14: Planilha de codificação de questionário Diretores de Escolas

PERGUNTA Nº	NÚMERO DA VARIÁVEL	DESCRIÇÃO DO CÓDIGO	NOME DA VARIÁVEL
01	1	Curso de Formação 2 – Licenciatura Matemática 1 – Licenciatura História 1 – Licenciatura Filosofia 1 – Licenciatura Sociologia	CURSFORM
02	2	Como assumiu a Gestão Escolar 5 – Nomeação 4 – Eleição	ASSUGES
03	3	Você foi informado da missão da 10ª URE 3 – Não 2 – Sim	MISS10ªURE
04	4	Você foi informado da Visão 10ª URE 3 – Não 2 – Sim	VIS10ªURE
05	5	Recebeu orientações para utilizar uma TA 4 – Não 1 – Sim	UTILTGA
06	6	Percepção da Influência da administração na Qualidade da Educação 5 – Não	PERCINFTGA
07	7	Existe relação entre Gestão e qualidade da educação 3 – Gestão esta relacionada a qualidade da educação 1 – A gestão influência no funcionamento da escola 1 – Não respondeu	GESTQUALED
08	8	Como você avalia a estrutura física de sua escola 1 – Boa 3 – Ruim 1 – Inadequada	ESTFISESCOLA
09	9	Sabe informar IDEB e ENEM de sua escola 1 – Sim, sabem informar 4 – Não lembram, ou não sabe informar	IDEBENEM
10	10	Pontos positivos da gestão 03 – Gestão participativa 02 – Fortalecimento de Conselho Escolar 01 – Gestão democrática Pontos Negativos da gestão 01 – Sucateamento das escolas 01 – Falta de compromisso de servidores 02 – Falta de apoio político	GESTPOSNEG
11	11	Aponte pontos positivos e negativos que você avalia como resultado de sua gestão 04 – Não respondeu 01 – Aumento de aprovados no vestibular 01 – Incapacidade de resolver problemas	PONTPOSNEGA

12	12	Aspectos importantes para melhorar a qualidade da educação na Amazônia 02 – Construir escolas 01 – Melhorar as estruturas físicas 02 – autonomia escolar 01 – Aumentar a fiscalização dos recursos 01 – Flexibilização da gestão	INFPAQUAED
----	----	---	------------

Fonte: Questionário aplicado em 2011

Observamos ainda que ao ser indicado, na sua maioria por influência de partidos políticos, o professor para o cargo de diretor não se levava em conta a formação adequada para a função, fato constatado quando perguntado aos diretores de escola: Qual sua formação?

QUADRO 15: Formação dos diretores de escola vinculadas a 10ª URE

Escola - 1	Escola - 2	Escola - 3	Escola - 4	Escola - 5
Sociologia	Matemática	Historia	Filosofia	Matemática

Fonte: Questionário aplicado em 2011

Conforme resposta dos diretores, temos como diretores de escola profissionais das diversas áreas do conhecimento, todavia não possuem a formação adequada para o cargo conforme a legislação.

Art. 64. A formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (Brasil, 1996).

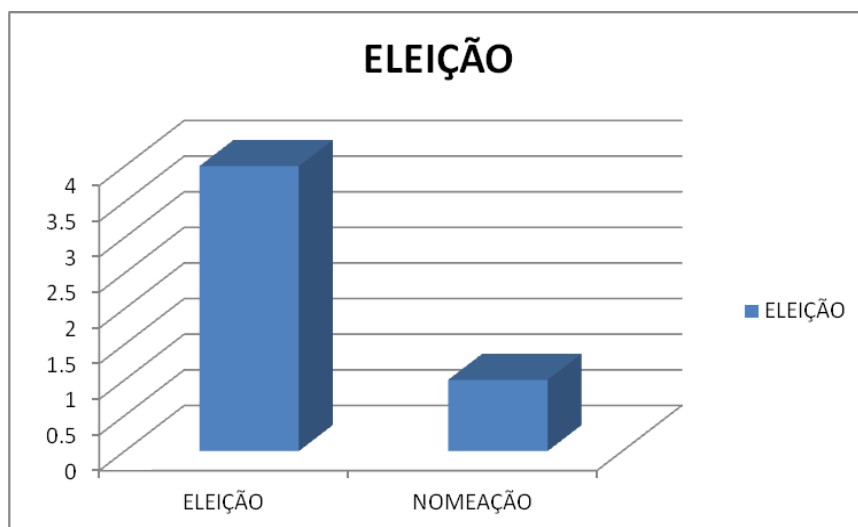
Com a implantação de uma proposta política e educação básica para o Estado do Pará, na qual enfatizou a opção pela gestão democrática, foi implantada em 2008 a eleição para diretores de escola, momento em que incentivou as escolas para a realização direta para eleição de diretores de escola.

