

**ROSÂNGELA MARIA TÔRRES EMERIQUE**

**IMPLICAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO  
EMPRESARIAL NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE  
JOVENS E ADULTOS EM ALTAMIRA-PARÁ**

**Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa  
2017**

**ROSÂNGELA MARIA TÔRRES EMERIQUE**

**IMPLICAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO  
EMPRESARIAL NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE  
JOVENS E ADULTOS EM ALTAMIRA-PARÁ**

Dissertação defendida em provas públicas na  
Universidade Lusófona de Humanidades e  
Tecnologias, no dia 26 de Abril de 2017, perante o júri  
nomeado pelo Despacho Reitoral nº126/2017 de 17 de  
Abril, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina Freitas  
Brasão Amador

Arguente: Professora Doutora Felipa Cristina  
Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Orientador: Professor Doutor António Augusto  
Teixeira da Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa  
2017**



“Uma Administração Escolar verdadeiramente revolucionária deve poder elevar-se de uma práxis espontânea a uma práxis reflexiva.”

Vítor Paro

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo Izaías que nunca me deixou desvanecer nessa caminhada, aos meus filhos, Vinícius e Vítor, pela compreensão muitas vezes da minha ausência. Aos diretores, coordenadoras pedagógicas, docentes e discentes das escolas pesquisadas.

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar ao meu glorioso Deus, pela sabedoria e por me permitir a conclusão de mais um projeto de vida.

Ao meu esposo Izaías Emerique e meus filhos, Vinícius e Vítor .

À minha amiga Joselma Fernandes e ao Prof. Raimundo Sousa pelas orientações.

Aos colegas, Osmar Cebuliski e Juliana de Almeida Lira, pelo apoio e informações.

Aos docentes, discentes, diretores e coordenadoras pedagógicas das escolas de Ensino Fundamental que me permitiram realizar a pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Dr. António Augusto Costa, por aceitar me orientar.

Ao Professor Dr. Ricardo Pinto, por através de seus sonhos na melhoria de qualificação, nos permite concretizar nossos sonhos também!

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as implicações das teorias administrativas na gestão da educação de jovens e adultos (EJA) em duas escolas públicas municipais do município de Altamira. Portanto, evidencia-se nessa temática, uma análise e discussão no que se refere às teorias administrativas e sua inserção na gestão educacional brasileira, especificamente na modalidade EJA. A escolha da pesquisa se deu devido essa modalidade de ensino ser a que obtém um alto índice de evasão e por não conseguir atender as necessidades de permanência e êxito dos jovens e adultos que estão fora da idade/série escolar. Mesmo estando contemplada na Constituição Federal e nas legislações educacionais, a modalidade EJA não tem conseguido alcançar seus reais objetivos. Visto que na Constituição Federal do Brasil, em seu art. 205 cita como princípio que toda e qualquer educação visa o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB-9.394/96, em seu art. 2º contempla este princípio e o conceitua como o conjunto das pessoas e dos educandos como um universo de referência sem limitações. Desta forma, surge o interesse por esse estudo e para sua realização utilizou-se a pesquisa de campo, quanti – qualitativa, com estudo de caso em duas escolas do município, Escola Municipal de Ensino Fundamental Deodoro da Fonseca e Escola Municipal de Ensino Fundamental D. Clemente Geiger, com utilização da técnica de entrevista e auxílio de um roteiro semi – estruturado direcionado aos docentes, discentes, diretores e coordenação pedagógica. Tendo como objetivo geral, verificar as implicações das teorias administrativas na gestão da EJA e como questões de pesquisa, as concepções de gestão predominantes nas escolas pesquisadas e mediante os resultados da pesquisa, conclui-se que as escolas brasileiras tem fortes nuances das teorias administrativas empresariais e que tentam implementar uma gestão diferenciada, democrática, desprendida dos modelos tradicionais e burocráticos, mas que só poderão concretizar uma gestão democrática, que atenda as necessidades dos jovens e adultos, quando seus meios e fins forem direcionados para a formação do aluno enquanto sujeito histórico, livre e autônomo.

Palavras-Chave: Administração Empresarial. Gestão da Administração Educacional. Educação de Jovens e Adultos., gestão democrática.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the implications of administrative theories in the management of youth and adult education (EJA) in two municipal public schools in the city of Altamira. Therefore, an analysis and discussion regarding administrative theories and their insertion in Brazilian educational management, specifically in the EJA modality, is evident in this theme. The choice of the research was due to the fact that this type of education is the one that obtains a high rate of evasion and because it can not meet the permanence and success needs of the youngsters and adults who are out of age / grade. Even though it is contemplated in the Federal Constitution and in the educational legislations, the EJA modality has not been able to reach its real objectives. Whereas in the Federal Constitution of Brazil, in its art. 205 states as a principle that any and all education aims at the full development of the person, his preparation for the exercise of citizenship and his qualification for work and in the Law of Guidelines and Bases of National Education-LDB-9.394 / 96, in its art. 2º contemplates this principle and conceptualizes it as the set of people and learners as a universe of reference without limitations. In this way, the interest for this study arises and for its accomplishment the quantitative-qualitative field research was used, with case study in two municipal schools, Deodoro da Fonseca Municipal School of Elementary School and Municipal School of Elementary School D Clemente Geiger, using the technique of interview and assistance of a semi - structured script directed to teachers, students, directors and pedagogical coordination. Having as general objective, to verify the implications of the administrative theories in the management of the EJA and as research questions, the predominant management conceptions in the schools researched and through the results of the research, it is concluded that the Brazilian schools has strong nuances of the business administrative theories And who try to implement a differentiated, democratic management, detached from traditional and bureaucratic models, but which can only achieve a democratic management that meets the needs of young people and adults, when their means and ends are directed to the formation of the student as a historical subject , Free and autonomous.

Keywords: Business Administration. Management of Educational Administration. Youth and Adult Education., Democratic management.

## ABREVIATURAS E SÍMBOLOS



ALFASOL – Alfabetização Solidária

CEB - Câmara de Educação Básica

CEPLAR - Campanha de Educação Popular

CNEA - Campanha de Erradicação do Analfabetismo

CNE - Conselho Nacional de Educação

CPC - Campanha de Pé no Chão Também se Aprende

CRAS- Centro de Referência de Assistência Social

EMEF – Escola Municipal de Ensino Fundamental

EJA – Educação de Jovens e Adultos

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LEC - Liga Eleitoral Católica

MEB - Movimento de Educação de Base

MEC - Ministério da Educação

MCP - Movimento de Cultura Popular

ONG - Organização não governamental

PAS - Programa Alfabetização Solidária

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP- Projeto Político Pedagógico

PRONERA - Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária

SEMED – Secretaria Municipal de Educação

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

<b>CAPÍTULO 1 – ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL</b>	<b>18</b>
1.1 PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO .....	18
1.2 PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	21
1.2.1. Abordagem Clássica da Administração	21
1.2.2 Teoria Burocrática	23
1.2.3 Teoria das Relações Humanas	25
1.2.4 Teoria Estruturalista	27
1.2.5 Teoria Neoclássica	28
1.2.6 Teoria do Comportamento Organizacional	29
1.2.7 Teoria do Desenvolvimento Organizacional	31
1.2.8 Teoria dos Sistemas	35
1.2.9 Abordagem Contingencial	37
 <b>CAPÍTULO 2 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS ENFOQUES NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA</b>	 <b>39</b>
2.1 A INSERÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA ESCOLA .....	39
2.2 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO, QUAL TERMO UTILIZAR?.....	41
2.3 A ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA ESCOLAR E O DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA NO BRASIL .....	45
2.4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	51
2.4.1 Instrumentos de Participação da Gestão Democrática	52
2.4.2 O Projeto Político Pedagógico (PPP) na Gestão Democrática	54
 <b>CAPÍTULO 3 – EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA)</b>	 <b>57</b>
3.1. ASPECTOS HISTÓRICOS.....	57
 <b>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA</b>	 <b>62</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	64
4.3 OBJETIVO DA PESQUISA .....	66
4.4 TÉCNICAS DE PESQUISA .....	66
4.5 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS.....	67
4.5.1 Análise e Tabulação dos Dados	67
 <b>CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	 <b>689</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS .....	69
5.2 ANÁLISES DOS DADOS .....	71
5.2.1. Análise dos roteiros de entrevistas aplicados aos docentes e Coordenação Pedagógica	71
5.2.2 Análise das Percepções dos Professores sobre os Princípios das Teorias Administrativas Empresariais na Educação de Jovens e Adultos e a Gestão Democrática.	77
5.2.3 Análise dos roteiros de entrevistas aplicados aos Conselheiros	84
5.2.4 Análise dos roteiros de entrevistas aplicados aos diretores	89
5.2.5 - Análise das percepções dos discentes quanto a EJA	95
 <b>CONCLUSÃO</b>	 <b>109</b>

## **BIBLIOGRAFIA**

**113**

## **APÊNDICES**

**I**

APÊNDICE I - ROTEIRO ENTREVISTA – DIRETOR/A DA ESCOLA ..... II

APÊNDICE II - ROTEIRO ENTREVISTA – COORDENADOR/A PEDAGÓGICO/A DA ESCOLA.....III

APÊNDICE III - ROTEIRO ENTREVISTA – DOCENTES .....IV

APÊNDICE IV - ROTEIRO ENTREVISTA - DISCENTES ..... V

APÊNDICE V - ROTEIRO ENTREVISTA – CONSELHO ESCOLAR.....VI

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Média da idade dos docentes.....	73
Gráfico 2 Titulação dos docentes.....	73
Gráfico 3 Percepção dos princípios administrativos na prática da administração escolar .....	74
Gráfico 4 O Conselho Escolar é atuante?.....	74
Gráfico 5. Participação em cursos de aperfeiçoamento em EJA.....	75
Gráfico 6 A EJA está contemplada no Projeto Político da escola? .....	75
Gráfico 7 Você participa da Construção do PPC? .....	76
Gráfico 8 Participação da comunidade na construção do PPP .....	76
Gráfico 9 Idade dos alunos da EJA: faixa etária .....	95
Gráfico 10 Distribuição da amostra dos docentes por sexo. ....	96
Gráfico 11 . Profissão dos educandos .....	97
Gráfico 12 Principais motivos de não ter estudado no tempo certo idade/série.....	99

## ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1 Caracterização da amostra dos docentes e da Coordenadora Pedagógica .....	71
Tabela 2 Caracterização da amostra do Conselho Escolar .....	85
Tabela 3 Caracterização da amostra de diretores .....	89
Tabela 4 Distribuição da amostra dos discentes por sexo .....	96

Quadro 1: Três bases de autoridade na concepção de Max Weber .....	23
Quadro 2 Principais características das organizações burocráticas, segundo Weber: .....	25
Quadro 3 Eficiência X Eficácia .....	29
Quadro 4 Amostra de entrevistados .....	63
Quadro 5 Características das concepções de gestão escolar.....	92
Quadro 6 Motivo de não ter cursado os estudos no tempo certo idade/série .....	97
Quadro 7 O que os discentes gostam na escola e o que gostariam que mudasse .....	100
Quadro 8 Dificuldades encontradas para estudar na EJA.....	102
Quadro 9 Conhecimento do Projeto Político Pedagógico.....	104
Quadro 10 Você gosta do seu/s professor/es? Por quê? .....	105
Quadro 11 O que precisa ser melhorado na EJA para que de fato esta educação venha atender as reais necessidades do aluno/a? .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Processo de Desenvolvimento Organizacional e suas etapas .....	34
Figura 2 Visão Contingencial .....	38



## INTRODUÇÃO

As teorias da Administração empresarial sempre fizeram parte da gestão educacional brasileira. Desta forma, é contínuo o trabalho educativo revestido nas metodologias e nas dinâmicas empresariais. Esse tipo de educação vem sendo questionado pela classe de pesquisadores e educadores críticos que em suas pesquisas e trabalhos educacionais abrem um leque de espaços e discussões no que diz respeito a forma como a administração empresarial está inserida na educação e se configura em uma educação autoritária, por não conseguir atingir seus reais objetivos, que é desenvolver um educando histórico e construtor de sua cidadania.

Sabedores de que um país não consegue crescer política e economicamente se não tiver uma educação sólida e eficiente, que atenda as demandas educacionais de seu povo. Não se pode fechar os olhos e dizer que a administração empresarial não valeu para a gestão educacional, lógico que ela teve sua relevância para o caminhar da educação brasileira, ela foi um alicerce para o sistema educativo.

A Educação básica no Brasil apresenta três níveis de Ensino: Infantil, Fundamental e Médio, sendo que dentre estes, dar-se-á enfoque apenas a modalidade de Educação de Jovens e Adultos a nível fundamental, por se tratar de uma modalidade destinada aos jovens e adultos que não tiveram acesso ou não concluíram os estudos no tempo e idade certos. Diante da fragilidade da Educação de Jovens e Adultos (EJA) com relação ao seu fracasso a nível nacional, é que se optou em realizar a pesquisa nessa modalidade de ensino tendo como amostra duas escolas de Ensino Fundamental, pertencentes ao município de Altamira, localizado no Estado do Pará.

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é uma modalidade de Ensino que vivencia uma crise organizacional, proveniente da ausência de uma administração educacional e política pública eficientes. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, realizada em novembro de 2015, referentes ao ano de 2014<sup>1</sup>, Tem-se os seguintes resultados:

“Índice de analfabetismo no Brasil: 8,3%

- Número de pessoas analfabetas: 13,2 milhões (pessoas com 10 anos ou mais)

- Analfabetismo entre as pessoas com mais de 60 anos: 23,1%

---

<sup>1</sup><http://www.suapesquisa.com/educacaobrasil/analfabetismo.htm>

- Analfabetismo entre jovens de 15 a 19 anos: 0,9%
- Índice de analfabetismo na região Norte: 9% (pessoas com 15 anos ou mais)
- Índice de analfabetismo na região Nordeste: 16,6% (pessoas com 15 anos ou mais)
- Índice de analfabetismo na região Sul: 4,4% (pessoas com 15 anos ou mais)
- Índice de analfabetismo na região Sudeste: 4,6% (pessoas com 15 anos ou mais)
- Índice de analfabetismo na região Centro-oeste: 6,5% (pessoas com 15 anos ou mais).”

Os dados referentes à pesquisa do PNAD só vem comprovar a realidade educacional de muitos jovens e adultos brasileiros que estão fora da idade/série e daqueles que não tem nenhum tipo de escolaridade. Isso é preocupante e estarrecedor, saber que no Brasil há uma demanda elevada de analfabetos funcionais, mesmo tendo nas leis brasileiras e uma delas a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, em seu artigo 37 parágrafo 1º, a garantia de que:

“Os sistemas de Ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriados, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.”

Com os resultados do PNAD e do que se estabelece na LDB nº 9394/96, se percebe que os objetivos educacionais não estão sendo efetivados conforme prevê a lei, o sistema educacional não consegue desenvolver uma gestão que garanta com eficiência o acesso, a permanência e o êxito da grande maioria de jovens e adultos pertencentes a esta modalidade de ensino. A partir da triste realidade educacional da EJA, apontada pelas estatísticas e das inquietações pessoais enquanto educadora, é que nasce a proposta por esta pesquisa que está estruturada em cinco capítulos e inicia-se com a introdução que traz referência a administração empresarial e a EJA, apresentando um breve relato dessa modalidade de ensino e do objetivo geral da pesquisa. O primeiro capítulo faz referência a administração empresarial, contemplando seus primórdios, suas principais teorias e as abordagens da teoria científica e clássica da administração. No segundo, aborda as teorias administrativas e seus enfoques na educação brasileira. No capítulo três, discorre a educação de jovens e adultos, contemplando seus aspectos históricos e suas políticas públicas nas últimas décadas. No capítulo quatro, apresenta a metodologia do trabalho e no capítulo cinco, traz a análise dos

resultados como a caracterização das escolas e as análises dos dados obtidos e por último, obtém-se a conclusão a que se chegou a pesquisa.

Para a construção do embasamento teórico, utilizou-se os seguintes autores: Adorno (1995); Arroyo (2005); Chiavenato (1987), Drabach & Mousquer (2009); Lara (2001); Ferreira, Reis e Pereira (2007); Freire (1996); Maximiano (2000); Gomes e Araújo (2009); Drabach & Mousquer (2009); Bartinik (2011); Russo (2004); Paro (2001), (2006), (2007); Luck (2006); Hora (2003); Félix (1985); Dourado (2012); Veiga (2006) (2009); Leão (2012); Strelhow (2010); Normas para a elaboração e apresentação de Teses de doutoramento da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e outros.

## **CAPÍTULO 1 – ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL**

### **1. 1 PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO**

A administração em seu nascimento e durante sua evolução está diretamente interligada com a evolução da sociedade. Os povos em seus tempos utilizaram da administração para atender suas necessidades. Tem-se como exemplo o estabelecimento de estratégias criadas pelo homem pré-histórico para obtenção da caça, a criação de grupos e o fabrico de ferramentas para atender as necessidades de sua sobrevivência em meio à natureza.

No período antigo, na construção de grandes monumentos que subsistem aos nossos dias, houve a necessidade do planejamento, da organização, do direcionamento e controle para obtenção da realização desses grandes projetos.

A Filosofia foi referência para a Administração, desde a antiguidade. Como filósofos tem-se Sócrates (470 A.C – 399 A. C), teve como ponto de vista a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência; Platão (429 A.C – 347 A.C) foi discípulo de Sócrates, se preocupou com os problemas políticos e sociais do povo grego. Autor da obra A República; Aristóteles (384 A.C – 322 A.C), discípulo de Platão, impulsionou a Filosofia com os conhecimentos da Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Ciências Naturais. Criou o que conhecemos de Lógica. Autor do livro Política que estudou a organização do Estado e retratou três formas de administração: Monarquia, Aristocracia e Democracia.

Nos períodos da antiguidade até o início da idade moderna, a Filosofia focava uma série de atitudes que nada tinham haver com a Administração. É com o filósofo e estadista inglês Francis Bacon (1561 – 1626), conhecido como o fundador da Lógica Moderna, que segundo Chiavenato (1987), se encontra uma separação experimental entre o essencial e do acidental, antecipando o princípio da prevalência do principal sobre o acessório; René Descartes (1596-1650), filósofo, matemático e físico, foi considerado o fundador da Filosofia Moderna e autor do livro O Discurso do Método; Thomas Hobbes (1588 – 1679) criou a teoria da origem contratualista do Estado; Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778), criador do Contrato Social, segundo ele, o Estado surge de um acordo de vontade. Sua teoria ficou conhecida como o homem é bom e a sociedade o corrompe; Karl Marx (1818 – 1883) e Friederich Engels (1820 – 1895) apresentam uma teoria da origem econômica do Estado. Para eles, o Estado é uma ordem coercitiva, imposta por uma classe social exploradora.

“No Manifesto Comunista, eles afirmam que a história da humanidade sempre foi a história da luta de classes. Homens livres e escravos, patrícios e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, numa palavra, exploradores e explorados, sempre mantiveram uma luta, às vezes oculta, às vezes patente. Marx afirma que todos os fenômenos históricos são o produto das relações econômicas entre os homens. O marxismo foi a primeira ideologia a afirmar o estudo das leis objetivas do desenvolvimento econômico da sociedade, em oposição aos ideais metafísicos.” (CHIAVENATO, 1987, p. 41)

Ao surgir a Filosofia Moderna, a administração deixa de receber influências e contribuições dessa área de conhecimento por se afastar dos problemas organizacionais.

Na trajetória da administração até seu reconhecimento como ciência, houve algumas instituições que foram referências para essa evolução. A primeira delas, a Igreja Católica Romana que influenciou a administração por ter uma estrutura simples, baseada na hierarquia, seu poder e tomadas de decisões centralizadas nas mãos do Papa; a segunda instituição que serviu de base para a administração foram as organizações militares com seus princípios que são: 1) Hierarquia baseada na autoridade e responsabilidade; 2) unidade de ordem; 3) Unidade de comando onde cada subordinado deve responder a uma única chefia, evitando a contra-ordem; 4) Princípio de direção onde todos devem saber o que deve ser feito e o que se espera dele. As organizações militares têm muitos outros princípios que não serão mencionados aqui.

A gestão empresarial tem como marco histórico a revolução industrial que trouxe uma profunda mudança na sociedade em seus aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. Essa revolução teve início no fim dos anos de 1.700 e início de 1.800 na Inglaterra. Em 1776, James Watt (1736 – 1819) cria a máquina a vapor, invenção que modificou a estrutura social e comercial da época e gerou uma nova concepção de trabalho. Este período ficou conhecido como Revolução Industrial.

“Da calma produção do artesanato, em que os operários eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos onde todos se conheciam, em que o aprendiz, para passar a artesão ou a mestre, tinha de produzir uma obra perfeita perante os jurados e os síndicos, que eram as autoridades da corporação, passou o homem rapidamente para o regime da produção feita através de máquinas, dentro de grandes fábricas, não houve uma gradativa adaptação entre as duas situações sociais. Houve, isto sim, uma súbita modificação de situação, provocada por dois aspectos a saber:

- 1) A transferência da habilidade do artesão para a máquina que passou a produzir com maior rapidez, maior quantidade e melhor qualidade, possibilitando uma redução no custo da produção.
- 2) A substituição da força do animal ou do músculo humano pela maior potência da máquina a vapor (e posteriormente pelo motor), que

permitia maior produção e maior economia.” (CHIAVENATO, 1987, p.46)

Até o ano de 1780 tínhamos a fase conhecida como artesanal a qual se estabelecia uma produção centrada no artesanato e em sua grande parte realizada por membros da família. O local de trabalho era denominado de oficina.

Para Lara (2001, p.14), foi preciso que metade do mundo fosse dominado e que nações inteiras fossem obrigadas a uma produção em massa, abolindo-se as alternativas de fornecimento para seus mercados. Sendo assim, os artesãos ainda resistiram até que suas oficinas se fecharam por não ter mais condições de competir com novos empreendedores, com o novo processo produtivo vigente.

Entretanto, para que esse novo modo de produção vigorasse, aconteceu que os moradores do campo se viram expulsos de suas terras e tiveram que ir pra cidade em busca de emprego e trabalho servindo como mão-de-obra nas fábricas. A mecanização do trabalho gerou a divisão do trabalho e a simplificação das operações.

“ Expulsos das terras e impossibilitados de trabalhar por conta própria, pois sem dispor de meio algum para isso, quem não tivesse emprego e fosse pego pelas estradas ou ruas vadiando, era preso, torturado e marcado a ferro quente, como se fosse gado. O que facilitava muito, quando pego novamente em delito, no sentido de que a sentença e a execução pudessem ser sumariamente executadas num só e mesmo ato, por reincidência no crime. Ou não era essa a lei contra os pobres, na Inglaterra do século XVII?” (LARA, 2001, p. 15)

Essas mudanças transformaram a forma de produção, o que antes era artesanal, passou a ser produzido através de máquinas. Essa mudança gerada a partir da invenção da máquina fez surgir às primeiras fábricas e ocasionou um grande êxodo rural. Nesse período, surgiram às locomotivas e ferrovias, o que facilitou o transporte de pessoas e o escoamento da produção. Diante de tantas mudanças, surgiram problemas e desafios que eram novos para a sociedade pré-estabelecida e que fizeram as empresas a organizarem melhor seus empreendimentos na convicção do aumento da eficiência e da produtividade. Surge também a busca de soluções para os problemas que a nova sociedade enfrentava e que as diversas ciências como Engenharia, Direito, Economia, Filosofia e Psicologia, apresentaram e desta forma deram origem a moderna administração.

## 1.2 PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

### 1.2.1. Abordagem Clássica da Administração

As teorias clássica e científica foram às primeiras que embasaram o mundo organizacional proveniente da Revolução Industrial que lançou base de um novo tempo, transformando profundamente não só o mundo das organizações mas toda a sociedade. (Ferreira, Reis & Pereira, 1997, p.13).

Na moderna administração, dois teóricos são destaques e responsáveis por essa Administração como Ciência: Frederick Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841 – 1925).

Frederick Wislow Taylor, engenheiro norte-americano, trabalhou alguns anos como operário numa metalúrgica e no decorrer do tempo, foi promovido a gerente geral. Segundo Chiavenato (1987, p. 65), Taylor verificou que:

“o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Concluiu que se o operário diligente e mais predisposto à produtividade perceber que no final acabará ganhando a mesma remuneração que o seu colega menos interessado e menos produtivo, acabará se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com a sua capacidade. Daí a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais.”

Em 1911 publicou um estudo propondo um modelo de administração por técnicas de racionalização do trabalho, ficou então assim conhecido como o pioneiro da administração científica. Os objetivos da administração seriam o de formação e aperfeiçoamento do pessoal da fábrica, de modo que os operários pudessem executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho de acordo com suas aptidões naturais. Suas características são: enfoque mecanicista, reconhecimento do trabalho humano do chão da fábrica. Padronização do tempo, incentivo ao aumento salarial conforme a produtividade; supervisão em busca da eficiência. Ainda hoje essas lições são exercidas no processo produtivo. O destaque dessa teoria se dá a partir das tarefas, ou seja, na produção. Essa abordagem também é conhecida como mecanicista porque considera a empresa como um arranjo rígido e os operários como peças de uma engrenagem. As teorias de Taylor receberam muitas críticas por ter sido ignorado algumas situações como: o fator humano, as emoções e os relacionamentos.

Taylor também teve seguidores que utilizaram suas ideias em estudos e práticas na administração. Dentre eles, temos Henri Ford, fundador da Ford Motos, foi um dos teóricos importantes da Administração Científica, empresário da indústria automobilística que implantou em suas fábricas a teoria científica, teve muito êxito em sua época, criou a linha de produção em massa com vistas a diminuir seus custos e o tempo de fabricação.

Outro teórico relevante nesse contexto da Administração, Henri Fayol, francês, contemporâneo de Taylor. Era engenheiro de Minas, foi diretor geral de uma empresa de mineração, olhava a empresa sobre outro olhar, de cima para baixo. Fayol focou seus estudos no gerenciamento, acreditava que a eficiência estava ligada a forma e a disposição dos órgãos, dos setores componentes da organização e das suas inter-relações estruturais. Sua abordagem é chamada de estruturalista. Fayol determinou seis funções essenciais de uma empresa: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas.

Para Fayol, a função mais importante era a administrativa porque seria através do planejamento, da organização do comando, da coordenação e do controle que todas as funções estariam interligadas.

Fayol desenvolveu quatorze princípios administrativos, os quais alguns deles são:

- 1) Divisão do trabalho: pegar uma tarefa e subdividi-la em sub-tarefas para que cada operário que realizar determinada tarefa se torne especialista. O trabalhador terá maior facilidade e menor tempo para realização da tarefa.
- 2) Unidade de ordem: princípio proveniente das organizações militares. Um lugar para cada coisa e cada coisa no seu devido lugar.
- 3) Unidade de comando: Princípio proveniente das organizações militares. O subordinado receberá ordens apenas de uma chefia.
- 4) Centralização: as ordens e decisões deverão ser centralizadas em uma ou poucas pessoas.

Na teoria de Fayol, o conjunto das funções administrativas forma o processo administrativo as quais se tem: o planejamento; o comando; a organização; o controle e a coordenação. Sendo o planejamento o primeiro de todos, pois através dele perpassa a operacionalização das outras; Na função comandar há uma ênfase em que as relações hierárquicas devam estar bem definidas; Quanto ao organizar, é a coordenação de todos os recursos da organização tais como: humanos, financeiros e materiais; Já o controle visa estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar as atitudes adotadas



sejam as mais compatíveis que a empresa objetiva; Coordenar é verificar que todo o processo da empresa aconteça de acordo com as regras estabelecidas e as ordens efetivadas.

A teoria da Administração Clássica de Fayol também sofreu críticas. Ferreira, Reis & Pereira, (1997, p.24), fazem algumas considerações:

- “●Obsessão pelo comando - tendo como ótica a visão da organização a partir da gerência administrativa, Fayol centrou seus estudos na unidade do comando, na autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é normalmente visto como obcecado pelo comando gerencial.
- A empresa como sistema fechado - outra crítica frequentemente endereçada à administração clássica é que considerava a empresa como um sistema fechado. Ora, a partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.
- Manipulação dos trabalhadores – assim como a administração científica, a administração clássica foi tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam, em última instância, explorar os trabalhadores. Entretanto, cabe diferenciar a elaboração e o estudo dos princípios e funções defendidos por Fayol da aplicação, muitas vezes deturpada, que alguns empresários fizeram (e fazem) dos mesmos.”

### 1.2.2 Teoria Burocrática

A Teoria Burocrática é uma proposta administrativa para as organizações complexas, possui características próprias e eficiente na sociedade industrial. Tem como um dos idealizadores Max Weber (1864-1920), fundador da Sociologia moderna e contemporânea das teorias científica e clássica.

Max Weber, não estava preocupado em definir as organizações, muito menos estabelecer padrões que elas deveriam seguir, mas em dar forma à burocracia como paradigma de gestão, dirimidas por normas e inflexibilidade hierárquica.

Para Maximiano (2000), a análise que Weber fez da burocracia começa com a discussão dos processos interligados de dominação e obediência. Dominação ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade, abaixo temos o resumo de três bases da autoridade.

Quadro 1: Três bases de autoridade na concepção de Max Weber

BASE DA AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS
CARISMA	A obediência deve-se à “devoção” dos seguidores pelo líder. A autoridade está na própria pessoa do líder, que demonstra, ou os seguidores acreditam, que ele tem qualidade que o tornam admirado. Exemplo: liderança política.

TRADIÇÃO	A obediência deve-se ao respeito dos seguidores às orientações que passam de geração a geração. Os seguidores obedecem porque o líder (a figura da autoridade) aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes. Exemplo: autoridade na família
ORGANIZAÇÃO E NORMAS	A obediência dos seguidores deve-se à crença no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem. Esse direito é estabelecido por meio de normas aceitas pelos seguidores e tem limites. A figura da autoridade somente pode agir dentro dos limites de seu cargo ou bureau. Todas as organizações formais dependem dessa base de autoridade. Exemplo: todas as organizações burocráticas.

Fonte: MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

A partir da descrição dos três tipos de dominação, Max Weber faz uma análise das características da burocracia. Nessa análise, ele percebe que estas características estão presentes nas organizações e são consideradas o germe do Estado Moderno. Essas características identificadas por Weber estão agrupadas em três categorias: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

Na formalidade, Maximiano (2000, p.91) descreve algumas dessas características que são:

- “•Todo direito, pactuado ou outorgado, é um conjunto de regras abstratas, instituídas intencionalmente e de maneira racional, com a intenção de ser respeitado, pelo menos dentro do círculo por ele regido.
- A administração consiste em cuidar racionalmente dos interesses previstos pelas ordenações da sociedade, dentro dos limites das normas jurídicas por ela aceitas.
- A autoridade legal pressupõe o exercício continuado e sujeito a leis, de funções e atividades dentro de um âmbito de deveres e serviços objetivamente delimitado. As funções ou atividades compreendem a atribuição dos poderes necessários a sua realização e a definição estrita dos meios de coerção eventualmente admissíveis bem como hipóteses, previamente definidas, em que esses meios podem ser aplicados. Uma atividade estabelecida desta forma chama-se autoridade ou magistratura, segundo Weber.
- A lei cria figuras de autoridade, responsáveis pela administração: chefe, magistrado e funcionário, por exemplo. O comportamento das pessoas em quem essa autoridade foi investida também é determinado pelas leis: o chefe também obedece à ordem impessoal que orienta suas decisões.
- As funções ou atividades estão distribuídas dentro de uma hierarquia administrativa, ou seja, a autoridade está ordenada dentro de uma escala.”

Quanto à impessoalidade, a obediência daqueles que fazem parte da burocracia, o fator obediência é uma atitude impessoal. As normas surgem para serem obedecidas. Maximiano (2000, p.91) discorre algumas características:

- “• As pessoas, obedecendo, somente o fazem como membros da sociedade, e obedecem ao direito (não à vontade de outras pessoas), na condição, por exemplo, de cidadãos de um Estado.
- Os membros da sociedade, quando obedecem ao chefe, não o fazem para atender a sua pessoa, mas à ordem impessoal que ele representa, estando obrigado a obedecer dentro da competência limitada ou jurisdição daquele, racional e objetivamente outorgada.”

No aspecto profissionalismo de uma organização burocrática, o trabalho é exercido por funcionários que ocupam cargos, tem atribuições oficiais, fixas e ordenadas por regras, leis ou regulamentos administrativos.

Para o exercício do funcionamento da empresa, se faz necessário o desígnio de pessoas qualificadas.

O quadro abaixo retrata as principais características das organizações burocráticas conforme Max Weber.

Quadro 2 Principais características das organizações burocráticas, segundo Weber:

FORMALIDADE	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
IMPESSOALIDADE	Nas burocracias, os seguidores obedecem a lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei.
PROFISSIONALISMO	As burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para sua subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

Fonte: MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. p.90

Diante das análises das características da dominação legal – racional, Max Weber chegou a conclusão que a burocracia é a forma mais racional de exercer a dominação.

### 1.2.3 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das relações humanas surgiu nos Estados Unidos. É definida como um conjunto de teorias administrativas que se fortaleceram com a queda da bolsa de Valores de Nova York em 1929. Esse momento de dificuldades financeiras, ocasionou uma mudança de paradigma administrativo voltado para o trabalhador da empresa que até aquele momento era tratado de forma mecânica e considerado como homo economicus. Os

teóricos do momento tiveram outro olhar para o trabalhador da organização, agora passaria a ser denominado como homo socialis.

Nesse contexto, pesquisadores e estudiosos viram como possibilidade de melhoria nas organizações a mudança de paradigmas que se diferenciasssem daqueles que até o momento já não mais conseguiam atender as reais necessidades organizacionais, as empresas deram início a uma humanização dos conceitos administrativos com a participação dos trabalhadores na tomada de decisão da empresa.

Kurt Levin (1890 – 1947), desenvolveu conceitos fundamentais para o desenvolvimento da teoria das relações humanas, mas foi com Elton Mayo (1880 – 1949) com experiências junto a sua equipe na fábrica da Western Electric Company em Hawthorne – Chicago, que se tornou referência nos princípios básicos das Teorias das Relações Humanas.

#### 1.2.3.1 Os Pressupostos da Abordagem de Relações Humanas

Elton Mayo com sua pesquisa em Hawthorne, favoreceu à introdução dessa nova abordagem das Teorias de Relações Humanas, na solução dos problemas administrativos organizacionais, cujo objetivo está no processo de motivar os trabalhadores para o alcance das metas da organização. Para o alcance dos objetivos dessa teoria, se faz necessário o conhecimento de alguns pressupostos sobre o comportamento humano que precisavam ser aceitos e seguidos pelos administradores:

“●Integração e comportamentos sociais – embora dotado de excelentes condições físicas para o trabalho, o trabalhador socialmente desajustado terá baixa eficiência. Isso porque os aspectos sociológicos, psicológicos e emocionais são mais importantes do que os técnicos. O papel da integração grupal é primordial para o bem-estar psicoemocional dos trabalhadores. Eles não agem individualmente mas como membros de grupos. Desviando-se das normas grupais, sofrem punições sociais ou morais dos colegas mais severas do que impostas pela organização, porque os marginalizam do relacionamento com o grupo. (...) A administração que busca a eficiência e o aumento da produtividade deve então atentar à conciliação dos objetivos empresariais com os interesses subjetivos dos trabalhadores, para obter os resultados desejados.

●Participação nas decisões – a participação de cada um no processo decisório é fundamental, embora condicionada à situação e ao padrão de liderança adotado. O trabalhador é um ser pensante; ele deve estar sujeito a um controle de resultados mas não a uma supervisão estrita, principalmente no que se refere ao modo de realizar sua tarefa. A participação nas decisões,

favorecida através de uma comunicação de baixo para cima, estimula a iniciativa dos funcionários e aumenta a produtividade empresarial.

- Homem Social – o comportamento dos trabalhadores está condicionado não somente a aspectos biológicos mas também a normas e padrões sociais. Dada a importância atribuída aos fatores psicoemocionais, a motivação econômica passa a ser secundária na determinação do rendimento do trabalhador; são prioritárias a necessidade de reconhecimento, aprovação social e a participação.
- Conteúdo do trabalho – trabalhos simples e repetitivos são monótonos e negativos para a motivação do trabalhador e, conseqüentemente, para o nível da produção. As tarefas devem ser estimulantes, incentivando o trabalhador a se interessar pela produtividade e qualidade do que desenvolve.” (Ferreira, Reis & Pereira, 1997, p. 27)

A escola de Relações Humanas teve seu declínio no final de 1950, foi alvo de muitas críticas que fizeram algumas de suas teorias serem alteradas. Ferreira et al.(1997, p. 31), apresenta algumas:

- “●Negação do conflito entre empresa e trabalhador;
- Restrição de variáveis e amostra;
- Concepção utópica do trabalhador;
- Ênfase excessiva nos grupos informais;
- Espionagem disfarçada;
- Ausência de novos critérios de gestão.”

#### 1.2.4 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista surge na década de 50, a partir de um desdobramento dos teóricos da Teoria Burocrática que visavam resolver conflitos conciliando as teorias propostas pela Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.

Os autores estruturalistas propuseram a utilização de produtividade e de relações humanas. Para eles, é possível aproveitar o melhor que se tem nas teorias científicas e o melhor nas teorias humanas.

Um dos seus precursores foi Amitai Etzioni (1929), que percebeu a organização como um complexo de grupos sociais e que seus interesses poderiam ser ou não conflitantes. Minimizando esses conflitos, o trabalho pode tornar mais suportável, embora não seja fonte de satisfação total. (Ferreira, Reis & Pereira, 1997, p. 53)

#### 1.2.4.1 A Teoria Estruturalista e suas características:

As teorias estruturalistas tem suas características que podem ser assim definidas:

- 1) Submissão do indivíduo a socialização: se dá a partir do desejo de conseguir recompensas materiais e sociais leva o trabalhador a aceitar desempenhar vários papéis na organização;
- 2) Conflitos inevitáveis: ao levar em conta os aspectos racionais e irracionais das necessidades da empresa e das necessidades do trabalhador, os conflitos podem ser amenizados, mas não eliminados. A mediação é realizada através de normas escritas.
- 3) Hierarquia e comunicações: a hierarquia é vista como prejudicial à comunicação interna da empresa, uma vez que é um pré-requisito funcional para a coordenação em uma empresa formal.
- 4) Incentivos mistos: De forma geral, os diversos tipos de incentivos não existem de maneira independente. Tem-se conformidade com as normas organizacionais com vistas a obter recompensas sociais e materiais.

#### 1.2.5 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica surge como um redimensionamento da teoria clássica com vistas a atender as necessidades das organizações. Essa teoria preocupou-se com a prática da administração e enfatizou a administração como técnica social. Para os teóricos neoclássicos, a administração constitui-se na orientação, direção e controle dos esforços de um grupo que visa alcançar um objetivo comum.

Segundo Chiavenato (1987, p. 247),

a administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano e coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exército, nos hospitais, na igreja etc. O homem cada vez mais necessita cooperar com outros homens para atingir seus objetivos: nesse sentido a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais.

Quanto aos aspectos comuns às organizações, três são considerados principais:

- 1) Quanto aos objetivos: os objetivos da organização estão fora dela, é sempre uma contribuição a atender as necessidades da sociedade.
- 2) Quanto à administração: As organizações são diferentes em seus objetivos, mas são semelhantes na área administrativa, na organização e no alcance da eficácia e eficiência.
- 3) Quanto ao desempenho individual: refere-se a eficiência e a eficácia. É o campo de menor diferença entre as organizações.

“Na medida em que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele estará se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as coisas que realmente deveriam ser feitas, então ele estará se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis)”. Chiavenato (1987, p. 248)

Quadro 3 Eficiência X Eficácia

Eficiência	Eficácia
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ênfase nos meios;</li> <li>● Fazer corretamente as coisas;</li> <li>● Resolver problemas;</li> <li>● Salvar os recursos;</li> <li>● Cumprir tarefas e obrigações;</li> <li>● Treinar os subordinados;</li> <li>● Manter as máquinas;</li> <li>● Presença nos templos;</li> <li>● Rezar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ênfase nos resultados;</li> <li>● Fazer as coisas corretas;</li> <li>● Atingir objetivos;</li> <li>● Otimizar a utilização dos recursos;</li> <li>● Obter resultados;</li> <li>● Proporcionar eficácia aos subordinados;</li> <li>● Máquinas disponíveis;</li> <li>● Prática dos valores religiosos;</li> <li>● Ganhar o céu.</li> </ul>

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.p.250

### 1.2.6 Teoria do Comportamento Organizacional

A Teoria do Comportamento Organizacional, conhecida também como Teoria Behaviorista, surgiu por oposição a escola clássica e a Teoria de Relações Humanas, mesmo compartilhando grande parte das ideias da Teoria de Relações Humanas, não compartilhava com a ideia de que a satisfação do trabalhador gerava por si mesmo a eficiência do trabalhador. Convictos de que nem sempre os trabalhadores seguem comportamentos racionais ou baseados em sua satisfação, gera dessa forma, a necessidade de elaboração de uma nova teoria administrativa.

A Teoria Comportamental e/ou o Behaviorismo defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativa. (Ferreira, Reis & Pereira, 1997, p. 53)

A Teoria Comportamental ou Behaviorista acredita na valorização do trabalhador em empreendimentos que se baseiam na cooperação.

Teóricos importantes que contribuíram com a Teoria Behaviorista foram:

- Herbert Simon (1916-2001), acreditava que a estrutura e o desempenho das funções na empresa eram facilitados pela análise da influência da organização nas decisões e no comportamento geral dos funcionários. Simon, destaca sua teoria no tratamento dado ao processo de tomada de decisão e aos limites da racionalidade.

- Chester Barnard (1886-1961), chegou a conclusão de que as Teorias Clássicas e Científicas não aplicavam adequadamente à prática e que as ideias abordadas pelas Relações Humanas não conseguiam estruturar uma teoria de comportamento que viesse a ser adotada por executivos como um guia. Barnard, acreditava que o executivo é fator mais estratégico da empresa. Desta forma, propôs uma teoria da cooperação na organização formal.

As ideias centrais da Teoria do Comportamento Organizacional:

- 1) Homem administrativo: O homem é racional quando se encontra diante de uma situação com vários dados os quais compreendem o conhecimento de eventos futuros ou das distribuições de probabilidades relativas a eles, o conhecimento de alternativas de ação disponíveis e suas consequências. Com relação a tomadas de decisões o comportamento do homem administrativo tem um comportamento satisfatório e não otimizante.
- 2) Autoridade e consentimento: ênfase na aceitação de normas e ordens quando se refere a autoridade, tendo duas maneiras de encará-la: como um fenômeno legal e como um fenômeno psicológico.
- 3) Processo decisório: é o processo pelo qual os decisores diante de várias opções precisam selecionar de forma consciente ou não, a melhor opção. Os processos administrativos são decisórios.
- 4) Liderança: a capacidade de realizar a melhor escolha é característica de um líder que para o exercício da sua liderança se faz necessário ter o conhecimento de toda a organização, do seu funcionamento, dos seus colaboradores e das inter-relações.