Um dos fatores observados na Portaria de Eleição não levou em conta a legislação, que permitiu que participassem candidatos com qualquer licenciatura que possuísem pós graduação em educação, o que se contrapõe a legislação, não exigindo-se portanto pós graduação em gestão escolar, uma vez que eram licenciados em diversa áreas e não pedagogos.

Conforme gráfico 02 das cinco escolas pesquisadas, somente a escola uma não realizou

eleição para diretor, sendo apenas nomeado em 2007 permaneceu no cargo, o que reforça a influência política como fator determinante para a gestão escolar na 10ª URE, bem como as demais recebiam apoio direto da direção da 10ª URE e todos foram eleitos e posteriormente nomeados para o cargo escolhidos pela comunidade escolar.

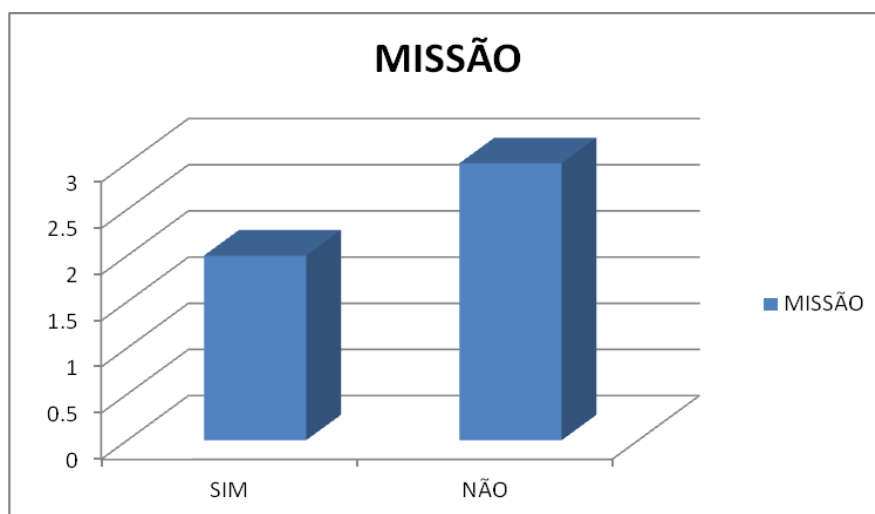
Gráfico 02- Eleição para diretores de escola



Fonte: Questionário aplicado para diretores de escola 2011

Quando perguntado se os diretores tiveram conhecimento da missão da 10ª URE entre 2007 a 2010, obtivemos:

Gráfico 03- Missão 10ª URE



Fonte: Questionário aplicado para diretores de escola 2011

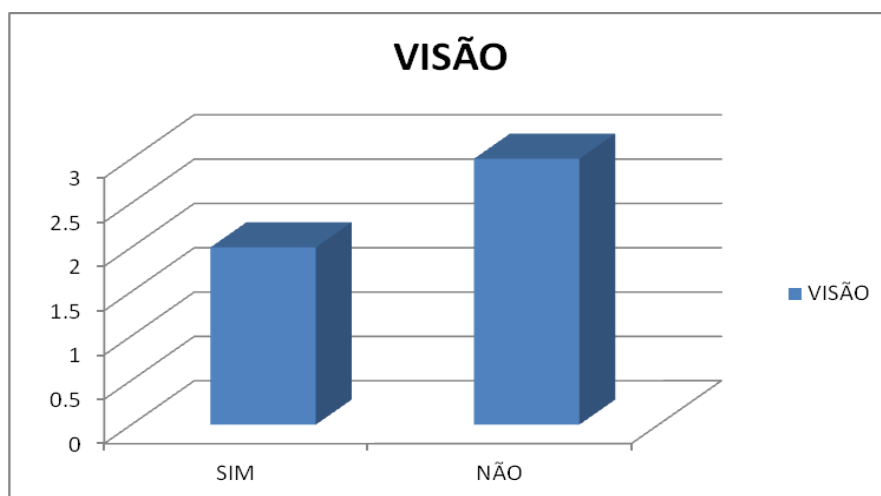
De acordo com o gráfico 03 dois diretores afirmam que foram informados da missão da 10ª URE, enquanto 03 diretores responderam que não tiveram esse conhecimento demonstrando a falha na comunicação interna o que reflete na comunicação externa.

Para Porto (2008), a missão representa a razão de existência de uma organização. A missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade, todavia na gestão da 10ª URE não se levou em conta a importância de todos conhecerem a missão.

Outro fator importante para uma organização é a visão, ou seja, o sonho de futuro para a organização, conforme Zacharias (2008), é o futuro da organização e planejamento futuro para esta, é o planejamento para realizarmos a missão.

Na URE em análise o gráfico 04 reflete a ausência de uma definição de visão, pois quando perguntado se os diretores foram informados qual a visão de futuro para a 10ª URE entre 2007 a 2010, 02 diretores responderam que sim e 03 responderam que não foram informados desta visão.

Gráfico 04- Visão 10ª URE



Fonte: Questionário aplicado para diretores de escola 2011

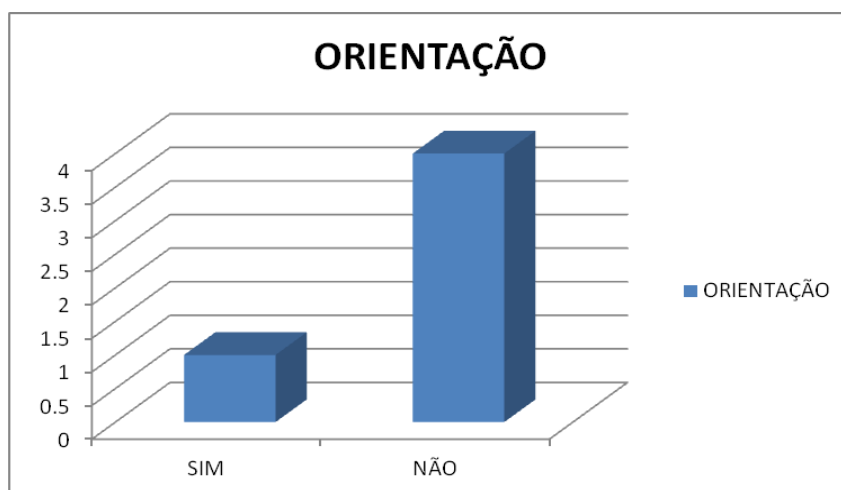
Cabe lembrar que as escolas apresentadas na pesquisa estão vinculadas a administração da 10ª URE, e estão ligadas administrativa e financeiramente a SEDCU/PA, ou seja, cabe ainda a SEDUC/PA divulgar, informar, propor e orientar o processo administrativo, sendo assim perguntamos aos diretores de escola se os mesmos receberam orientações da 10ª URE ou SEDUC/PA para utilização de alguma Teoria Administrativa para melhorar o processo administrativo?

Quanto a receber orientações que influenciassem na melhoria do processo administrativo, somente um diretor de escola assumiu que recebeu orientações da SEDUC/PA sobre o processo administrativo, enquanto quatro diretores afirmam não ter recebido orientações da SEDUC/PA para utilização de uma Teoria Administrativa.

No entendimento de Paro (2008), a administração escolar deve seguir os princípios da administração capitalista, haja vista, a necessidade de organizar o processo de gestão, o gestor escolar ou gestor público tem como missão prestar serviços de qualidade para a sociedade, envolver os colaboradores é uma forma de melhorar o processo administrativo.

Informar e orientar as URES quanto ao processo administrativo é função da SEDUC/PA, todavia, detectamos uma separação geográfica que dificulta esse processo, nas cidades do interior do Pará, a comunicação não chega e a falta de orientações em procedimentos de rotina é notório conforme o gráfico 05.

Gráfico 05- Orientação da SEDUC/PA e/ou 10ª URE



Fonte: Questionário aplicado para diretores de escola 2011

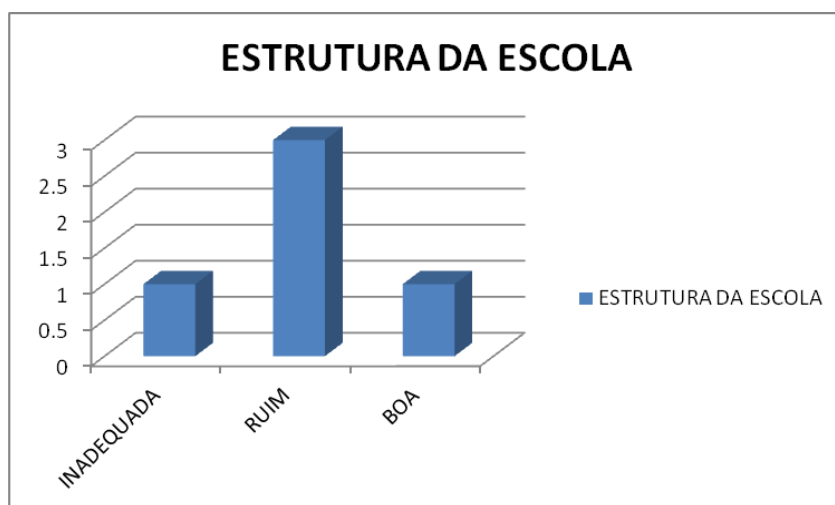
Para Chiavenato (2003), as atividades administrativas devem ser planejadas, todavia, ao perguntarmos se os diretores de escolas perceberam influência da Teoria Administrativa na melhoria da qualidade da Gestão. Fomos informados pelos cinco diretores que não perceberam influências de teorias administrativas na melhoria da qualidade de ensino.