- 5) Conflito de Objetivos: conflitos entre os objetivos dos trabalhadores de uma organização são inevitáveis, isso acontece porque muitas vezes a estrutura e os processos da organização não condizem com os interesses dos trabalhadores maduros da empresa que podem colaborar na melhoria da organização, sugerindo mudanças e propondo inovações para a melhoria do desempenho organizacional que muitas vezes não tem canais de comunicação aberto para suas propostas.

### 1.2.7 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A teoria do Desenvolvimento Organizacional tem como uma das definições ser um programa educacional de longo prazo com objetivo de melhorar os processos de renovação de uma organização em particular, através de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização, com a assistência de um agente de mudança, ou catalizador, e o uso da teoria e da tecnologia pertinente a ciência do comportamento organizacional.

A década de 60 foi um período de grandes mudanças sociais que ocasionaram mudanças significativas no comportamento da sociedade, principalmente nos mais jovens, também repercutiu no ambiente empresarial, inclusive na administração organizacional.

Fatores da época que contribuíram para essas mudanças: internacionalização dos mercados, inovações tecnológicas com surgimento de novos produtos o que gerava uma sociedade mais consumidora e ênfase nas atividades de marketing que estava em alta naquele momento; mudança dos valores organizacionais que ganhavam novos olhares quanto as exigências de independência, autovalorização e desempenho de tarefas com maior satisfação.

“Por outro lado, a crescente valorização e especialização de profissionais no ramo de administração de negócios e o reconhecimento (...) de que o homem organizacional não buscava tão-somente a remuneração para a satisfação de suas necessidades, estimulou pesquisadores de diferentes áreas de conhecimentos a desenvolver estudos e a propor um novo modelo de gestão que permitisse aos indivíduos a consecução dos seus objetivos pessoais e ao mesmo tempo contribuísse significativamente para que os objetivos organizacionais fossem alcançados. Surgiu então uma nova abordagem à gestão dos negócios de uma empresa e que seus iniciadores denominaram Desenvolvimento Organizacional – DO. Voltado para o reconhecimento e análise das forças de mudança que pressionam as atividades e os negócios de uma empresa no ambiente em que atua, o movimento de DO tomou corpo e as suas propostas se integraram efetivamente à teoria e à prática da administração de empresas.” (Ferreira, Reis & Pereira, 1997, p. 66)

#### 1.2.7.1 Organização e as Mudanças

A palavra principal quando se fala em DO é mudança. Desta forma, o DO surge inicialmente como uma estratégia ou programa de ação com vistas a gerenciar o processo de mudança organizacional. Seu modelo de administração é voltado aos novos desafios de ambiente e às demandas internas dos membros da organização. Teoria que estimulou a participação e a realização do trabalhador, desenvolvendo valores empresariais direcionados aos ideais humanístico-democráticos.

O surgimento da Teoria de DO se dá a partir da ideias de alguns teóricos, Mayo, Roethlisberger & Lewin que perceberam da importância da valorização do desenvolvimento pessoal e da participação dos funcionários na empresa, desta forma, o DO é baseado no reconhecimento da importância da cultura da empresa sobre o comportamento dos seus colaboradores.<sup>2</sup>

#### 1.2.7.2 O foco na mudança organizacional

A organização pode ser entendida e analisada a partir de três aspectos que caracterizam e a compõem: estrutura, tecnologia e comportamento.

Fazem parte da estrutura a hierarquia administrativa, os sistemas e processos de trabalho interno, o fluxo de comunicação e a definição da missão, objetivos e políticas organizacionais.

Quanto a tecnologia tem-se os sistemas operacionais da empresa, os equipamentos, engenharia do processo e do produto, desenvolvimento de pesquisa, método de trabalho e outros.

Com relação ao comportamento tem-se os procedimentos utilizados na administração dos recursos humanos da organização, aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores e ao relacionamento interpessoal.

Ferreira, Reis & Pereira (1997), enfatizam que a estrutura, a tecnologia e o comportamento são elementos interdependentes e estão em constante interação sob a influência de forças comuns, de modo que uma mudança em qualquer um deles

---

<sup>2</sup> French, W. & Bell, C. (1973), New Jersey. Prentice-Hall: SNI in Lobos, J. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. ISSN. 0034-7590, Vol, 15, nº 3 (1975)

provavelmente irá afetar os outros. Portanto, o agente de mudança responsável por esse processo deve ter sua intervenção bem planejada visando os limites e requisitos do sistema em que o problema está inserido.

#### 1.2.7.3 O processo de mudança comportamental

No processo de mudança comportamental temos a contribuição de Kurt Lewin com os estudos sobre dinâmicas de grupos que contribuíram para as propostas da Abordagem de Relações Humanas e a elaboração de um modelo que se baseou nessa teoria desenvolvida por Edgar Schein e que pode ser aplicado em pessoas, grupos e organizações.

Esse processo de mudança provenientes dos estudos de Lewin e Schein, resulta em três etapas de comportamento: descongelamento, implantação e recongelamento.

O Descongelamento do padrão atual é tornar essa necessidade de mudança tão evidente que não se consiga argumentos para evitá-la. Isso pode se conseguir através da introdução de novas informações que venham identificar as disparidades entre os objetivos e o desempenho atual. Amenizando a expressividade dos hábitos antigos e inadequados ou demonstrando sua ineficácia.

A Implantação se dá a partir da introdução das mudanças desejadas no comportamento, demonstrando situações em que novos valores e atitudes são mais adequados e trarão melhores resultados.

O Recongelamento tem como objetivo de colocar em prática o novo padrão de comportamento. Tem como fator decisivo o reconhecimento da participação das pessoas na implantação do processo e no desempenho eficaz da empresa.

Para o êxito do modelo de processo de mudança implantado pela empresa, há o desafio maior de fazer com que a mudança seja desejada e aceita pelos colaboradores e grupos pertencentes a esse processo. Para a obtenção de melhores resultados, a organização precisa investir em atividades preparatórias aos seus colaboradores como: participação, envolvimento, orientação, apoio, negociação, comunicação e muitas outras atitudes e ações que venham fortalecer o trabalhador na organização.

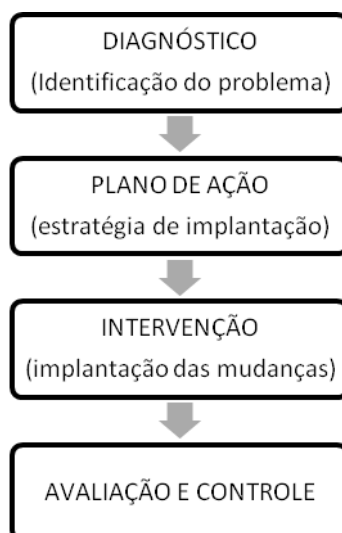
#### 1.2.7.4 O processo de desenvolvimento organizacional

A realização do trabalho com ênfase ao desenvolvimento da organização não busca solucionar problemas isolados, mas em compreender um projeto que envolva toda a organização, é um trabalho mais amplo, cujo objetivo é a melhoria do seu desempenho e alcance de níveis mais elevados de eficiência quanto aos recursos disponíveis de eficácia no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos.

Para o alcance desse relacionamento do processo de mudança nas organizações e da teoria e prática do desenvolvimento organizacional, é necessário a realização de um diagnóstico e análise dos problemas existentes que venham para propor medidas corretivas e essenciais de acordo com a necessidade da organização. O modelo usual adotado pelas organizações desse processo de DO se constitui em quatro etapas a saber:

- Diagnóstico: é a busca de informações do que está ocasionando o problema.
- Plano de ação: é o estabelecimento de estratégias para efetivação das mudanças.
- Intervenção: é o plano colocado em prática, utilização de métodos sistemáticos de mudança comportamental.
- Avaliação e Controle: se dá a partir da coleta de dados e da comparação da situação anterior com a pós-intervenção. Antes dessa intervenção se faz necessário o estabelecimento de critérios objetivos de avaliação que darão a base para acompanhar, analisar e controlar todo o processo.

Figura 1 Processo de Desenvolvimento Organizacional e suas etapas



Fonte: FERREIRA, Ademir, REIS, Ana Carla Fonseca, & PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1997. p.75

### 1.2.8 Teoria dos Sistemas

É a teoria que busca entender o funcionamento dos sistemas e de que certos princípios e conclusões, válidos e aplicáveis a diversos ramos da ciência. Em vista disso, em 1937 é lançado as bases da Teoria Geral dos Sistemas, pelo cientista alemão e biólogo, Ludwig von Bertalanffy. Somente nos anos 60 é que essa teoria teve seu reconhecimento na Administração.

Ainda nos anos 30, Bertalanffy percebeu que a ciência tratava de forma muito compartimentada muitos problemas que precisavam de um estudo mais amplo ou holístico. Diante dos fatos, formulou duas ideias básicas da teoria geral dos sistemas: Interdependência das partes e tratamento complexo da realidade complexa.

- Interdependência das partes: esta é a primeira ideia de grande relevância e que dependem todas as outras, dispõe da ideia de que o todo é formado de partes interdependentes.

- Tratamento complexo da realidade complexa: é a ideia variante da primeira, sendo a segunda mais importante da teoria geral dos sistemas. Bertalanffy denominou esta parte da teoria como tecnologia de sistemas, definindo as técnicas desenvolvidas para lidar com a complexidade.

Essa teoria tem como convicção de que os limites de um sistema dependem do observador.

“Bertalanffy, assim como Wiener, não estava interessado especificamente na administração ou nas organizações. Seu foco estava na integração das ciências para a compreensão e manejo da realidade genérica. A migração dos conceitos para o campo da administração foi obra de cientistas que perceberam a proximidade entre os problemas complexos das organizações e as soluções que a teoria geral dos sistemas tinha a oferecer. Essas ideias, à medida que se juntaram e amadureceram, convergiram para o moderno enfoque sistêmico.” Maximiano (2000, p. 374)

#### 1.2.8.1 Características Gerais

As ideias centrais de sistemas aplicada a administração podem ser melhor entendidas a partir das seguintes características:

●Homem funcional: os papéis são mais relevantes que a pessoa em si. O relacionamento de pessoas nas organizações se dá através de um conjunto de papéis. Diante disso, há uma gama de variáveis que interferem nesses papéis, tais como: variáveis organizacionais, de personalidade e interpessoais. A interação dessas variáveis é fundamental para que a empresa aumente sua produtividade.

●Conflitos de papéis: A ação das pessoas se dá em função dos papéis que representam. A forma como cada um se comporta nesse complexo sistema de papéis irá determinar sua alteração ou manutenção. Para Ferreira, Reis & Pereira (1997, p. 61), dado que cada membro influencia e é influenciado pelos outros, as relações que estabelece afetam sua própria personalidade e suas relações com os demais. Expectativas frustradas quanto aos papéis dos outros podem gerar conflitos internos na organização.

●Incentivos mistos: o equilíbrio da empresa entre incentivos monetários e não monetários. A conquista desse equilíbrio reflete no melhor desempenho dos colaboradores da empresa.

●Equilíbrio integrado: com a complexidade da integração de diversos subgrupos que formam o sistema organizacional, qualquer ação realizada numa unidade da empresa atingirá todas outras unidades. Sendo assim, há uma necessidade de adaptação ou reação que obriga uma resposta do sistema em qualquer estímulo externo.

●Estado estável: a organização busca manter uma relação constante na troca de energia com o ambiente, uma vez que, esse estado pode ser atingido a partir de condições iniciais e por meios diferentes. A diferença da organização para os sistemas sociais é o alto nível de planejamento.

#### 1.2.8.2 O Enfoque Sistêmico

Toda organização está inserida num meio ambiente, local onde se iniciam os recursos necessários para o desenvolvimento da atividade da empresa. O sistema organizacional é conceituado como um conjunto de elementos interdependentes e denominados de entradas, processamento e saídas. Esses elementos são envolvidos pelas forças externas que desencadeiam mudanças na estrutura e no desempenho de cada elemento, afetando o sistema como um todo.

Ferreira, Reis & Pereira (1997, p.63), descrevem cada um desses elementos:

- “●As entradas (inputs) do sistema organizacional são os recursos que a empresa obtém ou extrai do ambiente. Compreendem as informações, o capital, a mão-de-obra, os equipamentos, a matéria-prima, etc.
- O processamento se refere às competências das pessoas, aos procedimentos e à tecnologia adotada pela organização, tanto em termos administrativos quanto operacionais, para a transformação dos recursos utilizados em bens e serviços.
- As saídas (outputs) são os resultados do processamento e compreendem os produtos, serviços e informações que serão destinados ao ambiente e mais especificamente aos clientes ou usuários da organização.”

O feedback é um processo extremamente necessário nas organizações por ser ele o retorno das informações que alimentam o sistema, é uma avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados das atividades e do grau de atendimento das necessidades que se pretende obter.

### 1.2.9 Abordagem Contingencial

A abordagem contingencial surge a partir de uma série de pesquisas relacionadas a relação da empresa e seu ambiente. Resultados mostraram que os métodos considerados eficientes não alcançam os mesmos resultados em outras, ou seja, não há um modelo padrão de abordagem que funcione em todas as organizações, que tenham a mesma perspectiva em todos os ambientes. Seus precursores buscaram tentar uma justificativa para os resultados divergentes. Chegaram a conclusão de que os resultados são diferentes porque as situações são diferentes, daí surge o nome contingencial, baseado no conceito de algo incerto, podendo ou não ocorrer, dependendo das circunstâncias. Desta forma, o que se propunha naquele momento era de saber qual o método poderia utilizar e quais suas situações.

Para a teoria da contingência, não há nada de absoluto nas teorias administrativas ou organizações, tudo é relativo e tudo depende.

As características gerais dessa teoria são:

- O papel do ambiente: privilegiou as relações entre a organização e o ambiente. Algumas perguntas podem ajudar na compreensão e resposta a esta característica. Quais as consequências para as organizações de contar com um ambiente dinâmico? O sistema de organização contingencial permite que haja uma adaptação às variáveis ambientais?

- Supremacia do transitório: características de um ambiente em constante mutação, a organização não pode parar no tempo. Reação não só aos novos desafios como as novas situações possíveis que se apresentam.

- Fim do modelo ideal: A forma de gerenciamento de uma empresa, depende de uma diversidade de variáveis conjunturais, provenientes das pressões os quais seu ambiente recebe.

- Tecnologia: a tecnologia da organização apresenta uma íntima ligação com a estrutura social e a tendência ao sucesso da empresa.

Os teóricos responsáveis pela idealização da teoria contingencial são: Joan Woodward, Alfred Chandler, Tom Burns e G. M. Staler.

Figura 2 Visão Contingencial



Fonte: <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/abordagem-contingenial-administracao.htm>

Para Ferreira, Reis & Pereira (1997, p.106), de forma geral, a Teoria Contingencial é vista de forma eclética, integrando conceitos de várias teorias administrativas, podendo ser considerada mais como uma visão de mundo do que como um modelo em si.



## **CAPÍTULO 2 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS ENFOQUES NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

### **2.1 A INSERÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA ESCOLA**

A administração escolar no Brasil tomou corpo há pouco menos de um século, teve seus primeiros escritos em 1930. Seus precursores perceberam que o sistema de ensino brasileiro, necessitava de um campo de estudo acadêmico.

Em 1930, a educação estava inserida num cenário progressista. O Brasil dava início ao avanço da industrialização e recebia influências do movimento escolanovista que tinha a frente John Dewey.

“Era imperioso republicanizar a República, e a educação era considerada o instrumento adequado. Obviamente, não uma educação qualquer, mas aquela que viesse responder às exigências de uma nova sociedade, de formato industrial, urbano, em evolução para uma democracia social e econômica. Importante era a unificação de ideais e objetivos a serem atendidos pelo sistema educacional, em âmbito nacional, por uma política traçada pelas elites governantes. O ideal democrático valorizava o ensino profissional.” (ARAÚJO, 2009, p.121)

Os discursos dos intelectuais da época, se davam em função da escola nova e da necessidade da ampliação da oferta de educação com bases científicas. Nesse contexto, ocorre o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova que denunciam a falta de uma educação sólida, baseada em seus aspectos filosófico-científico.

Seus precursores se destacam por construir material referente a administração escolar. São eles:

- Antônio de Arruda Carneiro Leão: precursor do enfoque teórico da administração escolar e contrário à administração como conquista empírica, geradora do exercício funcional. Percebe a administração escolar direcionada pela administração geral, que se baseia na hierarquia, o diretor é a figura central, deve ser culto e experiente.

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 & MOUSQUER, 2009, p.262)

- José Querino Ribeiro: destacou-se por sua obra, intitulada de Ensaio de uma teoria da Administração Escolar, trabalho este que sugere formas de organização e administração

escolar. Além do mais, a teoria de administração apresentada por Ribeiro, tem como um de seus fundamentos as atividades da escola, baseando - se na Filosofia de Educação, Política da Educação e Ciências correlatas ao processo educativo.

A teoria administrativa fundamenta-se na: Filosofia, Política e nos princípios de liberdade, responsabilidade, unidade, economia e flexibilidade. O último fundamento da administração escolar está nos estudos da administração geral.

●Manoel Bergstrom Lourenço Filho: foi um dos precursores que examinou a contribuição que as instituições produziam para o crescimento da produção econômica de um país como gastar e gastar o dinheiro público.

Este teórico ressalta os termos organização e administração, o desenvolvimento racional e a distribuição de tarefas.

Dentre suas teorias. Baseou-se nos estudos de March e Simon, agrupando-os em clássicas e novas. As primeiras consideram seus participantes como peças de um complexo formal, enquanto as novas se encontram incompletas, não há um reconhecimento com relação ao desenvolvimento na tomada de decisões.

“O diferencial da perspectiva de Lourenço Filho é que na escola, por se tratar serviços (serviço de ensino) e não de produtos (como nas fábricas), as atividades administrativas devem levar em conta as relações humanas, que são a matéria-prima da produção do ensino, estabelecendo um trato entre elas, no sentido de ajustá-las entre si. Isto é, levar os sujeitos que participam do processo educativo a tornarem-se solidários e participativos no trabalho que fora planejado, fazendo-os sentirem-se responsáveis pelo processo de que fazem parte, sem, no entanto, terem participado de sua concepção.”  
(DRABACH & MOUSQUER, 2009, p.269)

●Anísio Spínola Teixeira: suas teorias construídas foram desenvolvidas a partir de suas experiências como administrador em instituições educacionais.

Anísio Teixeira reconhece junto aos outros precursores as necessárias mudanças na estrutura da escola devido às transformações ocorridas no âmbito da sociedade, o que fez a escola ser inserida nos quesitos sociais e individuais.

“Anísio Teixeira, apesar de ser contemporâneo dos demais autores aqui tratados, dá início a um pensamento que rompe com a defesa dos princípios da administração geral adequados à educação. Embora o pensamento contrário continue forte até o final da década de 1970, apontamentos desta mesma natureza serão enfocados na década seguinte, situando-os como elementos para uma tentativa de mudança no campo da administração escolar.” (DRABACH & MOUSQUER, 2009, p.271)

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO, QUAL TERMO UTILIZAR?

No âmbito educacional, alguns teóricos divergem quanto à palavra administração e gestão. Chiavenato (1987, p.10) apresenta o termo administração como uma palavra que vem do latim (direção para, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro.

Bartnik (2011), distingue os termos gestão e administração. Segundo este, o termo gestão se aplica de forma mais adequada à esfera empresarial, enquanto o termo administração tem uma conotação voltada à esfera pública. Alguns estudos mostram que há interpretações específicas em relações a tais termos, sem implicação de hierarquia ou valor.

Na concepção de Miguel Henrique Russo (2004, p. 25), “o paradigma da administração empresarial em meados da década de 80, sofre mudanças com relação à gestão escolar”. A escola se apercebe que há necessidade de se ter uma teoria administrativa fundamentada no processo de produção pedagógico escolar.

Nesse sentido, alguns teóricos como Vítor Paro e Heloisa Lück, trazem em suas teorias, discussões a respeito do que vem a ser gestão escolar ou administração escolar. Vítor Paro, prefere o termo administração escolar e define a administração como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura, inicialmente, como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos (PARO, 2006, p. 18). Segundo este, o nome administração escolar envolve duas coisas: a administração e o escolar e que quando se leva em conta o primeiro, não se leva o segundo e vice-versa, ou seja, é preciso os dois caminharem juntos. Em sua concepção, o que precisa diferenciar a administração escolar da administração empresarial é o objetivo de cada um. O foco maior e necessário que se precisa saber é: Qual é o objetivo da educação? Pois não basta ser eficiente administrativamente sem saber qual objetivo alcançar.

O sistema educacional brasileiro aos poucos vai necessitando de um modelo diferenciado de gestão. Ocorrem várias discussões e nascem outras teorias a respeito de gestão escolar. A administração empresarial já não é mais o foco central como referência nesse tipo de administração, o Brasil vivencia um novo momento político e social onde educadores discutem e buscam uma educação democrática que venha atender as reais necessidades da escola.

Para Heloisa Lück (2006), a gestão do ensino como um conceito novo, supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa.

Como assevera Lück, a gestão pode se descrever de várias formas, o importante é saber que o significado é um valor atribuído, onde muitas vezes chama-se de gestão o que muitos chamam de administração. A diferença está não na mudança de nome, mas na mudança de práticas. Ou seja, a gestão é um processo de mobilização do talento humano que acontece na escola e das condições de colocar esse talento humano para formação humana em funcionamento comum para a aprendizagem do aluno. Ideia difundida também por Paro que afirma que uma das funções da escola é produzir um ser humano histórico, formar personalidades. Essa deve ser uma reflexão em qualquer discussão em educação.

Com relação ao que se trata de administração empresarial e administração escolar, vimos que a escola deve diferenciar sua forma de trabalho e buscar meios para alcançar seus fins. A escola tem seu diferencial com relação à administração empresarial porque a empresa objetiva o lucro que é adquirido da força de trabalho, já a educação, principalmente a pública, visa à transformação do homem histórico como um todo. A escola tem objetivos distintos aos da empresa. Com relação ao termo administração ou gestão vai ser designado neste trabalho o termo gestão, uma vez que o objetivo se dá a partir das atitudes e ações que a escola deve desenvolver e um deles é o desenvolvimento de cidadania plena, onde o educando sinta-se parte do processo como sujeito.

A gestão escolar precisa de autonomia para conquistar seu objetivo maior,

“Consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e melhoria da qualidade do ensino que oferece, e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos. Autonomia de gestão escolar é a característica de um processo de gestão que se expressa, quando se assume, com competência, a responsabilidade social de promover a formação de crianças, jovens e adultos, adequada às demandas de vida em uma sociedade em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas, a partir de decisões consistentes e coerentes, pelos agentes, levando em consideração, objetivamente, as condições e necessidades expressas desses jovens e crianças, devidamente compreendidas, no contexto de sua sociedade.” (LÜCK, 2006, p. 91)

Paro também vê a administração como mediação, como forma de correção de dois equívocos muito sérios quando se fala em administração: 1) quando se fala em administração tem-se a ideia de que há a necessidade de sempre ter alguém que administra e

outro que é administrado; 2) Pensar que a administração se refere apenas as atividades meio, como exemplo temos o pensamento que o Ministério da Educação, Secretaria de Educação, Diretoria de Ensino, Secretaria e direção escolar se diz que é administrativo, como se nada mais existisse como administração escolar. Para Paro, isso é uma grande contradição, esquece que o conceito de administração como mediação se refere a todos os momentos para se alcançar determinado fim. A administração envolve todos os recursos: material, financeiro e humano. De forma geral, a administração geralmente é vista como forma somente de controlar o trabalho do outro, o que na sua essência, a administração deve ser responsável por todo o processo. Quando se está no processo pedagógico, se está mediando a utilização dos recursos como conhecimento, comportamento, cultura de modo geral, sala de aula, relação com os educandos, do próprio educando como objeto que vai ser transformado nesse processo. Todo o trabalho desde o órgão máximo, até o serviço da merendeira ao porteiro, tudo existe em função da educação, então, também é administração.

O que diferencia a gestão da escola com relação à empresa é a responsabilidade da implementação e do desenvolvimento de uma educação democrática, da transformação do homem em um ser humano histórico, sujeito de sua ação. O que o administrador escolar necessita trazer das empresas é a eficiência da articulação dos seus meios aos fins, e é isso que a educação não consegue fazer. O objetivo último da educação é trabalhar o cidadão no seu todo, não é simplesmente no sentido de vê-lo como racional, mas é o único ser que dentro do real se pronuncia, ou seja, afirma sua vontade naquilo que se quer ou não. Ele cria alguma coisa para melhor mordomia, descobriu o fogo, construiu a casa para se abrigar, a rede para dormir e etc. Coisas que nenhum outro animal em sua consciência pode fazer. O Homem é o único animal que pode mudar sua realidade, diferente da aranha que só faz a teia porque já nasceu para isso, não tem o sistema racional para a partir da teia criar algo diferente para mudar sua realidade. O que diferencia o homem nesse sentido é conceito de trabalho visto numa visão ontológica como aquele que se pronuncia diante da sua realidade, daquilo que é, e da sua vontade, é sua especificação do ser sujeito.

“A dimensão individual refere-se à própria formação da personalidade do educando pela apropriação da cultura, de modo a propiciar-lhe a realização de seu bem-estar pelo usufruto dos bens sociais e culturais que são proporcionados aos cidadãos de uma sociedade democrática. Sendo o homem um ser que se autocria pelo trabalho, (...), ou seja, aquilo que transcende a necessidade natural e se apresenta como desejável pelo homem em sua postura ética de não indiferença com relação ao mundo em que se encontra. Essa produção do supérfluo é que lhe imprime sua dimensão histórica, possibilitando a criação e acumulação da cultura e a

transformação e enriquecimento constantes do mundo em que vive. É pela educação que cada indivíduo apropria-se da cultura, criada historicamente, e adquire condições de desfrutar aquilo que a história produziu.” (PARO, 2007, p. 110)

Então, tudo que é produzido pelo homem é chamado de cultura, ou seja, a cada geração, o homem apropria-se da cultura produzida, daquilo que já existe e já foi criado anteriormente. E esse apropriar-se culturalmente é denominado de educação. Educar não é meramente transmitir conhecimento, que é um equívoco da escola porque o conhecimento não é transmitido, mas construído pelo sujeito. Nesse sentido, é extremamente importante a interação e envolvimento do homem com a cultura, com o conhecimento da Filosofia, da Sociologia, das Ciências, das Artes, das tecnologias, dos valores e de todo o conhecimento que o insere na condição de sujeito histórico. O que se vê é que a escola não está cumprindo o seu papel de desenvolver a cidadania, o que muitas vezes está formando é um ser alienado, compartimentalizado pelas disciplinas que não fazem a diferença na vida do aluno que estuda para tirar notas e não para desenvolver-se historicamente, não para ser sujeito.

Desta forma, um dos desafios maiores do educador é criar condições para desenvolver o querer do aluno aprender e de sentir o desejo de aprender.

Diante das discussões, vimos que a administração empresarial é referência para a gestão educacional, que busca sua independência, que tem objetivos diferentes e contrários aos da empresa. O que serve para a empresa são as teorias sobre as organizações do trabalho nas empresas capitalistas e seu objetivo que visa somente o lucro gerado a partir da exploração do trabalho e do trabalho excedente. Nesse sentido, pode-se afirmar que os objetivos da empresa e da escola são divergentes. A primeira visa lucros, inspeção dos trabalhos realizados e exploração do trabalhador. A segunda visa o desenvolvimento de sujeitos históricos que produzem suas histórias, suas conquistas individuais e coletivamente. Portanto, a educação brasileira deve esta centrar-se numa nova realidade, numa nova postura de educação.

“Uma forma de encarar a democratização da escola é considerá-la como o desenvolvimento de processos pedagógicos significativos, pela adoção de um currículo concreto e vivo que garantam a permanência do estudante no sistema escolar, eliminando e impedindo o processo de exclusão representado pela evasão e repetência.” (Hora, 2003, p.14).

### **2.3 A ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA ESCOLAR E O DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA NO BRASIL**

Para compreensão do referente tema, é necessário ter o conhecimento e o entendimento dos condicionantes econômicos, políticos e sociais que se fazem presente na sociedade brasileira.

No Brasil, o controle da classe dominante se constitui através das instituições jurídico-políticas e culturais da superestrutura. Visa garantir as condições necessárias à reprodução do capital e à preservação da hegemonia da classe dominante.

As condições de reprodução do capital e de preservação da hegemonia se modificam na medida em que há mudanças no sistema econômico e político em dado momento histórico. O seu funcionamento se dá no interior da luta de classes, onde se definem as suas funções econômicas e políticas.

No Brasil, a passagem do regime monárquico para o regime republicano se deu a partir da expansão das atividades agrário-exportadoras e não da alteração da estrutura econômica do país como aconteceu nos regimes posteriores.

Nas primeiras décadas da Primeira República, permaneceu em vigor a medida descentralizadora do Ato Adicional de 1834. Mesmo essa medida sendo amplamente discutida e dado ênfase a necessidade de criação de um sistema nacional de ensino desde o império, nenhuma medida foi tomada até a década de 20 do século XX, quando sua estrutura econômica foi abalada.

Na década de 20, houve uma crise no setor agrário - exportador desencadeada pela superprodução do café e que a impossibilitou de ser mantida pelo governo. Diante disso, a política protecionista de socialização dos prejuízos direcionou as condições econômicas para a diversificação dessa estrutura.

“Essa diversificação acompanha a expansão do capitalismo concorrencial gera o conflito entre as oligarquias rurais e a burguesia industrial emergente. O conflito se traduz na luta pelo controle do Estado, mas como já diferenciava a estrutura social, com a industrialização, a dissidência entre as frações da classe dominante é reforçada pela participação da classe média e do proletariado urbano, em movimentos de oposição ao Estado oligárquico.” (Félix, 1985. p19)

Em 1925, com a reforma denominada de João Luís Alves e regulamentada pelo decreto 16.782 A, de 13 de Janeiro do referente ano, junto às reformas estaduais, surgem os órgãos administrativos do ensino com função fiscalizadora. Foram criados o Departamento

de Educação e o Conselho Nacional de Ensino para coordenação nacional de todos os graus de ensino, as diretorias gerais de educação e delegacias de ensino para regulamentar e fiscalizar os sistemas de ensino estaduais. Com a criação desses órgãos de Educação, o governo alcançava dois objetivos: obtenção do controle sobre as questões educacionais, atendendo às reivindicações que solicitavam a ação da União para disseminação do ensino elementar; por outro ponto de vista, desmobilizar os grupos de oposição que se empenhavam em ampliar as bases eleitorais.

As medidas de centralização se caracterizavam mais como medidas políticas e nesse momento se esboçava a elaboração de uma justificativa técnica para a estruturação dos órgãos de administração da educação. Os aspectos eram essencialmente técnicos por constituir o ponto central da proposta da Escola Nova e da influência do escolanovismo no Brasil. Os objetivos das reformas estaduais na perspectiva escolanovista eram: o aperfeiçoamento da administração do sistema escolar, as modificações da metodologia de ensino, a reformulação de objetivos e conteúdos curriculares, todos contribuíram para a autonomização dos problemas educacionais, tratando-os como questões técnicas e administrativas e não políticas. Quanto à escolha dos responsáveis pelos órgãos de administração da educação, acontecia através do controle político, havia uma indicação não pela formação e competência de quem assumiria o cargo, mas por questões políticas, o que de certa forma estava no controle de quem tinha o poder.

Félix (1985), enfatiza que o objetivo das medidas de centralização-descentralização convergia para manter sob o controle do Estado Oligárquico os órgãos administrativos da educação.

Com a Revolução de 30, ocorre o marco do rompimento do pacto oligárquico, no momento, havia no Brasil, um modelo de desenvolvimento com base na industrialização para substituição de bens de consumo não duráveis e havia um fervor nacionalista, ou seja, havia uma política econômica centrada no capital interno.

Após a revolução de 30, o regimento político pode ser caracterizado como de uma democracia populista em que o Estado assume a função de planejador e adota medidas que favorecem a indústria nacional. (FELIX, 1985, p.21)

Ainda na Segunda República, em 1930, o Estado cria o Ministério da Educação, e em 1931, o Conselho Nacional de Educação com vistas a melhor organização e controle da educação brasileira.



Em 1931, com a realização da reforma Francisco Campos que através de três decretos, alterou os ensinos superior, secundário e o comercial com a orientação elitista da educação brasileira, excluiu modificações no ensino primário, normal e técnico. O objetivo da reforma era conter a migração rural e, também, qualificar o trabalhador, melhorando o nível de emprego.

Em 1934, modificou-se a situação do ensino elementar com a promulgação da Constituição de 34, houve uma influência decisiva dos educadores que foram solicitados pelo governo a participarem e apresentaram uma proposta educacional através do Manifesto dos Pioneiros. As suas orientações foram incorporadas em parte ao título da cultura e do ensino dessa constituição. Os educadores católicos, representantes dos interesses da oligarquia que reunidos na Liga Eleitoral Católica (LEC), pressionaram o governo e conseguiram introduzir princípios espiritualistas, centrados na lei natural e na lei eterna, preservando a formação religiosa do homem brasileiro e dessa forma combatendo a secularização cultural.

Com a promulgação da Constituição de 34, acontece a autonomia dos sistemas de ensino estaduais. Entretanto, cabia ao governo federal fixar um Plano Nacional de Educação que atendesse todos os graus de ensino, sendo que sua competência seria coordenar e fiscalizar a execução desse plano.

Essa nova estrutura de poder estava composta por diferentes frações da classe dominante. Na educação, houve confronto entre educadores conservadores e educadores renovados na Assembleia Constituinte de 34. A luta da parte ligada ao setor agrário – exportador e da parte ligada ao setor urbano-industrial por uma hegemonia política, desencadeou o golpe de 1937 que implementou o regime ditatorial que atingiu todas as formas institucionais do regime liberal anterior. Instalou-se o Estado Novo que tinha o objetivo de organizar e administrar a economia brasileira.

A política educacional se modifica durante o período do Estado Novo. A constituição de 37 desobrigou o Estado do dever de assegurar a Educação, incentivando tanto as iniciativas públicas quanto as privadas. Entretanto, assumiu o ensino pré-vocacional e profissional direcionando as classes mais pobres da sociedade.

Nesse interim, surge a Reforma Capanema com o objetivo de qualificar mão-de-obra para a indústria emergente do momento. Essa reforma se efetivou através da Lei Orgânica do Ensino Industrial e da criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)

para organização de serviços de ensino técnico-profissional em cooperação com as empresas.

“Com a Reforma Capanema ficaram explícitos, também os objetivos do Estado Novo para manutenção do ensino elitista destinado à classe dominante, através da Lei Orgânica do Ensino Secundário. Além de manter a orientação do ensino clássico voltado para o ensino superior, havia uma intenção de preparar lideranças mediante a difusão do ensino de Moral e Cívica, ficando nítida a introdução de uma ideologia nacionalista de caráter fascista.” (Félix, 1985.p.24)

A partir do ensino secundário, industrial e comercial, regulamentado pela Reforma Capanema, o governo federal, solicitou aos interventores estaduais que ampliassem o ensino primário e a criação do Fundo Nacional de Ensino que em 1945, foi regulamentada a forma de concessão do auxílio federal aos estados.

Nesse período, houve incentivos aos estudos técnicos realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), que fora criado em 1938 e, também pela Comissão Nacional do Ensino Primário, desta forma, surgindo trabalho para a categoria de especialistas em educação. A política educacional desse momento passou a ser justificada em termos técnicos.

Nesse contexto, surge a disciplina Administração Escolar para atender o que se propõe o sistema educacional com vistas a uma organização escolar científica. A disciplina Administração Escolar foi introduzida no Curso Pedagógico do Instituto de Educação do Rio de Janeiro, sua reforma se deu por Anísio Teixeira em 1933, sendo em 1934, parte do currículo do Curso Especializado de Administradores Escolares do Instituto de Educação de São Paulo. Em 1939, é inserida no currículo do Curso de Pedagogia da Faculdade de Filosofia da Universidade do Brasil.

O INEP teve sua relevância nesse contexto situacional, uma vez que sob a direção de Lourenço Filho e Anísio Teixeira, estava a responsabilidade da formação de pessoal docente e técnico administrativo. Isso se deu por não haver pessoal preparado para a administração dos serviços na área educacional.

No Estado Novo, a educação foi utilizada como um dos meios para a propagação e efetivação da ideologia nacionalista. Em 1945, houve a garantia dos recursos para expandir o ensino elementar.

“A importância dada aos técnicos da educação, coincide, na época do Estado Novo, com a valorização do planejamento estatal como instrumento de racionalização do processo de desenvolvimento do país, em decorrência

do próprio desenvolvimento do capitalismo. Essa tendência é fortalecida no primeiro Governo Vargas, especialmente no âmbito empresarial; entretanto, restringiu-se no Governo Dutra em que houve recuo do Estado no exercício de suas funções planificadoras, uma vez que, apoiado pela fração do setor agrário-exportador, assumiu uma política orientada para o liberalismo econômico e para a democratização restrita, reprimindo fortemente os grupos considerados como de esquerda.” (Félix, 1985. p.24)

Com a promulgação da Constituição de 1946, houve alteração nas medidas educacionais do governo Dutra que a partir de então, ficou sob a responsabilidade da União legislar sobre a educação e reintroduzir sua garantia determinando a aplicação de recursos às esferas federais, estaduais e municipais. Essas diretrizes logo foram concretizadas no projeto de reforma geral da educação que foi encaminhado à Câmara Federal em 1948.

Antes da elaboração do projeto de lei, houve a promulgação das leis orgânicas do ensino primário, do ensino normal e das leis complementares do ensino profissional, que instituiu o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), órgão responsável pela preparação de mão-de-obra, assim como o SENAI. Desta forma, o sistema efetivava um ensino diferenciado, uma vez que garantia a manutenção do ensino secundário às classes relevantes, como a elite e direcionava as camadas populares ao atendimento das necessidades do mercado de trabalho do comércio e da indústria.

O projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) propunha uma uniformização da estrutura do sistema educacional brasileiro, na perspectiva de um sistema federal de educação organizado e administrado, com a prestação de auxílio técnico e financeiros aos sistemas educacionais.

Entretanto, o projeto da LDB, gerou uma luta entre conservadores e progressistas. Os conservadores eram grupos de educadores católicos e leigos, pertencentes às instituições particulares que buscavam a liberdade de ensino. Essa luta durou treze anos e fortaleceu os educadores e intelectuais progressistas quanto à assunção da democratização do ensino pelo governo federal em assumir a difusão da educação pública para todos, tanto na sua organização quanto no financiamento. Os conservadores também alcançaram alguns de seus objetivos sendo que um dos maiores deles foi garantir na lei, a responsabilidade da União da garantia da liberdade de ensino. Desta forma, garantiu-se a representatividade da escola particular nos Conselhos Federais e Estaduais de Educação.

Com o retorno de Getúlio Vargas na presidência da república em 1950, há a retomada do processo de desenvolvimento econômico na perspectiva nacionalismo-populista. Surge a

Escola Brasileira de Administração Pública em 1952. Em 1954, realiza-se o Curso de Administração de Empresas que fora organizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

“Também na área da Administração Escolar tornava-se evidente a articulação entre a estrutura do sistema escolar e o capitalismo. Dos estudos realizados na área, nesse período, pode-se tomar como exemplo dessa articulação a análise da experiência de transplantação de um método de treinamento em técnicas de chefia e supervisão, do campo e industrial para o escolar, no serviço público estadual de São Paulo, em 1954.” (Félix, 1985. p.28)

Em 1964, ocorre o golpe, se instala no poder um governo autoritário intervencionista. Ocorre a consolidação de um desenvolvimento associado ao capital estrangeiro o que estabeleceu uma internacionalização da economia brasileira.

Em 1965, surge a regulamentação da profissão de administrador e a expansão dos cursos de Administração, Economia e áreas afins.

Em 1968, tem-se a reforma universitária, Lei nº 5.540/68, e três anos depois, a reforma de 1º e 2º graus, Lei nº 5.692/71. Ambas as leis, atingiram a organização do sistema escolar em todos os níveis. Os objetivos das reformas eram de tornar os sistemas educacionais mais racionais, capazes de adequarem o ensino às necessidades do desenvolvimento econômico brasileiro e tornar produtiva a escola.

As mudanças na estrutura organizacional e administrativa da universidade, gerou um processo burocrático, o que facilitou o Estado controlá-la como um todo, com contenção de custos para o aumento da demanda que se ampliou antes das reformas. Não era mais de interesse do Estado investir no ensino superior, pois a política econômica do momento era o de concentrar capital.

“A universidade foi duplamente atingida pelo Estado intervencionista; além da modificação da sua estrutura que permitiu a ampliação do controle ideológico e a racionalização dos recursos em detrimento dos seus objetivos, o Estado privilegiou áreas de ensino necessárias à formação de recursos humanos destinados ao desenvolvimento das empresas capitalistas. Foram valorizadas as áreas relacionadas com a Economia, Administração e Tecnologia, tornando desvalorizadas as áreas de formação profissional que não se enquadrassem no projeto de desenvolvimento econômico do país, estabelecendo, assim como “natural”, a relação entre o conhecimento e o capital.” (Félix, 1985. p.30)

Pode identificar essa desvalorização nas escolas de 1º e 2º graus, onde o currículo se efetivava a partir da área técnica, o que gerou uma redução de profissionais de nível superior

das áreas de ciências humanas e sociais e abriu mercado para profissionais das áreas técnicas que findaram assumindo o magistério do 1º e 2º graus.

A reforma de 1º e 2º graus, estava envolvida com o mercado de trabalho que identificou a necessidade de técnicos de nível médio nos setores da indústria, do comércio e de serviços.

“Essa justificativa apresentada para a formação do técnico de nível médio não corresponde à realidade do mercado. Às indústrias não interessa empregar o técnico qualificado pela escola porque sua formação especializada, de certa forma, implica numa valorização salarial. Por outro lado, esse técnico não é necessário porque há um excesso de profissionais com formação universitária, no mercado de trabalho, determinando a ocupação de cargos de técnicos de nível médio por profissionais de nível superior, o que favorece duplamente a acumulação de capital pelas empresas capitalistas, que obtém trabalho qualificado por menor custo.” (Félix, 1985. p.31)

## 2.4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão democrática nasce a partir da luta de vários movimentos de entidades da sociedade civil, de educadores e movimentos sociais que objetivavam uma educação pública e de qualidade social e democrática. Esses movimentos se afirmaram com a crise do governo militar e se intensificaram a partir de 1980. O primeiro movimento a ser considerado foi o da Educação no âmbito da Constituição em seu artigo 206. Teve como princípios educacionais: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática.