Ainda na visão desse autor (2003, p. 2), todas as atividades devem ser planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações (incluimos aqui também as instituições escolares) com a finalidade de prestar um trabalho organizado, ao não verificarem nenhuma influência fica claro que apesar de ser encontrado indícios de utilização de teorias administrativas, os diretores não conseguiram relacioná-las a sua prática de gestão.

Uma das dificuldades apontadas pelos gestores de escolas é estrutura física que na concepção da maioria dos diretores não atendem as necessidades dos alunos, onde encontramos escolas com instalações elétricas comprometidas, os pisos em más condições de uso e estruturas apontadas pelos diretores como inadequada para o funcionamento e desenvolvimento das atividades educacionais.

Por meio de discursos dos diretores elaboramos o gráfico 06 que reflete suas opiniões sobre a estrutura física em que um diretor aponta como estrutura inadequada, outro como boa, e três como ruins, vejamos:

Gráfico 06- Estrutura Física das Escolas vinculadas 10ª URE

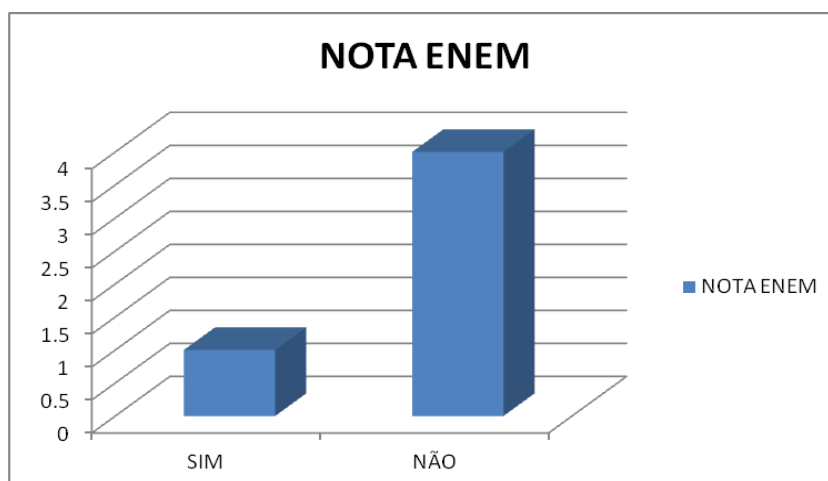


Fonte: Questionário aplicado para diretores de escola 2011

Acompanhar a evolução da qualidade da educação é um dos fatores que contribui para elaboração de um Planejamento Estratégico eficiente, que vise sanar os pontos fracos identificados durante o ano letivo. Todavia, quando perguntado se os diretores de escola sabiam informar o IDEB ou a nota do ENEM da escola a qual eram gestores, somente um diretor soube informar a nota de avaliação de sua escola, enquanto quatro responderam que não saberiam informar a nota de avaliação de sua escola, conforma gráfico 07.

O Gráfico 07 reflete a falta de comprometimento com a qualidade da educação, haja vista que os diretores de escola não deram importância às notas de avaliação de sua escola, uma vez que o conhecimento do rendimento escolar é um indicador da necessidade de melhorar no ano subsequente e por meio dela é possível traçar indicadores de melhoria no âmbito educacional.

Gráfico 07 - Nota do ENEM



Fonte: Questionário aplicado para diretores de escola 2011

Solicitamos aos diretores de escola que apontassem aspectos positivos e negativos que influenciaram na qualidade da educação durante sua gestão e obtivemos as respostas abaixo:

QUADRO 16: Pontos positivos e negativos que influenciaram na gestão escolar

Escola - 1	Escola - 2	Escola - 3	Escola - 4	Escola - 5
Positivos - Organização do Conselho escolar, diminuição das faltas dos professores, concurso público para os servidores. Negativos - Infra estrutura inadequada da escola.	Positivos - Gestão democrática participativa, fortalecimento do Conselho Escolar, ampliação do nº de alunos aprovados no vestibular. Negativos - Não conseguir fazer com que os espaços pedagógicos da escola funcionem a contento, por negligência do Governo Estadual.	Positivo - acompanhamento das atividades e presença constante dos gestores da escola. Negativos - Falta de compromisso de alguns servidores.	Positivos - Gestão participativa, comprometida, responsável e organizada, solidária. Negativos - Ausência no primeiro turno, falta de envolvimento nas atividades por parte dos professores.	Positivos - Novos desafios para educação, gestor da URE com compromisso em resolver os problemas locais. Negativos - Falta de apoio político.

Fonte: Questionário aplicado em 2011

Como positivo cabe destacar: Organização de conselhos escolares, gestão democrática, acompanhamento das atividades, gestão participativa, compromisso, dentre outros.