Dentre as leis, também temos as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96 que estabelece e regulamenta as diretrizes gerais da educação e de seus sistemas de ensino. Outro documento importante é o Plano Nacional de Educação que determina as diretrizes, as metas e estratégias para a política educacional do país para um período de dez anos.

Nesse contexto, a gestão escolar democrática ganha forma, rosto e empoderamento, uma vez que está contemplada na carta magna do país. De forma geral, a gestão democrática vem sendo defendida como necessária no cotidiano da escola por garantir a participação coletiva e decisória nas instituições educacionais públicas.

Além de requerer mudanças nas estruturas organizacionais, requer mudanças de paradigma que esteja fundamentado na construção de uma proposta de educação que ultrapasse os padrões vigentes burocráticos.

A gestão democrática que se busca é o de um fazer coletivo de processo contínuo, fundamentado nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento.

Para Oliveira, Moraes & Dourado ( p.4),

“A gestão democrática é entendida com a participação de vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola.”

#### 2.4.1 Instrumentos de Participação da Gestão Democrática

No debate sobre administração democrática, a eleição de diretor entra como um instrumento, mas não só ele, assim como o Conselho Escolar que também é uma forma democrática por haver em sua composição a representatividade de pais, alunos, professores, servidores, direção e da comunidade externa. Implica em mudança de atitude de todos os envolvidos na tarefa de gerir.

A democratização da escola tem início em seu interior a partir de espaços onde todos os envolvidos possam participar do processo. Desta forma, a escola estará cumprindo a função de formar indivíduos críticos e participativos e de lutar por uma educação mais democrática em nosso país.

Para tanto, a escola precisa ter claro que o processo de democratização perpassa pela construção de mecanismos que envolvam a participação da comunidade escolar nas eleições de diretores de escola pública, no conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres, grêmio estudantil e outros.

●As eleições para direção de escola foi uma escolha que se deu no início dos anos de 1980, no mesmo contexto da redemocratização da política do Brasil. Em 1989, alguns Estados incluíram em seus regimentos o processo de eleição de diretores em suas escolas públicas. No final dos anos 80 e início de 90, houve certa quebra nos processos eleitorais provenientes de atitudes autoritárias de governos que não tinham grande compromisso com o processo democrático, entraram com ações de inconstitucionalidade contra ao processo eleitoral, cuja intenção era a continuidade de práticas clientelistas.

Para PARO (2001, p. 64),

“Um dos principais argumentos para a implantação das eleições de diretores fundamenta-se na crença na capacidade do sistema eletivo de neutralizar as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, que inibem as posturas universalistas reforçadoras da cidadania. A esse respeito, parece que as eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, da sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais etc.) na nomeação do diretor. Mas isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado em alguns sistemas continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor, por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato.”

●**Conselho Escolar:** nasce com objetivo de ajudar a direção da escola a tomar decisões assertivas e comprometidas com comunidade escolar. Sua função é de traçar metas educacionais de planejamento a médio e longo prazo e de órgão fiscalizador das ações do conselho diretivo.

“Os conselhos escolares instituídos nas escolas são espaços de exercício da cidadania e valorização do sentimento de pertencimento, de acolhimento da pluralidade das vozes da comunidade, da incorporação e de defesa dos direitos sociais, enfim um dos instrumentos efetivos de participação e de tomada de decisões democráticas. Nesse sentido, o conselho escolar constitui-se um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola, pois quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do conselho escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e de decisão coletivos.” (DOURADO, 2012, p.73)

Mesmo sabendo do valor do conselho escolar para sua comunidade, muitas escolas têm agido de forma burocrática e menos democrática quando se utilizam desse colegiado apenas como mero aprovador de contas da escola e não dos meios e objetivos para qual o conselho fora formado. É um agente de tomada de decisão em todas as áreas de atuação, de ajudar a escola em todos os seus aspectos como: participação, pais, servidores, comunidade externa.

“Esta participação pode ser promovida mediante atividades as mais diversas, conforme sugerido pelos membros dos órgãos, como, por exemplo: a) participar da elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola; b) envolver-se na realização de atividades pedagógicas da escola; c) participar de círculos de pais para trocar experiências sobre a educação dos filhos; d) apoiar iniciativas de enriquecimento pedagógico da escola; e) colaborar com ações de parceria e trabalho voluntário na escola; f) auxiliar na promoção entre escola e comunidade; g) participar da gestão de recursos financeiros da escola.” (LÜCK, 2006, p. 67)

●**Conselho de Classe:** Também é um espaço de legitimação de discussão e avaliação do processo ensino-aprendizagem dos alunos e da turma em geral. Favorece o diálogo e o senso-crítico na perspectiva de ajudar docentes e discentes a perceberem a realidade na qual estão inseridos.

●**Associação de pais (APM):** tem uma atuação pouco expressiva, mas de fundamental relevância por aproximar os pais e a escola, contribuindo dessa forma para que a educação ultrapasse os umbrais da escola e a participação possa ser um fator possível.

●**Grêmio Estudantil:** instituído pela lei nº 7.398/85 que enfatiza que a organização e a criação do grêmio estudantil é um direito de todos. É uma forma de participação dos alunos nas discussões do cotidiano da escola e nas tomadas de decisões. Possibilita a organização política e a luta por seus direitos.

#### 2.4.2 O Projeto Político Pedagógico (PPP) na Gestão Democrática

O projeto político pedagógico é um dos instrumentos mais importantes na organização do trabalho e das atividades da escola. Sendo democrático, é um processo de tomada de decisões. É construído de forma coletiva.

“A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, envolvendo professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade é um aprendizado da gestão democrática e participativa. Pois, a democratização implica, portanto, compreender a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve toda comunidade local e escolar, seus valores, princípios, atitudes, comportamentos, história e cultura. Nesse sentido, a gestão democrática contribui para democratizar as instituições e as práticas sociais”. (DOURADO, 2012, p.62)

A legislação convoca os docentes a construírem um projeto pedagógico de forma coletiva e democrática, ou seja, toda a comunidade escolar deve participar, pois se faz necessário a participação do docente, do discente, dos funcionários, pais e representantes da comunidade externa. Todos participam, elaboram, executam e avaliam a proposta pedagógica.

A LDB nº 9394/96, em seu artigo 3º, tem os seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;



V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 VII - valorização do profissional da educação escolar;  
 VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;  
 IX - garantia de padrão de qualidade;  
 X - valorização da experiência extra-escolar;  
 XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.  
 XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

A palavra projeto é proveniente de outras áreas como a Economia, Engenharia, etc. É a partir da LDB nº 9394/96, que o termo Projeto Pedagógico é inserido na educação. A palavra político foi inserida por Ilma Castro Alencastro Veiga, professora pesquisadora que influenciada pelo grande educador brasileiro, Paulo Freire, que dizia que a Educação é um ato político, um ato de emancipação, Veiga percebeu que não podia separar o político do pedagógico.

O PPP, enquanto prática social é emancipador e edificante por ter um compromisso com os princípios e finalidades da Educação Brasileira expressas na LDB e em seu artigo 2º, retrata um compromisso maior que se deve ter é o pleno desenvolvimento do educando, o preparo para a cidadania e o exercício para o trabalho. Dentre estes, tem-se o compromisso com a qualidade formal e a qualidade política. A formal é a garantia das condições físicas, administrativas e de equipamentos para o funcionamento da qualidade da educação. Do ponto de vista político, tem-se o compromisso da educação para todos.

O PPP numa perspectiva emancipadora e democrática, e segundo a legislação brasileira dispõe que a gestão democrática se dá através de diferentes mecanismos e instâncias colegiadas dentro da escola, e a primeira é a eleição de diretores; conselho escolar, conselho de classe, associação de pais, grêmios estudantis e etc.

O PPP deve ser construído num princípio de solidariedade do coletivo, do participativo, de forma que gere um sentimento de pertencimento.

Objetivos do PPP:

- 1) Gerar a identidade da escola. Nenhuma escola tem um PPP igual a outra escola, pois cada escola tem suas características e realidades diferenciadas;
- 2) Inovar: a escola não pode mais ser apenas transmissora de conhecimento, ela deve trabalhar de forma que seu aluno gere seu próprio conhecimento.
- 3) Papel politizador: tem como função, desvelar os conflitos e contradições que permeiam o processo educativo na escola.

#### 4) Avaliação: capacidade de se auto - avaliar.

“Pensar hoje a escola no bojo da gestão democrática significa, sobretudo, um esforço tanto de compreender e ousar fazer, bem como de propor alternativas viáveis, capazes de concretizar o projeto político-pedagógico, coletivamente concebido dentro de uma perspectiva mais ampla. Nessas reflexões, não podem ser esquecidas as especificidades do contexto local, em que está inserida a escola, ante às determinações do global. A gestão democrática deve ser compreendida não apenas como um princípio, mas também como um objetivo a ser atingido, para configurar-se como uma prática educativa inserida no contexto da escola.” (Veiga, 2009, p.169)

## CAPÍTULO 3 – EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA)

### 3.1. ASPECTOS HISTÓRICOS

A História da Educação do Brasil não é recente, desde o Império já haviam os primeiros passos implementados pelos jesuítas da Companhia Missionária de Jesus com o objetivo de catequizar crianças e adultos indígenas e para tanto, precisava- os alfabetizar na Língua Portuguesa. Mas em 1759, há a expulsão dos jesuítas do Brasil, ocorre a fragmentação da Educação de Jovens e Adultos e o Império fica responsável por organizar e implementar a educação no Brasil.

Em 1824, a Constituição Federal garante a todos os cidadãos a instrução primária, entretanto, a lei não saiu do papel. Em 1834, com o ato institucional, coube à província a garantia da instrução primária e secundária de todas as pessoas e especificamente aos jovens e adultos. Havia nesse período uma grande depreciação aos analfabetos por parte dos que detinham o poder e isso se fortalece em 1879 com a Reforma Leôncio de Carvalho e a Lei Saraiva em 1891. A primeira, definia o analfabeto como pessoa dependente e incapacitada, enquanto a segunda, restringia o voto somente aos alfabetizados, excluindo desta forma os conhecidos como desiguais. Essa lei teve a intenção de introduzir o voto direto no Brasil.

“É durante o período da reforma eleitoral que se verifica aquilo que se pode chamar de construção do discurso da incapacidade eleitoral dos analfabetos do direito de voto por mais de um século e na estigmatização, até hoje, dos “portadores” de analfabetismo.” (Michele Leão, 2012, p.602)

Em 1891, com a constituição republicana, o voto se restringiu aos letrados que tinham posse. Segundo Strelhow (2010, p. 51),

“agora estava garantida na lei a discriminação e exclusão da pessoa analfabeta. (...) O voto que anteriormente era restrito às pessoas que possuísem uma determinada renda, agora além da renda teriam de ser alfabetizadas.”

No início do século XX, no Brasil havia uma culpa delegada aos analfabetos, como se fossem culpados pelo subdesenvolvimento do país. Diante da situação, cria-se então em 1915 a Liga Brasileira contra o analafabetismo cujo objetivo era lutar contra a ignorância e dessa forma, estabilizar as instituições republicanas.

“Na associação Brasileira de Educação (ABE), as discussões giravam em torno de uma luta contra a calamidade pública que tinha se instalado. O analfabetismo é considerado uma praga que deveria ser exterminada.” (Strelhow, 2010, p.52).

A economia brasileira era agrário-exportador e no ano de 1929 com a crise cafeeira, o capital brasileiro passou a ser empregado também no setor industrial. Na década de 1920, há mudanças na política brasileira, ocorre o fortalecimento da burguesia agrário comercial dos centros produtores da região Centro-Sul, apoiados pela classe média urbana e outros setores que não tinham interesse na economia do café.

Junto as mudanças econômicas que ocorriam nessa década, a educação também se modificava a partir da ideologia da Escola Nova.

Em 1934, com a criação do Plano Nacional de Educação, garante-se aos adultos o direito ao ensino primário integral obrigatório. Entretanto, é nas décadas de 40 a 50 que a educação de jovens e adultos volta a ser prioridade no país.

Em 1942, cria-se o Fundo Nacional do Ensino Primário cujo objetivo, era de realizar programas que inseri-se o Ensino Supletivo para adolescentes e adultos. Mas sua regulamentação ocorreu somente em 1945 e estabelecia que 25% dos recursos fossem destinados na educação de jovens e adultos.

Em 1946, surge a Lei Orgânica do Ensino Primário que previa o Ensino Supletivo.

No ano de 1947, tem-se a criação do SEA (Serviço de Educação de Adultos), programa nacional com vistas a reorientar e coordenar o Ensino Supletivo. O público alvo do SEA era adolescentes e adultos analfabetos. O método pedagógico do programa não era de grande confiança, uma vez que homogeneizava os discentes sem a preocupação com o contexto aos quais estavam inseridos. O material pedagógico trabalhado se dava a partir de guias de leitura com pequenos textos e frases que faziam referência ao comportamento moral, saúde, técnicas de trabalho e higiene. O referendado programa nasceu devido a pressão que a Organização das Nações Unidas (ONU) e Órgão das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) deram aos países que tinham um grande índice de analfabetismo e o acordo seria a erradicação desse problema.

Em 1958, no Rio de Janeiro é realizado o II Congresso Nacional de Educação de adultos. O objetivo era a discussão de novos métodos que viessem atender de forma contextualizada e efetiva aos adultos. Daí que se passa a conhecer um dos maiores pedagogos que o Brasil já teve, Paulo Freire. Suas pedagogia aparece no seminário regional

realizado em Recife que serviu de preparação para o Congresso no Rio de Janeiro. Ainda no mesmo ano e como resposta ao Congresso realizado, cria-se a Campanha de Erradicação do Analfabetismo (CNEA) que não se diferenciou muito das Campanhas anteriores.

No período de 50 a 60, houve grandes mobilizações sociais a favor da educação de adultos. Vários foram os movimentos: Movimento de Educação de Base (MEB), Movimento de Cultura Popular (CPC), Campanha de Pé no Chão Também se Aprende (Prefeitura de Natal), Campanha de Educação Popular (CEPLAR).

Com a grande repercussão que se tomava os rumos da Educação de Adultos, com ênfase na alfabetização e com grande destaque que Paulo Freire estava tendo na luta por uma educação emancipatória, Paulo Freire, foi convidado pelo Ministério da Educação (MEC) para elaborar o Plano Nacional de Alfabetização, momento que foi interrompido por conta do Golpe Militar de 31 de Março de 1964.

No mesmo período, na economia brasileira, o setor industrial substitui o sistema de exportação agrária e passa para o de importações. Há também, o surgimento dos governos populistas com Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart.

“Populismo é uma forma de governar em que o governante utiliza de vários recursos para obter apoio popular. O populista utiliza uma linguagem simples e popular, usa e abusa da propaganda pessoal, afirma não ser igual aos outros políticos, toma medidas autoritárias, não respeita os partidos políticos e instituições democráticas, diz que é capaz de resolver todos os problemas e possui um comportamento bem carismático. É muito comum encontrarmos governos populistas em países com grandes diferenças sociais e presença de pobreza e miséria.” (www.sua pesquisa.com)

O golpe militar de 1964, interrompeu os programas educacionais anteriores ao golpe e criou em 1967 o Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL). Seu objetivo era realizar uma alfabetização funcional e promover uma educação continuada. O aspecto desfavorável se dava em função de uma alfabetização descontextualizada com habilidade somente na leitura e escrita de forma mecânica. Não considerava o analfabeto como sujeito construtor de sua história, uma vez que o responsabilizava pela situação de analfabetismo. Os professores do MOBRAL eram recrutados por apenas saber ler e escrever e em ter interesse de alfabetizar. A extinção do programa se deu em 1985.

Nos anos 70, a Educação de Jovens e Adultos foi definida como suplência e seu objetivo era oportunizar o acesso de jovens e adultos ao sistema formal de educação.

Em 1985, na Nova República, período pós- ditadura militar, o Ensino Fundamental passa a ser obrigatório à todos que nele não tiveram acesso na idade certa. O artigo 208 da Constituição Federal de 1998, discorre o seguinte:

“I-ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;  
II-ensino fundamental, obrigatório e gratuito, assegurada, inclusive, sua oferta gratuita para todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria;”  
Redação dada pela Emenda constitucional nº 14 de 1996.  
(www.jurisbrasil.com.br).

A Educação de jovens e adultos foi constituída como modalidade da Educação Básica através da resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) e Câmara de Educação Básica (CEB), nº. 1, de 05 de Julho de 2000 e estabelece as diretrizes curriculares nacionais para a educação de jovens e adultos.

A partir da extinção do MOBRAL, surgem outros programas de alfabetização, um deles é o da Fundação Educar, que também foi extinta no ano 90 pelo governo Collor. Como não havia outro programa do governo federal para ser inserido, os municípios assumem a modalidade de Ensino da EJA. Há nesse período, experiências educacionais realizadas por universidades, movimentos sociais, organizações não governamentais.

Em 1996 ocorreu a promulgação da LDB 9394/96, que trouxe uma nova nomenclatura ao ensino de jovens e adultos, o Ensino Supletivo passa para a nomenclatura de EJA.

No ano de 1997, surge o Programa Alfabetização Solidária (PAS), criado pelo Conselho da Comunidade Solidária em parceria com o governo federal. Sua meta, atuar na Educação de Jovens e Adultos nas regiões norte e nordeste do Brasil. O objetivo, inserção dos analfabetos na EJA e a continuidade dos estudos. Programa bastante criticado por seu aligeiramento e falta de preparo dos alfabetizadores. Durante o segundo semestre de 2002, o PAS passou a se chamar Alfabetização Solidária - ALFASOL e ser uma organização não governamental – ONG.

Em 1998, cria-se o Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA) com a finalidade de atender aos que vivem em áreas de assentamento.

Nas primeiras décadas do século XXI, houve mudanças as quais Rummer e Alves (2010) afirmam que

“o discurso defensor do universalismo da educação básica para os jovens e adultos com baixa escolarização materializa-se em políticas de governo que, na maior parte das vezes, conferem o direito de acesso a certificações de escolaridade que legitimam simulacros de educação, enraizados numa

lógica compensatória.(...) essas políticas aprofundam e legitimam desigualdades, sob a aparente democratização de oportunidades que só podem ser desvelados quando analisamos as formas diversificadas de manutenção do quadro de privatização do conhecimento – que em sua plenitude só é acessível a poucos, a partir de sua origem de classe – associado aos processos de divisão social do trabalho vigentes, de modo coadunado, como os quadros de hegemonia nacional e internacional.”

Em 2003, é lançado pelo governo federal o Programa Brasil Alfabetizado com a Proposta de erradicar o analfabetismo no Brasil. Em 2004 foi reformulado e retirou a meta de erradicar o analfabetismo em 04 anos ficando como objetivo não só o de alfabetizar, mas de incluir socialmente o analfabeto. Uma das críticas a este programa está relacionada ao alfabetizador que recebe apenas uma bolsa menor que meio salário mínimo.

Diante das mudanças do início do século XXI, surgem o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (PROJOVEM), realizado pela Secretaria Nacional de Juventude, em parceria com os ministérios da Educação, do Trabalho e Emprego e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), de responsabilidade dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. São programas com vistas a trabalhar EJA e Educação Profissional no Ensino Fundamental e Médio. Segundo Vasconcelos (2012),

“as experiências do ProJovem e do Proeja evidenciam algumas contradições tais como: o não rompimento em relação as concepções educacionais dualistas, a não superação do modelo de competências e principalmente, a permanência de diretrizes de políticas públicas de formação profissional sujeitas as determinações impostas pelos interesses do mercado capitalista. Isto na prática contribui para esvaziamento de concepções progressistas de educação presentes nas experiências pedagógicas dos programas analisados e reforça a supremacia do modelo de competências vigente desde o governo de Fernando Henrique Cardoso impossibilitando avanços em direção a um modelo mais humanista de educação.”

Diante do histórico da Educação brasileira e principalmente da Educação de jovens e adultos descrito, é possível concluir que a EJA sempre foi relegada a segundo plano, o olhar para ela sempre se deu a partir de segundo interesses governamentais e que mesmo com a criação e implantação dos inúmeros programas de alfabetização não tem dado certo, pouco se cumpre com os objetivos e metas. Diante dos programas, vê-se que a alfabetização em sua maioria, só serviu para uma mera leitura mecânica. Ou seja, o educando não consegue se ver como sujeito construtor da sua história.

## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é um trabalho sistemático e metódico, cuja finalidade é chegar a compreensão de uma determinada realidade, está baseado na investigação científica. E para o seu desenvolvimento se faz necessário o uso de elementos que direcionam e concretizam a pesquisa. Dentre os elementos têm-se as metodologias e técnicas de investigação adequadas. Segundo Tozoni – Reis (2007, p.15), “o trabalho científico é, portanto, uma atividade intencional, processual e complexa de produção de conhecimentos para a interpretação da realidade. Como tal, é carregado de escolhas teóricas e metodológicas para a construção da vida social que exigem a atenção do pesquisador na perspectiva de contribuir para a construção da vida social.”

Neste trabalho, o tema referendado se dá no enfoque das teorias administrativas empresariais e suas implicações na gestão da administração educacional na modalidade de Educação de Jovens e Adultos. Nesse sentido, houve a necessidade da compreensão conceitual da metodologia para o desenvolvimento da proposta investigativa, que por sua vez, tem o seguinte conceito:

A Metodologia tem como objetivo principal informar sobre o caminho a ser percorrido na pesquisa, mais do que uma descrição detalhada do uso previsto das técnicas e instrumentos. Deve apresentar todo caminho percorrido, com a coerência teórica – metodológica necessária. (Tozoni - Reis, 2007, pág. 60).

No que se refere ao método, é o percurso que direciona a pesquisa e que segundo Fonseca (2007), na Grécia antiga, a palavra *methodos* significava “caminho para se chegar a um fim”.(...) O método portanto, constitui um dos pontos centrais nas formas de conhecimento do ser humano. Ao levarmos esse conceito para a aquisição do conhecimento em ciência, teremos um método chamado científico. Este por sua vez, caracteriza-se por um conjunto de procedimentos racionais e pré - estipulados de que o pesquisador se utiliza para atingir uma determinada meta. (Fonseca, 2007, p. 19)

O método é o caminho percorrido que ajuda no alcance do objetivo estabelecido. São normas, padrões a serem seguidos, é mais que essencial na elaboração de um trabalho de pesquisa.



Portanto, a partir do planejamento da pesquisa, da sua execução e direcionamento, deu-se início a coleta de informações e a revisão bibliográfica que ajudaram no esclarecimento das respostas e na fundamentação teórica deste trabalho.

A escolha do referencial bibliográfico não é uma forma estanque, mas um momento de reflexão sobre a fundamentação teórica e de discussões do tema em questão e para a construção dessa base, temos a contribuição de Chiavenato (1987), Lara (2001); Ferreira, Reis e Pereira (2007); Maximiano (2000); Gomes e Araújo (2009); Drabach & Mousquer (2009); Bartnik (2011); Russo (2004); Paro (2001), (2006), (2007); Luck (2006); Hora (2003); Félix (1985); Dourado (2012); Veiga (2009); Leão (2012); Strelhow (2010) e outros.

A técnica utilizada foi a de entrevista, é uma das mais utilizadas nos procedimentos de coletas de dados, além do mais é uma técnica que nos aproxima do depoente e tem como objetivo “buscar informações por meio da “fala” dos sujeitos a serem ouvidos, entrevistados. (...) Toda entrevista exige um roteiro previamente definido cujo grau de sistematização define o grau de estruturação da entrevista”. (Tozoni-Reis, 2007, p. 40).

A pesquisa teve como universo, 02 diretores, 32 docentes, 02 coordenadoras pedagógicas e total de 488 discentes com matrícula inicial no ano de 2014. A escolha da amostra dos entrevistados se deu por segmento, sendo 01 diretor de cada escola, 01 coordenador pedagógico, 04 docentes da EMEF D. Clemente e 03 da EMEF Deodoro da Fonseca, sendo acrescentado 02 conselheiros de ambas as escolas, totalizando 04, quanto aos discentes pensou-se em 10 alunos de cada escola, sendo que o convite foi feito e solicitado aos docentes e discentes que aceitassem contribuir com a pesquisa, então somente 10 discentes da EMEF D. Clemente Geiger aceitaram participar da pesquisa, enquanto quinze alunos do Deodoro se dispuseram a participar, totalizando dessa forma 25 discentes.

Quadro 4 Amostra de entrevistados

Eixo	Respondentes	Indicadores	Nº de participantes
Teorias Administrativas e Gestão Educacional da EJA	Diretores de escola das escolas pesquisadas	Teorias administrativas, gestão escolar, EJA	02
	Docentes das escolas pesquisadas	Teorias administrativas, gestão escolar, EJA	07

	Coordenadora Pedagógica	Teorias administrativas, gestão escolar, EJA	01
	Discentes das escolas pesquisadas	Teorias administrativas, gestão escolar, EJA	25
	Membros do Conselho Escolar das escolas pesquisadas	Teorias administrativas, gestão escolar, EJA	04
Total:			39

Fonte: Dados da pesquisa 2016.

A escolha dos entrevistados se deu por convite pessoal, houve a apresentação da pesquisadora aos docentes e discentes e o motivo de estar ali, era a realização de uma pesquisa na modalidade de EJA, onde diretores, professores e alunos aceitaram o convite para realização das entrevistas. Isso se deu no segundo semestre do ano de 2014. Algumas entrevistas foram marcadas fora do ambiente escolar, devido o fato do docente não dispor de tempo naquele momento. Observo que a pesquisa realizada com os conselheiros escolares, por algumas limitações da pesquisa só foram realizadas no ano de 2016. Com relação aos coordenadores pedagógicos das Escolas, só foi possível a entrevista com a da Escola Deodoro da Fonseca, quanto ao do Dom Clemente, o coordenador pedagógico responsável pelo turno da noite e que ali trabalhava há mais de dez anos veio a falecer dois meses antes da realização da pesquisa, ficando desta forma, a impossibilidade da entrevista.

O método de pesquisa utilizado conduziu a um diálogo que permitiu através da entrevista, adquirir informações que vieram ajudar na realização e desenvolvimento do referido trabalho e na obtenção de dados das escolas pesquisadas.

Nesse sentido, a pesquisa científica estabelece critérios e metodologias que direcionam os passos para sua consolidação de forma coerente e planejada.

#### 4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica para se desenvolver necessita seguir procedimentos, métodos e técnicas que venham alcançar determinados fins. No que se refere a este trabalho, o mesmo efetivou-se por meio da pesquisa quanti – qualitativa.

“uma tendência para o surgimento de um novo paradigma metodológico. Um modelo que consiga atender plenamente as necessidades dos pesquisadores. Essa dicotomia positivista x interpretativo, quantitativo x qualitativo, parece estar cedendo lugar a um modelo alternativo de pesquisa, o chamado quanti-qualitativo, ou o inverso, quali-quantitativo, dependendo do enfoque do trabalho”. (Gomes & Araújo, p. 7)

“É preciso inicialmente romper com os dois paradigmas, positivista e interpretativo. Sair dos extremos e caminhar em direção ao centro, à construção de um novo paradigma que necessariamente englobe aspectos distintos. Em pesquisa científica não se recomendam posicionamentos radicais. É preciso reconhecer a fragilidade das verdades.” (Gomes & Araújo, p. 9)

A pesquisa quanti-qualitativa é uma junção do que vem a ser método qualitativo e método quantitativo, visto que dependendo da pesquisa a ser realizada, há a necessidade de trabalhar com os dois tipos de pesquisa. No que concerne ao quantitativo, há a utilização da técnica de mensuração cujo objetivo é medir a veracidade ou não daquilo que se investiga. Nesse método, utiliza-se como técnicas o questionário de múltipla escolha, índices e escalas, dados estatísticos e etc.

Quanto ao método qualitativo, tem como fundamentação os dados coletados com vistas a decodificar os fenômenos do mundo social. É uma pesquisa que não se preocupa em produzir dados estatísticos. Segundo Silva & Menezes (2005, p. 15), esse método

“visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, a formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto.”

Nesse sentido, os dados coletados na realização dessa pesquisa incluem em sua análise, números, dados estatísticos, informações que demonstram a realidade da instituição escolar, informações estas obtidas através das entrevistas realizadas com diretores, coordenadora da escola, docentes e discentes. Os resultados foram analisados, comparados e transcritos em quadros, tabelas e gráficos. Podem ser visualizados no capítulo 5 deste trabalho.

### 4.3 OBJETIVO DA PESQUISA

Partindo do pressuposto de que a pesquisa realizada teria como um dos seus pilares as implicações da administração empresarial na administração educacional, dentre as modalidades de educação, escolheu-se a de jovens e adultos (EJA) devido ser uma modalidade de ensino que sofre com o alto índice de evasão escolar. Diante desta realidade e através da pesquisa de campo e do estudo de caso em duas escolas municipais de Altamira, buscou-se como objetivo geral, analisar as implicações das teorias administrativas na gestão da educação de jovens e adultos da Rede Pública Municipal e como objetivos específicos tem-se:

- 1) Identificar os princípios da administração empresarial na prática da administração escolar;
- 2) Descrever as práticas administrativas usadas pelos diretores das escolas pesquisadas;
- 3) Verificar se há ações da gestão democrática na EJA;
- 4) Compreender os desafios encontrados pelos docentes e discentes da EJA e inferir se estes influenciam ou não na evasão escolar.

Questão de pesquisa: Que concepções de gestão predominam nas escolas de Educação de Jovens e adultos na Rede Pública Municipal.

De acordo com Severino (2007, p.123), “na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais, sendo assim diretamente observados”.

Severino (2007, p. 121), conceitua o estudo de caso como uma “pesquisa que se concentra no estudo de caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por eles significativamente representativa.”

### 4.4 TÉCNICAS DE PESQUISA

As técnicas são procedimentos operacionais utilizados para a realização da pesquisa. Portanto, para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela técnica da entrevista semi-estruturada que “é a técnica de coleta de dados em que o pesquisador usa roteiro como referência para a entrevista que transcorre de forma mais livre, tal como uma conversa entre entrevistador e entrevistado sobre os temas de interesse”. (Tozoni-Reis, 2007, p. 40).

A partir das técnicas selecionadas e escolha das duas escolas que trabalham com a modalidade EJA e o quantitativo de pessoas a serem entrevistadas, deu-se início as entrevistas.

#### 4.5 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

O decorrer da investigação se deu através de visita in loco, onde houve a entrevista com a comunidade escolar, o que envolve direção, coordenadora pedagógica, conselheiros escolares e a escolha de docentes e discentes. Com relação a quem ou não entrevistar, segue os seguintes elementos abaixo:

Elementos de inclusão, os quais foram selecionados para a entrevista: docentes, discentes, coordenadores pedagógicos, membros do conselho escolar e diretores das escolas municipais de Ensino Fundamental de Altamira, Deodoro da Fonseca e Dom Clemente Geiger.

Definiu-se como elementos de exclusão: docentes, servidores, coordenadores pedagógicos e diretores que não trabalham na Educação de Jovens e adultos e não pertençam as Escolas Municipais de Ensino Fundamental Deodoro da Fonseca e Dom Clemente Geiger e docentes que atuam nesta modalidade de Ensino com experiência de um (01 ano).

A partir da seleção dos elementos de exclusão e inclusão, definiu-se a amostra da pesquisa que ficou definida da seguinte forma: 07 docentes; 02 diretores; 01 coordenadora pedagógica, 02 membros do conselho escolar de cada escola e 25 discentes. Além da entrevista, obteve-se o Projeto Político Pedagógico das escolas para estudo, comparação e análise.

Para composição e terminalidade deste trabalho, os procedimentos de coleta de dados se fizeram corresponder com as técnicas da metodologia aplicada no seu desenvolvimento, servindo desta forma, como base para a realização e conclusão da pesquisa proposta. Com a conclusão das entrevistas nas escolas, deu-se início a tabulação de dados e análise das entrevistas, as quais foram representadas em quadros, gráficos e tabelas e tendo por fim informações que deram o resultado da pesquisa em si.

##### 4.5.1 Análise e Tabulação dos Dados

Os dados coletados nas escolas colaboraram com a realização desta pesquisa, uma vez que a amostragem trabalhada dá uma visibilidade das necessidades e tomadas de decisões que

se deve ter com urgência nas políticas públicas referentes à gestão/administração educacional do país.

As informações estão organizadas de forma sequenciais aos da entrevista que fora realizada. As análises dos dados foram direcionadas também pelos referenciais teóricos utilizados para a realização, discussão e implementação da pesquisa junto aos percentuais e seus números. Essas análises podem ser visualizadas e analisadas no Capítulo 5.

## CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS

O desenvolvimento da pesquisa se deu em uma amostragem em duas escolas de Ensino Fundamental do município de Altamira no estado do Pará. As escolas foram escolhidas por serem uma das mais antigas do município e por atenderem a modalidade da Educação de jovens e adultos. As escolas pesquisadas foram: EMEF. Deodoro da Fonseca e EMEF. Dom Clemente Geiger.

A EMEF. Deodoro da Fonseca fundada em fevereiro de 1970, está localizada na Rua Sete de Setembro, nº 1964, no centro da cidade. Atende a Educação Básica com o nível Fundamental do 6º ao 9º ano nos turnos manhã e tarde e a noite, atendeu a modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA) de 1ª a 4ª Etapas até o ano de 2014. Essa escola tem como referência o trabalho de atendimento educacional especializado, ou seja, atende alunos surdos que frequentam as escolas do município no contra turno. Essa escola sempre trabalhou com a modalidade EJA e por fatores atípicos que a região vem passando com a construção da Hidrelétrica de Belo Monte na região do Xingu, o que ocasionou o remanejamento de alunos pertencentes a escola para novos bairros distantes, gerou um maior índice de evasão na instituição, uma vez que esses alunos em sua grande maioria moravam nos bairros próximos ao centro e facilitava a continuidade de seus estudos. No ano de 2015 não houve demanda para a continuidade da modalidade EJA, portanto, hoje a escola só oferece o Ensino Fundamental e o atendimento especializado aos surdos.

A EMEF. Deodoro da Fonseca tem como missão e objetivo geral:

“Proporcionar aos seus educandos (as), bem como a todos que estão envolvidos no processo educativo, condições para se tornarem cidadãos e cidadãs éticos, responsáveis pela construção de uma sociedade justa, democrata, mais humana e fraterna, a partir de uma realidade social, econômica e política em que vivemos. Garantindo à formação integral e inclusiva de todos os educandos.” (Projeto Político da Escola – 2014)

“Proporcionar ao educando a formação necessária ao seu desenvolvimento intelectual, cultural, social e bio-psíquico de suas potencialidades, como elementos de alta realização na preparação para o trabalho e exercício da cidadania.” (Projeto Político da Escola – 2014)

A outra escola pesquisada é a EMEF. Dom Clemente Geiger, fundada aos quinze dias do mês de março de 1949, tendo o início de suas aulas em uma sala alugada pela prefeitura

e localizava-se na Avenida João Coelho, nº 1009, no bairro de Brasília. No ano de 1967, a Prelazia do Xingu<sup>2</sup> cedeu um prédio com duas salas de aulas, secretaria e sanitários. O nome da escola se deu nesse período, passou a chamar-se Escola Dom Clemente Geiger em homenagem ao primeiro bispo do município de Altamira e região do Xingu. A escola está localizada na Rua Antônio Vieira, nº 122, Bairro de Brasília, atende a Educação Básica a nível Fundamental durante o dia com as séries 6º ao 9º ano e a noite a modalidade Educação de Jovens e Adultos de 1ª a 4ª Etapa. Tem como missão:

“Assegurar um ensino de qualidade”, garantindo a formação integral e inclusiva de todos os educandos, o acesso e a permanência do aluno na escola quando possível, desenvolvendo no mesmo a integração na sociedade, capacitando-o para exercer seu papel de cidadão e preparando-o para os desafios do mundo moderno.”

(Projeto Político da Escola – 2013)

No PPP da Escola, também encontramos os objetivos gerais para a EJA.

- ✓ Dominar instrumentos da cultura letrada, que lhes permitam melhor compreender e atuar no mundo em que vivem.
- ✓ Ter acesso a outros graus ou modalidades de ensino básico e profissionalizante, assim como as outras oportunidades de desenvolvimento cultural.
- ✓ Incorporar-se ao mundo do trabalho com melhores condições de desempenho e participação na distribuição da riqueza produzida.
- ✓ Valorizar a democracia, desenvolvendo atitudes participativas, conhecer direitos e deveres da cidadania.
- ✓ Desempenhar de modo consciente e responsável seu papel no cuidado e na educação das crianças, no âmbito da família e da comunidade.
- ✓ Conhecer e valorizar a diversidade cultural brasileira, respeitar diferenças de gênero, raça, credo e geração, fomentando atitudes de não-discriminação.
- ✓ Aumentar a autoestima, fortalecer a confiança na sua capacidade de aprendizagem, valorizar a educação como meio de desenvolvimento pessoal e social.
- ✓ Reconhecer e valorizar os conhecimentos científicos e históricos, assim como a produção literária e artística como patrimônio culturais da humanidade.
- ✓ Exercitar sua autonomia pessoal com responsabilidade, aperfeiçoando a convivência em diferentes espaços sociais.

(Projeto Político da Escola – 2013)

---

<sup>2</sup> A Prelazia do Xingu (Territorialis Praelatura Xinguenis) é uma circunscrição eclesiástica da Igreja Católica no Brasil. A sé episcopal está na Catedral Sagrado Coração de Jesus, na cidade de Altamira, no estado do Pará. Ver em: [https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Prelazia\\_do\\_Xingu](https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Prelazia_do_Xingu). Acesso em 14/12/2016.



Para a realização da pesquisa, obteve-se uma amostra de 07 docentes, 04 da EMEF D. Clemente; 03 da EMEF Deodoro da Fonseca; 25 discentes, 15 pertencentes a Escola Deodoro da Fonseca e 09 a Escola D. Clemente; 02 membros do conselho escolar de cada escola; 01 coordenadora pedagógica da EMEF Deodoro e 02 diretores, sendo 01 de cada escola.

Finalizada as entrevistas com utilização de um roteiro semiestruturado, realizou-se as análises dos dados os quais foram inseridos em quadros, gráficos e tabelas que permitiram a percepção dos pesquisados que vivenciam a EJA e que estão a seguir. Para mantermos o sigilo dos entrevistados, foi designado um código que ficou assim definido: DOC para docentes da escola Deodoro da Fonseca, indo de 01 a 03 e Doc. Dom para docentes da escola D. Clemente, indo de 01 a 4; discentes da EMEF Deodoro – AD indo de 01 a 15; discentes da EMEF D. Clemente: AC de 01 a 09; Coordenadora da EMEF Deodoro: CD; Conselheiros da escola Deodoro designados de CE1 e CE2; Conselheiros da escola D. Clemente designados de CE3 e CE4; 01 Diretor da EMEF Deodoro: DD; 01 Diretor da EMEF D. Clemente: DC.

## 5.2 ANÁLISES DOS DADOS

Na amostra do grupo de docentes, tem-se a identificação pessoal, pretendeu-se recolher dados pessoais, acadêmicos e profissionais dos docentes da EJA. Todos os itens identificados estão inseridos em tabela e gráficos que podem ser visualizados abaixo.

### 5.2.1. Análises dos roteiros de entrevistas aplicados aos docentes e Coordenação Pedagógica

Tabela 1 Caracterização da amostra dos docentes e da Coordenadora Pedagógica

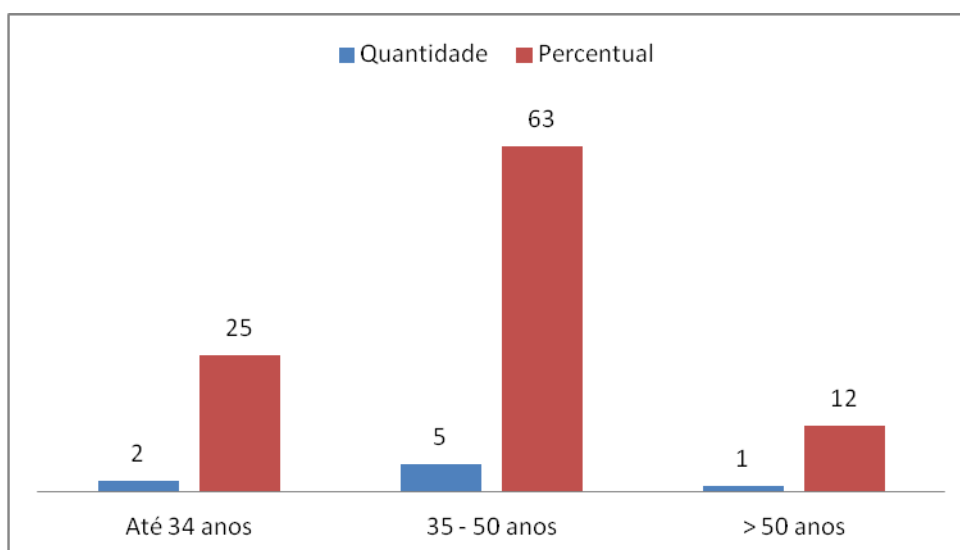
ESCOLAS		Deodoro	D. Clemente	n	%
Gênero	Masculino	-	-	-	-
	Feminino	04	04	8	100
	Total	08			
Idade	Até 34 anos	-	02	2	25
	35 – 50 anos	03	02	5	63
	> de 50 anos	1		1	12
Titulação	Bacharel/Licenciado	1	2	3	38
	Especialista	3	1	4	50
	Mestre	-	1	1	12

	Doutor	-	-	-	-
Percebe os princípios das teorias administrativas na prática da administração escolar	Sim	3	3	6	75
	Não	1	1	2	25
O Conselho escolar é atuante	Sim	4	2	6	75
	Não	-	2	2	25
Participação em Cursos de aperfeiçoamento ou outros em EJA	Sim	3	1	4	50
	Não	1	3	4	50
A EJA está contemplada no Projeto Político da escola?	Sim	4	4	8	100
	Não	-	-	-	-
Você participa da Construção do PPC?	Sim	4	4	8	100
	Não	-	-	-	-
A Comunidade Escolar da EJA participa da Construção do PPP	Sim	3	4	7	88
	Não	-	-	-	-
	Não lembra	1	-	1	12

Fonte: Dados da Pesquisa 2014/2016

Com relação ao gênero, não quer dizer que não há docentes de sexo masculino, é que no momento da pesquisa, havia apenas a disponibilidade de mulheres para a entrevista no quesito docente e a coordenadora pedagógica. Quanto a média de idade, temos o seguinte: 02 docentes tem idade até 34 anos, o que corresponde a uma porcentagem de 25%; 04 docentes e a coordenadora pedagógica com idade entre 35 a 50 anos, o que corresponde a um percentual de 63% e 01 docente com idade maior que 50 anos, correspondendo a uma porcentagem de 12%. Portanto, 88 % dos docentes tem até 50 anos de idade.