Quanto aos aspectos negativos destacam-se: Infraestrutura inadequada, espaços

pedagógicos que não funcionam, falta de compromisso de servidores e de apoio político. Diante do exposto são notórias as dificuldades apresentadas pelos diretores para administrarem as escolas diante de tantos problemas apresentados por eles, sendo assim, solicitamos que informassem o que acham importante para melhorar a qualidade da educação escolar nesta Região da Amazônia?

QUADRO 17: Dificuldades na gestão escolar

Escola – 1	Escola - 2	Escola - 3	Escola – 4	Escola – 5
Construir escolas melhores, valorizar os profissionais em educação, equipar melhor as escolas com recursos pedagógicos.	Sermos mais realistas, pois não consigo visualizar índices tão espetaculares no ensino fundamental, índices piores no médio.	Investimento e estrutura física, valorização dos profissionais e formação profissional.	Qualificar os professores, melhorar o salário dos professores, reformar escolas, criação de leis mais duras para quem desvia o dinheiro da educação, fazer valer a educação de inclusão, criação de políticas públicas específicas para a educação na região da Amazônia.	A autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar, revigorar o debate sobre o conhecimento científico da educação e da gestão da educação a partir das necessidades sociais e educacionais contemporâneas.

Fonte: Questionário aplicado em 2011

Conforme apresentado pelos diretores de escola, bem como pelos diretores da 10ª URE no período de 2007 a 2010, diversos foram os problemas enfrentados para a realização de uma gestão eficaz.

Contudo, algumas questões ficam evidentes durante as análises de dados dentre eles podemos enfatizar que a maioria das escolas vinculadas a 10ª URE possuem nota abaixo da média nacional.

80% dos diretores das escolas que fazem parte das amostras afirmam que a estrutura física de sua escola é ruim ou inadequada para o funcionamento de uma instituição educacional, e não sabem ou não lembram a nota do ENEM de sua escola nos anos de 2007 a 2010.

CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou uma discussão sobre a análise da gestão da 10ª URE no período de 2007 a 2010, bem como, as influências da teoria administrativa na qualidade da educação.

Conforme foi discutido ao longo do texto, a Teoria Geral da Administração precisaria estar presente nas organizações, haja vista que planejar faz parte de nosso dever, embora o planejamento não se apresente como uma “panacéia” maravilhosa que resolvera todos os problemas institucionais, ainda é uma forma de prever melhoras significativas para o processo de gestão.

Todavia, apesar de não ser identificada uma única teoria administrativa utilizada pelos diretores da 10ª URE no período de 2007 a 2010, podemos constatar que os mesmos utilizaram durante sua gestão, indícios de várias teorias (administrativas), a saber: a administração científica, teoria de sistema, teoria das relações humanas.

Até o ano de 2007 a 10ª URE esteve estruturada de modo a atender determinações burocráticas; um planejamento visando contribuir com a eficiência da SEDUC/PA, utilizando desenhos de cargos e tarefas, ou seja, neste momento dava-se ênfase a encaminhar documentos do interior do Estado para administração na capital em Belém.

A partir de 2008 a gestão enfatiza a organização por sistema, cria-se um organograma que divide a administração em setores, e a implantação de novas tecnologias: copiadora, computadores modernos, com isso, inicia-se a reforma da estrutura física e ampliação do quadro de servidores por meio de concurso público.

Em 2009, com a nomeação de professores, especialistas em educação, dentre outros servidores, busca-se por meio da teoria das relações humanas, uma gestão comprometida com o bem estar dos funcionários, todavia, não muito preocupada com a qualidade do serviço prestado a população, mas a determinações políticas partidárias.

Em 2010 a administração permanece centrada na ênfase nas relações humanas percebe-se neste momento, mais detalhado que a administração da 10ª URE estava voltada a atender interesses particulares da equipe gestora.

Notamos que de 2007 a 2010, na gestão da 10ª URE, vários elementos de diversas teorias administrativas foram utilizadas, porém não foi enfatizado um Planejamento Estratégico ou uma proposta de continuidade de gestão. Fato observado quando encontramos

três diferentes missões de 2007 a 2010, bem como, foi apresentado pelos gestores uma visão confusa que não permite uma continuidade de gestão para a organização.

Dessa forma, a TGA foi minimamente utilizada, todavia não foi definida pelos gestores uma teoria administrativa, mas utilizaram de forma desordenada várias teorias o que comprometeu a qualidade da gestão, ou seja, pode ser identificado, mas os diretores nem sabiam o que estavam aplicando, foi quase um “acidente”, uma aplicação espontânea e confusa.

Apesar dos gestores afirmarem que é importante a utilização de teorias administrativas para melhorar o processo de ensino aprendizagem, pode-se constatar que a Teoria da Administração que os gestores (da 10ª URE) afirmam ter utilizado não foi identificada pelos diretores de escola, haja vista que os mesmos não perceberam influências da TA na melhoria da qualidade da educação.