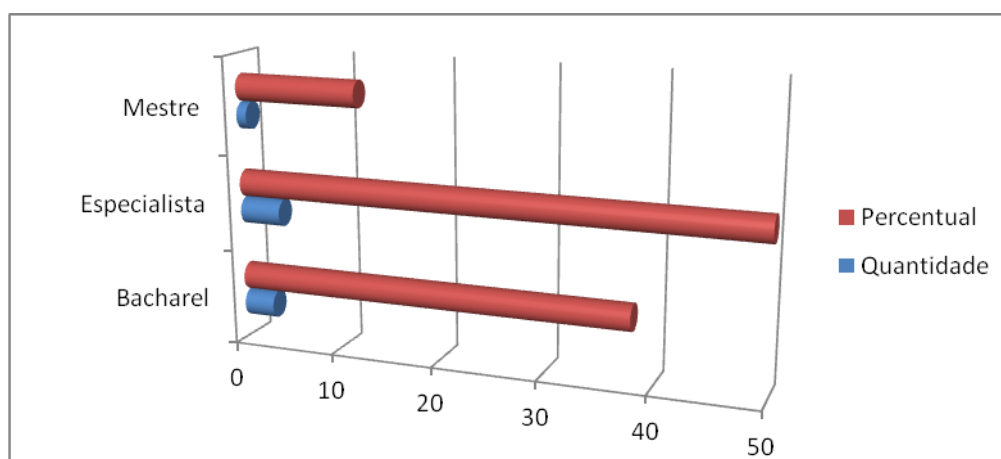
Gráfico 1 Média da idade dos docentes



Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Quanto a titulação acadêmica dos docentes e da coordenadora pedagógica, 63,6% possui bacharelado e/ou Licenciatura, 27,3% é especialista e apenas 9,1% é mestre. O que indica que os docentes e a coordenadora pedagógica estão aptos a trabalharem na Educação, não há professores leigos. Ver gráfico 02.

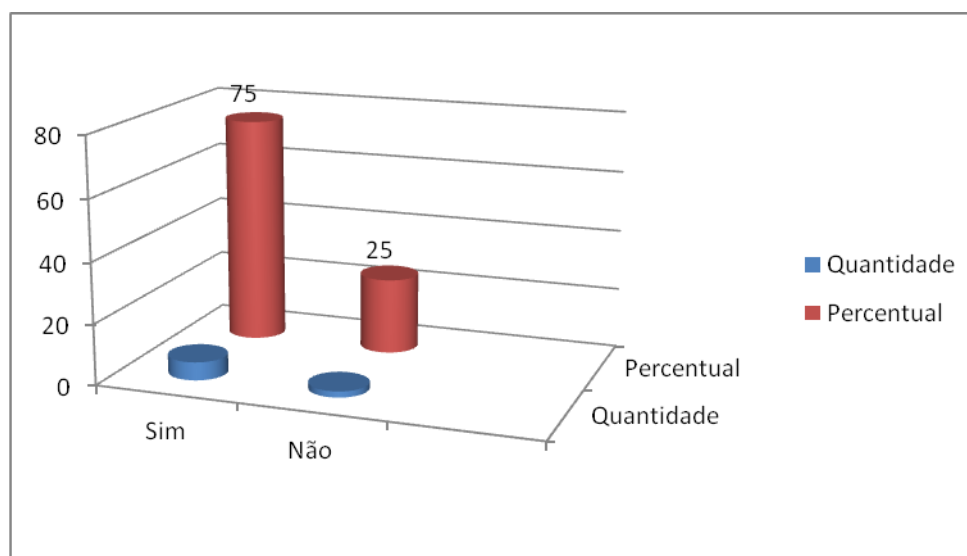
Gráfico 2 Titulação dos docentes e da coordenadora pedagógica



Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Foi perguntado a categoria docente e a coordenadora pedagógica se é percebido os princípios das teorias administrativas na prática da administração escolar. Dos entrevistados, 75% afirmou que sim, enquanto 25% disse não perceber. Ver Gráfico 3.

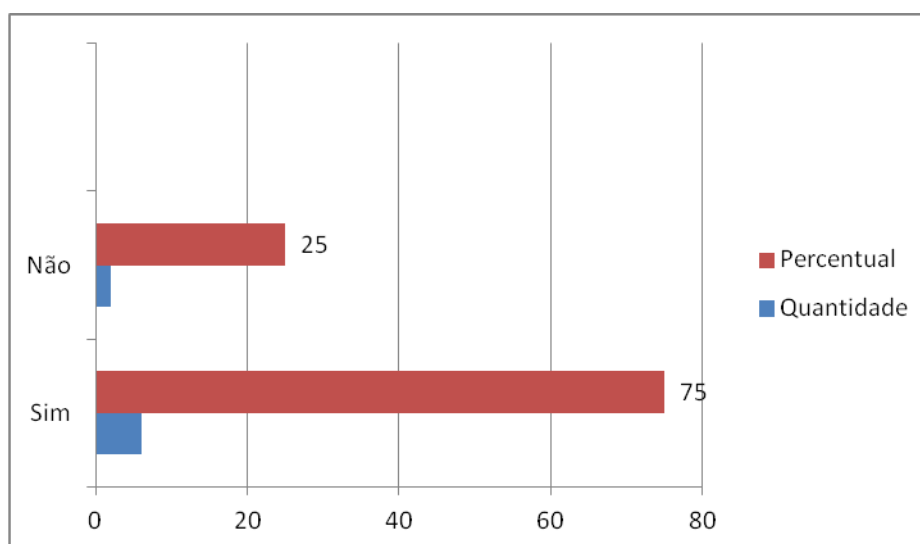
Gráfico 3 Percepção dos princípios administrativos na prática da administração escolar



Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Quanto a atuação do Conselho Escolar, a grande maioria disse que o conselho é bastante atuante, embora haja uma parte de docente que afirma que não, o conselho precisa estar mais presente, é preciso de mais atuação. Ver gráfico 4.

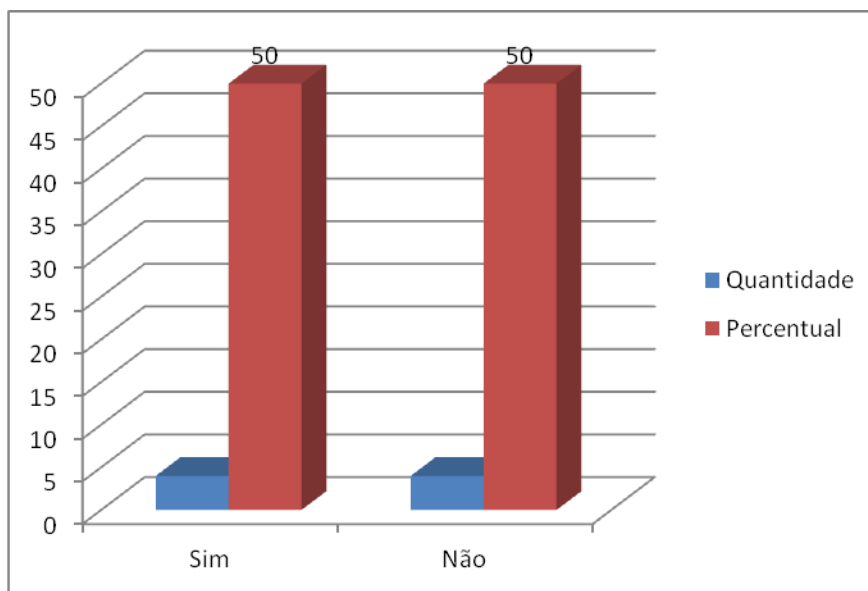
Gráfico 4 O Conselho Escolar é atuante?



Fonte: Dados da pesquisa 2014.

A participação quanto a cursos de aperfeiçoamento dos docentes da EJA, 50% que corresponde a 03 docentes e 01 coordenadora pedagógica, disseram participar dos cursos e os outros 50%, o que corresponde a 04 docentes, disse não participar. Ver gráfico nº 05.

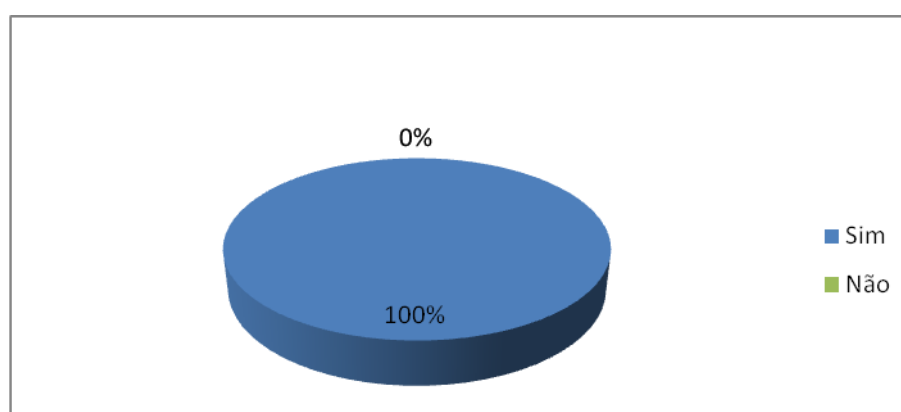
Gráfico 5. Participação em cursos de aperfeiçoamento em EJA



Fonte: Dados da pesquisa 2014.

O gráfico abaixo refere - se ao projeto político pedagógico da escola (PPP), todos os docentes e a coordenadora pedagógica foram unânimes em dizer que a EJA está contemplada. Ver gráfico de nº 06.

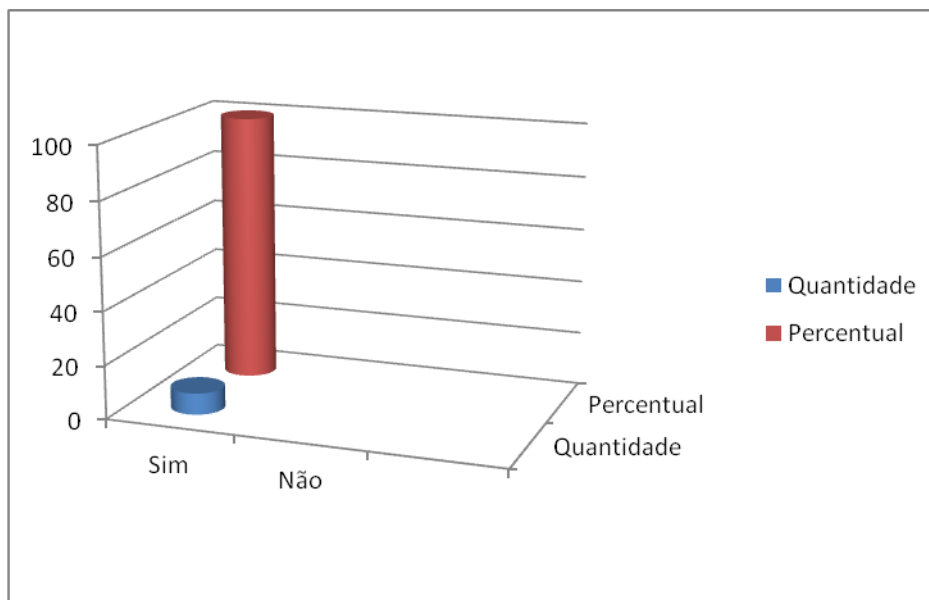
Gráfico 6 A EJA está contemplada no Projeto Político da escola?



Fonte: Dados da pesquisa 2014

Com relação a participação docente e da coordenadora pedagógica na construção do PPP, todos disseram sim, o que corresponde a 100% dos entrevistados.

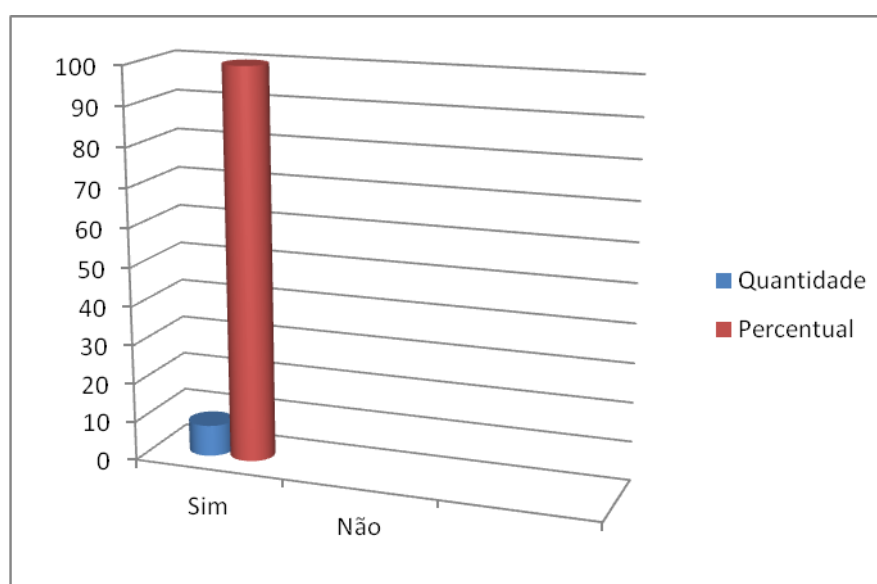
Gráfico 7 Você participa da Construção do PPC?



Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Quanto a participação da comunidade na construção do PPP, todos foram unânimes em dizer que há a participação de todos da comunidade escolar.

Gráfico 8 Participação da comunidade na construção do PPP



Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Mediante os dados percebe-se um avanço nas questões político educacionais, no sentido de que a comunidade escolar já se apercebeu que é parte fundamental e relevante nas tomadas de decisões e na construção de uma educação ao qual busca alcançar.

### 5.2.2 Análise das Percepções dos Professores sobre os Princípios das Teorias Administrativas Empresariais na Educação de Jovens e Adultos e a Gestão Democrática.

A partir das entrevistas direcionadas pelo roteiro semiestruturado, pretendeu-se saber as opiniões dos docentes a respeito dos princípios administrativos empresariais da EJA e a gestão democrática tão comumente falada por muitos educadores. Suas opiniões estão inseridas no transcorrer das discussões.

No que concerne questões relativas aos princípios administrativos, várias foram as respostas que demonstram que as teorias administrativas empresarias se fazem presentes no cotidiano das escolas. Abaixo temos a transcrição da fala de alguns docentes a respeito desses princípios no ambiente escolar.

“No município é mais fácil porque foi feito todo um trabalho junto ao Instituto Ayrton Senna, na questão de dados, porque quando você coloca no papel e você trabalha isso com o professor, é muito mais fácil de você perceber onde estão as dificuldades. Mas a aceitação do professor em mudar a prática já é um pouco mais complicada por causa do comodismo, né? Mas o planejamento, a questão do plano pedagógico que a escola tem que construir, isso a escola acaba colocando em prática no dia a dia, ou melhor, no papel porque a prática difere muito da teoria.” (CD)

A professora Doc 1, faz referência a dados estatísticos que ajudam na verificação das dificuldades que a escola tem e que muitas vezes não se consegue encontrá-las por não ter um programa que se preencha regularmente e possa averiguar os pontos fracos que precisam de atenção e de melhorias no processo educacional. Quando se fala que no município seria mais fácil esse trabalho é porque Altamira durante alguns anos teve implementado o Programa Escola Campeã em parceria com o Instituto Ayrton Senna (IASE) e a Secretaria Municipal de Educação. Programa que se estabeleceu no ano de 2001 até o ano de 2013. Segundo Miléo & Chizzotti (2012, p. 67),

“Essa política educacional conta também com um processo avaliativo próprio, de caráter externo e interno, desenvolvendo três tipos distintos: a Avaliação dos Indicadores de Gestão, que confere nota anualmente a um conjunto de itens, como a autonomia escolar, otimização da rede municipal (urbana e rural), colegiado, calendário escolar, dentre outros; Avaliação dos

Indicadores de Eficiência: que atribui notas anualmente a um conjunto de itens por meio de fichas, como controle de frequência dos alunos e professores, o cumprimento dos 200 dias letivos, as taxas de distorção idade-série, abandono, transferência, dentre outros; Avaliação de desempenho dos alunos, aplicada a uma expressiva quantidade de alunos matriculados no ensino fundamental. No primeiro momento de implantação e implementação dessa política educacional no ano de 2001, segundo informações fornecidas pela Secretária de Educação e pela Coordenadora do Programa da época, a escolha do município como parceiro do Programa deu-se através de uma seleção feita por diagnóstico do próprio IAS, onde foram identificadas deficiências educacionais, com altos índices de repetências, de evasão e de distorção idade-série, problemas esses que, segundo as entrevistadas, eram bem visíveis no contexto educacional altamirense”. (Miléo & Chizzotti, 2012, p. 67)

O Programa iniciou-se como Escola Campeã e em 2005 passou a ser Programa Rede Vencer que continha em seu bojo diversos programas como: Correção de Fluxos que envolvia os programas de Aceleração e Se Liga. O objetivo desses últimos era o de combater a distorção idade-série; O Circuito Campeão tinha como objetivo erradicar o analfabetismo e a repetência; e para a otimização do programa e preparação de gestores competentes e capacitados para garantia do alcance de metas de qualidade, havia o programa Gestão Nota 10.

As próprias diretrizes e orientações prescritas nos documentos do IAS nos permitem estabelecer essas relações, quando em seus conteúdos observamos com certa regularidade, o forte apelo a essa lógica formativa, especialmente quando estabelece critérios de desempenho e eficiência para o “gerenciamento da educação”, termo esse bastante difundido por essa política educacional, associado em boa medida, a uma sistemática de acompanhamento, controle e avaliação. (Miléo & Chizzotti, 2012, p. 69)

Essa parceria do município de Altamira com o Instituto Airton Senna foi de grande relevância para a educação municipal. Infelizmente, esses programas só foram efetivados no Ensino Fundamental Regular, enquanto a Educação de Jovens e Adultos continuou inerte, “órfã” de pai e mãe, sem uma estratégia e alternativa para melhoria dessa modalidade de ensino.

A professora Dom 2, percebe os princípios administrativos empresariais e vê como bem forte a organização da escola como referência a uma empresa. Além da organização, percebe o planejamento e as metas que são provindas dos meios administrativos empresariais.

“Bem, os princípios da gestão empresarial é perceptível ainda em várias ações da escola. Mas o que ainda está visível hoje ainda é a sua organização. A questão do planejamento, das metas, porque um dos princípios da gestão empresarial é você trabalhar essa organização por metas também, particularizar os serviços, os setores, e nas escolas ainda são



bem visíveis esses princípios na sua organização, onde se tem lá o perfil do diretor, mais embaixo o coordenador pedagógico, mais embaixo os professores, então, assim, essa organização ainda é muito forte. Então, esse princípio da organização da empresa ela é muito evidente na organização escolar, se mudou muito pouco. Você pega essa mesma estrutura, na verdade é mais na questão estrutural que se percebe hoje ainda muito forte na escola. Está mais nessa questão estrutural da organização, tem outras questões mais essa é a que eu vejo mais visível.” (Dom 2)

A professora Dom 3 vê os princípios administrativos utilizados na escola como uma forma de cobrança,

“Tem o princípio da questão da cobrança em todos os sentidos, de material, de pontualidade, de responsabilidade, de entrega de notas e etc.” (Dom 3)

Conforme o relato da professora Dom 3, vemos que a mesma faz um desabafo e chama a atenção para tal, pois o que se percebe em sua fala, é que sempre a preocupação está nas cobranças da rotina da escola e não se vê primeiro uma preocupação com o ser professor, de se preocupar se ele está bem ou não. Essas características referentes a fala da professora Dom 3 é provinda da teoria da Administração Clássica.

Abaixo temos algumas situações presentes na escola, que muitas vezes se tornam uma mera burocracia que afasta o aluno, o pai do aluno e até mesmo a própria comunidade do âmbito escolar. Situação presente na fala da professora Doc. 1, quando declara que:

“Poderia dizer assim, burocratização desnecessária que eu considero, porque se um pai comunica a escola que o filho está doente, a escola deveria abraçar este aluno e não cobrar o atestado médico. É muita burocracia. Outra coisa, rigidez em horário. Outra coisa eu acho que a maneira de tratar as questões relacionadas ao aluno, o aluno é tratado com muita rispidez, se faz necessário ter mais urbanidade. Outra coisa, com esses sistemas da Secretaria de Educação do Estado (SEDUC) e sistema gestor da Secretaria Municipal de Educação do município o aluno não tem sua individualidade respeitada pra aprender, por exemplo, um aluno que não consegue se sobressair na 1ª e 2ª avaliação e somente a partir da 3ª começa a desenvolver o aprendizado, esse despertar não é considerado por esses sistemas. A dependência do aluno também é uma burocracia, o aluno que está em dependência, que passa de série e que não consegue passar na dependência, o que desconsidera a habilidade desse aluno que passou na série onde há os pré-requisitos da disciplina da série atual, isso é burocratização.”

Na fala da professora Dom 1, ela expressa uma visão dos princípios administrativos dando referência ao diretor o que demonstra uma característica tradicional e tecnicista. Na fala da professora Doc. 3 há uma visão da administração clássica onde para ela, há a predominância de uma gestão rígida e autoritária.