Nesse sentido, ao não definirem e optarem por desenvolver uma TA, e utilizarem superficialmente aspectos administrativos, a qualidade da administração ficou comprometida, visto que a maioria das escolas obteve em sua avaliação (ENEM) nota abaixo da média nacional.

Diante do exposto, não foi possível identificar uma TA utilizada pelos gestores da 10ª URE no período de 2007 a 2010, bem como, não existir uma definição clara da missão e visão da instituição, o que demonstra o pouco interesse administrativo para o sucesso da organização educacional escolar.

Assim sendo, ficou claro que os gestores não aplicaram uma TA porque não têm conhecimento das TGA, fato observado nos indicadores de formação (qualificação) dos gestores quando informado que os gestores B e C não possuem formação em gestão, enquanto o gestor A possui formação em gestão escolar, mas sua administração ficou limitada a encaminhar procedimentos administrativos para a SEDUC/PA.

Podemos compreender ainda que o desconhecimento e a não aplicação de uma TA torna imprevisível, os resultados, comprometendo os indicadores de qualidade para o ensino, o que foi constatado de acordo com os indicadores de qualidade para o ensino médio segundo o Ministério da Educação brasileira.

Contudo, fica evidente que a qualidade da educação na 10ª URE ficou comprometida, dentre os fatores apontados para a baixa avaliação, segundo os diretores de escolas, foi com: estrutura física inadequada, falta de autonomia, influência política, falta de compromisso de servidores.

Diante do exposto, constatamos que a qualidade da educação está ligada à gestão, haja vista que a administração, segundo Chiavenato (2003), é responsável pelo controle e direção de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram na organização. Assim, o processo de gestão é importante para o sucesso ou fracasso em todos os setores da organização.

Sendo assim, sem a administração, as organizações não teriam condições de existir e crescer ao deixarem de realizar um Planejamento Estratégico, traçar uma missão e definir uma visão para a 10ª URE, seus gestores no período de 2007 a 2010 assumiram a possibilidade de sucesso ou fracasso – uma gestão sem resultados previstos.

Foi identificado que a nomeação para gestor por determinação de uma opção política, ou seja, determinado pelo partido político que está no governo, comprometem a qualidade da educação, uma vez que o gestor realiza suas atividades em detrimento de ações do partido e não da sociedade.

A escolha do gestor pela nomeação (em detrimento do partido político) fez com que não se pensasse em uma continuidade de gestão local, mas a cada troca de gestão (no período da pesquisa) foi como se iniciasse o processo de gestão de uma nova organização, fato observado na construção da missão e visão, em que cada gestor propôs de forma pessoal ou que atendesse interesses partidários e não institucional uma missão e visão para a 10ª URE.

O que pôde ser verificado com a falta de uma definição (conceito unificado) de educação ofertada nas escolas, segundo Adorno (2006, p. 121) “A educação tem sentido unicamente como educação dirigida a uma auto-reflexão crítica”, é que em cada escola se trabalhava um conceito isolado de educação (diferentes concepções), quando deveria ser enfatizada pela gestão da 10ª URE uma proposta de educação coletiva a ser trabalhada por todas as escolas vinculadas a mesma.

A finalidade da educação escolar consiste em formar o aluno, porém não qualquer aluno, mas uma pessoa com capacidades de inserção crítica e transformadora na sociedade conforme aponta Bartnik (2011, p. 132), uma “preparação científica, técnica e social”, ou seja, “a formação de uma consciência verdadeira” como propõe Adorno (2006, p. 141).

Contudo, gestão de uma organização deve ser pensada em caráter de continuidade, crescimento em busca de sucesso, sendo a 10ª URE uma instituição pública com responsabilidade de Coordenar o Ensino Médio na Região da Transamazônica e Xingu, devido seu modelo de gestão está distante de atender os anseios da população que almeja uma educação de qualidade, um dos fatores que compromete a qualidade da educação é falta de

uma gestão eficaz, indefinição de um conceito de educação e interferência política partidária na nomeação dos gestores, sem a devida qualificação para a função segundo a Legislação educacional Brasileira.

Sendo assim, existe necessidade de aplicar uma TA voltada para o processo de continuidade na gestão da 10ª URE, que enfatize o processo de gestão democrática, iniciando pela eleição do diretor da URE sem perder de vista os aspectos administrativos, portanto, propomos a Teoria Neoclássica da Administração como uma possibilidade de aplicação na área educacional, por aplicar os conceitos administrativos e aceitar adaptações ou influências de outras teorias como a Humanística, por exemplo.

Não se deve confundir gestão participativa com o fato de ter que deixar de aplicar os princípios da administração. Uma escola para ser construída com qualidade social deve conforme Bartinik (2011, p. 31) que todos os envolvidos conheçam os conceitos de administração e suas implicações na gestão escolar.

Percebemos que a TNA propõe ênfase na prática da administração, utiliza os princípios gerais da administração sem deixar de lado a ênfase nos objetivos e nos resultados, por isso, a gestão escolar (ou a escola) na educação brasileira deve apresentar resultados satisfatórios de acordo com as normas de avaliação do MEC. Para tanto ao definir uma TA para a gestão da educação e traçar um planejamento estratégico o gestor está próximo de atender as perspectivas de sucesso.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W. **Educação e emancipação**. São Paulo – SP: Paz e Terra, 2006.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).

AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. **Administração complexa: revendo as bases científicas da administração** Por: RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003. disponível em:

<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1254&Secao=ORGANIZA&Volume=2&Numero=1&Ano=2003> acesso 20/10/2011

ANTONIALLI, LUIZ MARCELO, **Contabilidade Gerencial**. Lavras-MG. UFLA/FAEP, 2001.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão educacional**. Curitiba-PR: IBEP, 2011.

BARROSO, João. **A utilização do conhecimento em política: o caso da gestão escolar em Portugal**. *Educ. Soc.* [online]. 2009, vol.30, n.109, pp. 987-1007. ISSN 0101-7330.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil (CF88)**: Editora dos Tribunais, 1998.

_____, **Documento de Referencia da Conferencia Nacional de Educação Brasileira**. Brasília: MEC, 2010.

BRITO, Ana Rosa Peixoto de. **LDB da “conciliação” possível à lei “proclamada”**, Belém – PA: Grafite Editores, 1997.

CARVALHO, Francisval de Melo, ANDRADE, José Geraldo, **Fundamentos de Administração**. Lavras-MG, UFLA/FAEP, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª Ed. Ver. E atual – rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, Donald R. E SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2003.

DRABACH, Neila Pedrotti e MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos Primeiros Escritos Sobre Administração Escolar No Brasil Aos Escritos Sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**, Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009,

ISSN 1645-1384 (online) disponível em www.curriculosemfronteiras.org acesso em 10 janeiro 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro - RJ: Compus, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro - RJ: LTC, 2011.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB): metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, estados, municípios e escolas**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais 'Anísio Teixeira' – INEP, Ministério da Educação – MEC, 2007.

KATZ, Robert L. **Skills of an Effective Administrator**, Harvard Business Review, jan/fev. 1995, p. 33-42.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros**. *Educ. Soc.* [online]. 1999, vol.20, n.67, pp. 112-149. ISSN 0101-7330. 1999.

JESUS, Sergio Luiz. **A importância da missão, visão e valores de uma empresa**. Disponível em: <<http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

Lessard-Hébert M. ; Goyette G., & Boutin G. **Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

MAANEN, Jonh, Van. **Reclaiming Qualitative methods for organizational research : a preface, in administrative Science Quarterly**, Vol.24, no . 4, December 1979.

MATOS, Eliane ePIRES Denis. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. acessado em 11/10/2011. <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17.pdf>

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENEGOLLA, Maximiliano e S'NAT ANNA, Ilza Martins. **Por que Planejar? Como planejar? Currículo – área –Aula**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2005.

MOURA, Dante. **A organização curricular do ensino médio integrado a partir de seus eixos estruturantes: trabalho, ciência, tecnologia e cultura**. Texto apresentado no seminário Desafio da construção do Ensino Médio Integrado no Estado do Pará. 15 págs. Belém/Pará, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução a crítica**. 15ª Ed. São Paulo-SP: Cortez, 2008.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 22 fev. 2011.

STONER, R. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.) **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 2006.

ZACHARIAS, Vera Lúcia Cama. **Caracterização da Instituição**. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.pro.br/carcinst.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2011.

ANEXOS

Anexo I: Questionário de entrevista para diretores da 10ª URE

QUESTIONÁRIO - DIRETORES DA 10ª URE NO PERÍODO DE 2007 A 2010

NOME (OPCIONAL) _____

IDADE _____

PERÍODO EM QUE FOI DIRETOR DA 10ª URE _____ A _____

1. Qual a sua formação?

Graduação _____ Instituição _____ Ano _____

Pós Graduação _____ Instituição _____ Ano _____

Possui experiência em Gestão Escolar? _____

2. Como você assumiu a Direção da 10ª URE?

() Nomeação

() Eleição

() Outra, Qual? _____

3. Qual a missão da 10ª URE?

4. Durante sua Gestão na 10ª URE qual foi a visão de futuro (perspectiva) para a Instituição?

5. Enquanto Gestor da 10ª URE você utilizou alguma Teoria Administrativa no processo administrativo?

() Sim Qual? _____

() Não

6. Você percebeu influências da Teoria Administrativa na melhoria da qualidade da Gestão Educacional?

7. Durante sua Gestão na 10ª URE existiu alguma orientação da SEDUC-PA para utilizar uma teoria administrativa?

8. Você percebeu alguma relação entre Gestão da Educação e Qualidade do ensino na 10ª URE?

9. Como você definiria, metodologicamente, sua prática administrativa na 10ª URE?

10. Quais são as maiores dificuldades na administração da 10ª URE?

11. De que forma a direção da 10ª URE contribui com a qualidade da educação?

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (para diretores da URE)

O objetivo da presente pesquisa é Analisar a Gestão Administrativa da 10ª Unidade Regional de Educação no período de 2007 a 2010 e suas influencias na qualidade da educação.

A participação na pesquisa é absolutamente voluntária, sendo que qualquer participante pode decidir por se retirar dela a qualquer momento, não acarretando qualquer consequência, penalizações ou prejuízos.

É garantido a todos os participantes absoluto sigilo quanto a suas identidades.

Muito provavelmente os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados em futuras publicações científicas, ficando garantido, também nesses casos, o mais absoluto sigilo quanto à identidade dos participantes.

Os participantes podem pedir esclarecimentos aos pesquisadores em qualquer momento da pesquisa, podendo inclusive pedir esclarecimento em momentos posteriores a sua aplicação.

Para isso deixamos disponível um endereço para contato.

Tendo ciência disso, eu, _____, dou meu consentimento livre e esclarecido à participação na presente pesquisa e a utilização dos dados obtidos em futuras publicações científicas.

Altamira, ____ de _____ de 2011.

Assinatura

Endereço para contato:

Pesquisador: Jakson José Gomes de Oliveira

Endereço Institucional: Rua João Pinho 1530, Bairro Brasília

Altamira – PA

E-mail: **jak.son@bol.com.br**

Anexo II: Questionário de entrevista para diretores de Escola

QUESTIONÁRIO – DIRETORES(AS) DE ESCOLA

NOME (OPCIONAL) _____

IDADE _____

PERÍODO EM QUE FOI DIRETOR(A) DE ESCOLA _____ A _____

1. Escola que foi ou esta diretor? _____
Qual a sua formação? _____
Graduação _____ Instituição _____ Ano _____
Pós Graduação _____ Instituição _____ Ano _____
Possui experiência em Gestão Escolar? _____
2. Como você assumiu a Direção da Escola?
() Nomeação
() Eleição
() Outra, Qual? _____
3. Você teve conhecimento da missão da 10ª URE entre 2007 a 2010?
() Sim. Qual? _____
() Não
4. Você foi informado qual a visão de futuro para a 10ª URE entre 2007 a 2010?
() Sim. Qual? _____
() Não
5. Enquanto Diretor de Escola você recebeu orientações da 10ª URE ou SEDUC-PA para utilização de alguma Teoria Administrativa para melhorar o processo administrativo?
() Sim. Qual? _____
() Não
6. Você percebeu influencias da Teoria Administrativa na melhoria da qualidade da Gestão Educacional?
() Sim. Quais? _____
() Não
7. Para você qual é a relação entre Gestão da Educação e Qualidade do ensino na Escola ou 10ª URE?

8. Como você avalia a estrutura física de sua Escola?

9. Você sabe informar o IDEB e a nota do ENEM de sua Escola nos anos de 2007 a 2010?

() Sim - IDEB 2007_____ 2008_____ 2009_____ 2010_____ () Não

() Sim - Nota do ENEM 2007_____2009_____2010____ ()Não

10. Aponte aspectos que influenciaram na qualidade da Educação (positivos ou negativos) durante sua Gestão Escolar.

Positivos:_____

Negativos:_____

11. Que aspectos (positivos ou negativos) você avalia como resultados de sua gestão?

Positivos:_____

Negativos:_____

12. O que você acha importante para melhorar a qualidade da educação escolar nesta Região da Amazônia?

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (para diretores(as) de Escola)

O objetivo da presente pesquisa é Analisar a Gestão Administrativa da 10ª Unidade Regional de Educação no período de 2007 a 2010 e suas influencias na qualidade da educação.

A participação na pesquisa é absolutamente voluntária, sendo que qualquer participante pode decidir por se retirar dela a qualquer momento, não acarretando qualquer consequência, penalizações ou prejuízos.

É garantido a todos os participantes absoluto sigilo quanto a suas identidades.

Muito provavelmente os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados em futuras publicações científicas, ficando garantido, também nesses casos, o mais absoluto sigilo quanto à identidade dos participantes.

Os participantes podem pedir esclarecimentos aos pesquisadores em qualquer momento da pesquisa, podendo inclusive pedir esclarecimento em momentos posteriores a sua aplicação.

Para isso deixamos disponível um endereço para contato.

Tendo ciência disso, eu, _____, dou meu consentimento livre e esclarecido à participação na presente pesquisa e a utilização dos dados obtidos em futuras publicações científicas.

Altamira, ____ de _____ de 2011.

Assinatura

Endereço para contato:

Pesquisador: Jakson José Gomes de Oliveira

Endereço Institucional: Rua João Pinho, Bairro Brasília

Altamira – PA

E-mail: **jak.son@bol.com.br**