“Assim, como aqui é Educação Pública, então quase não se vê falar em empreendimento, pouco se vê aquela coisa de informação dos alunos pra empresa. Como diretor ele tem essa visão empreendedora. O foco dos alunos muitas vezes não é formar pra o trabalho, eles só querem mesmo terminar o nível fundamental e pronto. Não se tem a visão de estudar e fazer um curso paralelo.” (Dom 1)

“(…) o que se vê de positivo seja questão da ordem, parece que o povo brasileiro só sabe viver a partir da ordem. Isso tem um dado negativo também, porque essa hierarquia não é boa porque a gente sente medo, a gente trabalha com pressão.” (Doc. 2)

A partir das falas apresentadas, é possível perceber que as teorias administrativas empresariais, estão vivas no ambiente educacional, muito do que se faz e se tem nas escolas, provém das teorias administrativas. Dentre as 07 docentes e 01 coordenadora pedagógica, somente duas disseram não perceber essas teorias como parte desse ambiente.

Perguntado as docentes como definem a prática administrativa na escola, obteve-se as seguintes respostas:

“A gente tenta colocar em prática todos os formulários que temos que preencher, temos que encaminhar que a Secretaria pede. Agora o que eu percebo é que você preenche aqueles documentos e manda, mesmo fazendo análise com os professores, não tem nenhuma resposta da secretaria nessa questão dessa prática em si. Mas, a gente trabalha muito pouco! Você fica mais na questão de conversa, de diálogo, e alguns formulários você precisa preencher, você preenche e encaminha, mas não se trabalha com o professor, mesmo porque a dificuldade que se tem de reunir com todos professores é muito complicado.”(CD)

“Não, até que aqui a gente trabalha como equipe mesmo, se pensa no coletivo, tem as práticas pedagógicas, pouco mas tem, eles fazem palestra, fazem alguma coisa, o diretor convoca alguém pra trazer. Já teve algumas situações, mas muito pouco porque a verba da EJA não tem e quando tem é englobado junto com o pessoal do Fundamental Regular.” (Dom1)

Diante das falas das professoras CD e Dom 1, vemos uma disparidade quanto as práticas administrativas na escola, a primeira percebe a prática administrativa no preenchimento do relatório que muitas vezes não tem retorno da Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Esses relatórios são solicitados pela Secretaria somente com o objetivo de constar nos dados estatísticos, as escolas na grande maioria não tem o feedback que necessita para amenizar os problemas por quais perpassam pela EJA. Na fala da professora Dom 1, percebe que o trabalho flui melhor, há um trabalho mais participativo, com mais envolvimento de docentes, coordenação pedagógica e direção.

“Olha, ela não é desvinculada, ela está sempre associada, é uma prática muito integradora, ela integra várias partes, acho que ela é um elo entre a secretaria de educação, os objetivos que eles tem as metas, é aquele elo entre nós que estamos no dia a dia com o aluno que eles que estão mais do lado administrativo geral. Obs. (quando se fala em eles, quer dizer diretor, vice-diretora, coordenação.) Eu acho que ele é assim aquele elo que integra a escola. Porque todos os objetivos que tem né, que se precisam alcançar e então passa pra nós a forma que a gente tem que alcançar também, isso tudo parte do administrativo, tá muito associado a isto. Vejo assim que é algo bom, não haveria o que alcançar, que caminho seguir.” (Dom 4)

“Você pega essa mesma estrutura, na verdade é mais na questão estrutural, né, que se percebe hoje ainda muito forte na escola. Está mais nessa questão estrutural da organização, tem outras questões mais essa é a que eu vejo mais visível .também não mudou, aquilo que eu falei anteriormente como essa prática estrutural ainda está muito empresarial que tem o chefe e que tem os seus subordinados, esta prática administrativa ainda é presente também. Se tem a conversa de se tentar horizontalizar mais as relações dessa prática administrativa, mas ela ainda acontece muito de forma vertical, né, até porque ela vem ligada nessa estrutura, então essa prática metodológica da administração ela também vem seguindo essa linha ainda verticalizada.”(Dom 2)

Conforme as falas das Professoras Dom.4 e Dom 2, percebe-se que a questão burocrática está muito presente nas relações educacionais, visto que a professora Dom 4 não se percebe como coparticipante desse processo administrativo, uma vez que ela acredita que o direcionamento das ações educacionais devem ser provenientes de quem está fora da sala de aula, vem da SEMED, do diretor, do coordenador, ou seja, a todo aquele que pertence ao setor administrativo. Quanto a professora Dom 2, faz uma descrição das questões hierarquizadas na escola, tudo vem “de cima para baixo”, contrariando uma concepção democrática e participativa ao qual tanto se almeja.

“Eu acho que cada um assume o seu cargo literalmente, aqui na escola, ele não se preocupa, por exemplo, eu sou só coordenador e vou me preocupar só com o trabalho da coordenação. Eu acho que cada um incorpora a união, o conjunto para se dar o melhor. Eu já fui pra cozinha ajudar a fazer a merenda, a ajudar no administrativo, vim para o corredor, vou numa boa. Acho que cada pessoa que vem pra cá, pelo menos os que vieram pra cá, é claro que não 100%, mas a maioria das pessoas que vem trabalhar aqui não incorpora só sua função, acho que nós temos uma união aqui, nesse sentido de cada um ajudar o outro e essa prática de auxiliar um ao outro, acho que ajuda no desenvolvimento escolar. Eu acredito que é essa união, essa multiplicidade, essa coletividade!” (Dom 3)

“Bem, como eu defino a prática do diretor, ele tudo que vai fazer ele comunica e pede opinião. Nas reuniões, todos participam desde as serventes e vigias. Da parte dele até hoje é assim. Tanto ele pergunta, faz a reunião do conselho, até para resolver algumas questões, ele pede ajuda! Tudo isso,

todo esse funcionamento da escola, há uma comunicação, tudo é combinado.” (D.1)

As professoras Dom 3 e D1, trazem uma visão mais compartilhada, mais democrática nas relações da escola. Já as professoras D3 e D2, ainda encontram caminhos tortuosos, trazem um olhar diretivo, um sentimento de ordem, de verticalização dos relacionamentos dentro da escola.

“Existe uma organização hierarquicamente, há uma divisão de tarefas. Cada um tem suas atribuições. Cada funcionário, coordenação, diretor, auxiliar de secretaria, docente, voltado para o ensino.” (D.3)

“Vejo de forma negativa. Tem reunião com os representantes de turma, eu pergunto ao aluno o que foi discutido na reunião e o aluno não fala, não se abre. Eu me sinto mal, é muita pressão psicológica, isso acaba interferindo no dia-a-dia, eu não me assusto, mas fico mal! O jeito das outras direções com a EJA era muito flexível. O horário é rígido!” (D.2)

Quanto ao Conselho escolar, das 08 entrevistadas, 06 afirmaram que sim, é atuante e 02 não.

Para os que disseram sim, discorreram o seguinte em suas falas:

“Mas assim, você sabe que o conselho acaba ficando pra compras e pra prestação de contas. O conselho é mais presente durante o dia e serve pra comprar e prestar contas. O conselho precisa que todas as pessoas do conselho conheçam bem a escola e sentar junto com a gestão. Dois conselhos que tem referencia pra mim é o da Escola Polivalente, eles brigam, vão atrás, ajudam e outro conselho que conheço bem é o da escola Gondim, não sei se o novo é, mas o antigo era. Se existe na escola eu não percebi porque as reuniões acontecem mais durante o dia..” (CD)

“Ele é atuante e assim, visa não só a parte de comprar materiais papel essas coisas, eles veem as necessidades dos alunos, com materiais pra eles, pra se ter uma melhor aula. Tem palestra, o dinheiro é pra isso, foi comprado material pedagógico, recursos tecnológicos pra que os alunos tenham uma melhor aula, uma qualidade de ensino melhor.” (Dom 3)

“A escola tem o seu conselho escolar, mas não é atuante. Você tira, não é escolhido entre seus pares, acredito até por falta de uma discussão mesmo sobre a importância do conselho, a sua importância e especificidade. Então assim, tem o conselho escolar, mas está hoje meramente uma instância pra receber recursos. Agora, ele é muito importante, infelizmente a escola não trabalha e não dá a devida importância ao conselho escolar. É necessário, o conselho escolar é uma instância participativa na escola e a própria comunidade escolar não se deu conta disso e até desconhece. É quando o aluno tem vez e voto porque tem a participação do aluno, o professor tá ali falando como um ator ativo até pela realidade que ele conhece da sala de aula. Tá lá o pai de aluno né, então é assim uma instância participativa importantíssima, porém, não tem o devido reconhecimento. Mas infelizmente o conselho não tem atuado como deveria atuar e ele tá lá só

como um órgão pra receber dinheiro e gerenciar o dinheiro, simplesmente por isso.” (Dom 2)

“É atuante sim! Faz reuniões, conversa! Eu diria que existe essa necessidade sim, só melhorar a dinâmica do conselho, precisa de mais autonomia, mais poderes para se tomar decisões em todos os âmbitos, teria que ser o órgão de instância decisiva na escola.”(D1)

“É atuante. O conselho escolar é muito importante, decide tudo que se refere a escola. Todas as decisões, em todos os âmbitos: administrativos, questões pedagógicas, financeiras. Existe recurso onde o conselho decide onde vai ser aplicado.”(D3)

“Essa equipe é boa, corre atrás das dificuldades. Há necessidade sim, porque é um grupo de todos os funcionários, mas quem acaba falando mesmo são os professores, os outros ficam mais calados, servente, vigia, pessoal de secretaria, alunos.” (D2)

Segundo as que afirmaram não ser atuante, temos as seguintes afirmativas:

“Pelo que percebo aqui na escola ele não é atuante, ele está defasado. Eu não faço parte do conselho. Eu acho que o conselho tem que ser atuante na escola porque ele é um segmento de todos os setores aqui da escola, de pais, de funcionários, então ele atua diretamente ajudando a resolver alguns problemas dentro da escola. A atuação do Conselho deve ser ativa, por isso que eu não vejo aqui! Eu já participei de conselhos de outras escolas e vi que o conselho era atuante, a gente decidia, sentava junto, ouvia todos, era colocado os problemas pela direção e a gente ficava sabendo do que estava acontecendo e aqui eu não vejo isso.”(Dom 4)

“É atuante, acho que o conselho deve buscar a função não só de fiscalizar, acho que de colaborar porque é muito fácil você só cobrar. A fiscalização, essa palavra até pesa, o conselho existe sim pra fiscalizar, mas a colaboração é importante. O próprio conselho se não for dia e hora marcado reunião, a gente não vê! O conselho só busca esse lado de fiscalizar, só se vê a atuação do conselho pro lado financeiro. Pra mim ele deve fiscalizar e colaborar. Acho que tem que ter essa diversidade de informações, claro cada um tem que fazer seu papel, mas não custa nada ver se o colega do lado tá precisando de ajuda! Acho que essa união, essa diversidade de ajuda se fosse 100%, a educação seria muito diferente!” (Dom 3)

De fato, o que se observou nas falas de modo geral foi que o conselho precisa de mais autonomia, todos sabem da importância do Conselho Escolar, é um instrumento de decisão, precisa ser verdadeiramente democrático e com poderes que ultrapassem o financeiro da escola. Com relação as falas, outro problema referente ao conselho, é a sua ausência no turno da noite, geralmente as turmas do noturno não são contempladas com a presença do conselho e muito menos com as reuniões desse colegiado porque ele só funciona durante o dia. Para ser verdadeiramente democrático, precisa encontrar uma alternativa para contemplar o período noturno.

Além do Conselho Escolar, temos outro instrumento relevante no desenvolvimento do trabalho político e pedagógico da escola, o Projeto Político Pedagógico (PPP). Dentre os vários interesses da educação numa perspectiva transformadora, o Projeto Político Pedagógico se faz necessário e presente por ser a identidade da escola. Com vistas a pesquisa, todas as entrevistadas disseram participar da construção desse documento junto com a comunidade escolar. Nos documentos das escolas a modalidade de ensino da EJA está contemplada. E perguntado do por que da participação na construção do PPP, descreve-se algumas respostas:

“Porque o PPP é um conjunto. Quando se vai fazer a construção do PPP é trabalhado os três turnos juntos para que todos possam participar. Mesmo porque tem uma parte no PPP que é relacionado a EJA e está relacionado as metas, os objetivos. Então, por isso é que temos que participar.” (Dom I)

“Eu acho ele importante porque nele se vê gráfico, se vê muita coisa, problemas, soluções, sugestões são dadas. É bem importante”. (Dom 4)

Toda a comunidade escolar participa, é feito em conjunto aqui. Porque é importante saber de todo o processo que está previsto acontecer aqui na escola. Por mais que às vezes não funciona aquilo que foi planejado, mas é bom saber e lembrar que está no planejamento. O professor não tem que se preocupar da porta da sala de aula pra dentro, você tem que ter a visão do todo.(Dom 3)

“Sim. Todos os funcionários participam porque é preciso, tenho interesse em participar, é o planejamento para o ano” (D3).

A partir das entrevistas realizadas com os docentes, vimos que as teorias administrativas ainda prevalecem no cotidiano das relações da escola, mas mesmo com tantos desafios, a escola tenta construir uma forma de gestão que venha contemplar as necessidades de uma educação participativa e emancipadora através de uma educação democrática.

### 5.2.3 Análise dos roteiros de entrevistas aplicados aos Conselheiros

Foram entrevistados 04 conselheiros, sendo dois da EMEF. Deodoro da Fonseca e dois da EMEF D. Clemente Geiger. Os dados referentes a entrevistas encontram-se caracterizados na tabela 02, abaixo:

Tabela 2 Caracterização da amostra do Conselho Escolar

ESCOLAS		Deodoro	D. Clemente	n	%
Gênero	Masculino	-	1	1	25
	Feminino	2	1	3	75
	Total	04			
Idade	Até 34 anos	-	-	-	
	35 – 50 anos	1	2	3	75
	> de 50 anos	1	-	1	25
Titulação	Bacharel/ Licenciado	1	-	1	25
	Especialista	1	2	3	75
	Mestre	-	-	-	-
Percebe os princípios das teorias administrativas na prática da administração escolar	Sim	2	2	4	100
	Não	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa 2016

O Conselho escolar é um dos instrumentos importante na escola, uma vez que ele é consultivo e deliberativo. Dentre as perguntas realizadas, buscou-se saber do conselheiro o objetivo do conselho escolar e da necessidade de sua existência.

O Conselheiro CE1, disse que:

“costuma participar mas é pouco. Quando tem um assunto de compra de aquisição, o Conselho tem que aprovar, questão indisciplinar do aluno, se for tomar qualquer atitude, o conselho participa dessa decisão. Se for pro bem da escola, todos entram em acordo. Há necessidade dele na escola, sem ele as decisões não seriam tomadas.”

Quanto a resposta do CE2, obteve-se o seguinte:

“- Sim. O objetivo é fiscalizar os trabalhos, aquilo que é desenvolvido na escola. o conselho vai além, quando há algo grave na escola. O conselheiro se reúne, discute, chega a um consenso.”

Para o CE3,

“o objetivo central do Conselho escolar é deliberar ações no que concerne a um bom andamento das atividades educacionais, bem como, atuar nas questões da gestão escolar. Ajudando a dirimir situações conflitantes no ambiente escolar. A sua existência é de fundamental importância, pois além de ajudar na administração da escola, também atua como mecanismo de compras e programas que ajudarão no desenvolvimento das atividades educacionais. Esse dinheiro se pega pra fazer acompanhamento das atividades educacionais, curso de formação e compra de materiais de consumo e permanente.”

Na concepção do CE4,

“O conselho escolar é de suma importância porque ele facilita o envolvimento entre a escola e a comunidade, comprometendo pais, alunos professores e funcionários no meio educacional. Seu objetivo é fiscalizar, discutir e resolver assuntos de forma coletiva para que a prática educativa seja prioridade na vida do educando, proporcionando um bom ambiente que facilite o aprendizado e a formação responsável do individuo para a sociedade.”

Quanto ao processo de escolha, é percebido pelas falas dos depoentes que “é através de eleição, pelo segmento de cada categoria”(CE3). Outra fala discorreu que é “por meio de votação direta e secreta”(CE4) ; “o daqui foi praticamente apontado, as pessoas não querem se envolver, é um trabalho voluntário que a gente tem que se embuir de boa



vontade e contribuir com a escola. Aqui foi feito o convite, o diretor apresentou a importância do conselho para os docentes e discentes.”(CE2) “O processo se deu a convite, o diretor convidou, fez uma reunião com o corpo de docentes da escola, colocou em votação se todos aceitavam”. Geralmente essa escolha é feita com o professor concursado.”(CE1)

Mediante as falas, é percebido que todos os entrevistados sabem da relevância desse instrumento que deve ser democrático no cotidiano da escola, porém muitos se eximem de participar desse colegiado por acreditarem que será mais uma responsabilidade atribuída no espaço escolar. Muitas vezes, a escola não tem quórum para realizar uma eleição para o processo de escolha de conselheiros e quando isso acontece, se faz necessário um trabalho a parte e até pedido de socorro do diretor para com a comunidade escolar no sentido de que por favor, aceite participar do Conselho?

No que se refere ao conselho como consultivo e deliberativo, todos afirmaram que sim. Seguem abaixo o que disseram:

“Sim. Pois para que a gestão escolar tenha o apoio do conselho, esta deve levar as ações ao conhecimento dos membros, que após examinar e refletir a situação, tomar-se-á uma decisão democrática.” (CE4)

“O nosso é pra poder liberar alguma coisa, primeiramente a gente senta, discute, até mesmo põe em votação e depois toma a decisão final.” (CE2)

“O Conselho da escola é consultivo e deliberativo, sim. Tudo é discutido e analisado. Sou eu que fiscalizo as notas fiscais.”(CE3)

“Com certeza. Qualquer decisão da escola, há a tomada de decisões do conselho. Exemplo, se tem um aluno problemático, o que fazer com aquele aluno? O presidente e o diretor, nunca tomam uma decisão sozinhos.” (CE1)

Perguntados sobre a relação dos princípios da gestão empresarial na prática da administração escolar, obtivemos as seguintes respostas:

“Sim, é perceptível os princípios da gestão empresarial, haja vista que se trata de uma “organização” onde cada indivíduo tem sua função.” (CE3)

“Sim. Assim tudo que se vai fazer é tudo bem calculado, colocado de uma forma que se espera conseguir. A tomada de preço para as compras é realizado com muito cuidado. Tudo que é feito, é em prol da escola, é passado para o conselheiro. Mesmo antes de comprar é determinado valores e após, nos é repassado o que foi gasto.” (CE2)

“Eu acho que ajuda muito assim, acho que é bom, facilita mais a administração da escola, na verdade, o conselho funciona como empresa

mesmo. Se vai comprar algum material tem que fazer a pesquisa de preço em 3 lugares.” (CE1)

“A escola é um espaço social e cada vez mais assume uma responsabilidade maior no bem estar da vida do aluno e do convívio familiar, para tanto é necessário que a escola se adeque a cada realidade e atue com mobilidade frente a cada situação, principalmente quando tem que controlar gastos uma vez que a escola tornou-se autônoma para gerenciar os recursos financeiros que desde meados dos anos 90 a LDB nº 9394/96 tornou obrigatório.” (CE4)

Com relação às respostas, fica claro que é unânime em afirmarem a presença desses princípios na vida escolar, entretanto, não se sabe muitas vezes especificar quais seriam esses princípios que estão permeados no cotidiano da escola. Uma vez que começa da estrutura organizacional e vai até a realização do planejamento escolar e em muitos outros setores burocráticos.

Para dar encerramento as perguntas direcionadas aos conselheiros, foi solicitado que definissem metodologicamente a prática administrativa na escola.

Segundo o CE3, “às vezes o método sendo adotado esbarra na questão social e também burocrática, sendo preciso criar novas estratégias para o ensino aprendizagem.” Com relação à resposta do CE1, obteve-se a seguinte: “nós temos um aluno hiperativo, tá dando trabalho na sala de aula e em casa, já fui ao CRAS pra encaminhar esse aluno. Ajudar a vida desse aluno e dos colegas. Mas isso aí também seria do conselho. Na escola, há uma preocupação de todos. A equipe de professor é muito boa”. Percebe-se na fala do conselheiro que a escola tem se preocupado com os aspectos sociais do aluno e que os princípios estão voltados mais para a humanização da escola a qual atua.

Na concepção do CE2, ele vê a pessoa do gestor como um agente democrático na instância educacional. Segundo ele, “nós temos um gestor que pra mim é excelente nas suas tomadas de decisões, tudo que ele faz é bem pensado, calculado, além de nos falar, pedir opinião, é registrado e assinado. A administração dele é exemplar, teve a escolha do melhor profissional do ano e ele tirou o 1º lugar. Hoje a nossa escola tem outro perfil, nosso administrador é excelente! As pessoas criticam por ele ser rígido, mas a gente precisava. Tudo é pensado pra facilitar o nosso trabalho. Ele corre atrás das coisas, tudo que a SEMED propõe ele faz”.

Com relação aos resultados das entrevistas dos conselheiros, é evidente a respeito da importância do conselho na escola, é mais uma força positiva encontrada para gerir a escola

junto com a direção. Entretanto, não se pode ter vistas apenas ao financeiro, e isso, todos os conselheiros tem ciência. O conselho é um instrumento que vem facilitar e direcionar muito das ações de que precisam ser realizadas nas escolas, “é uma das formas de aferir as perspectivas democráticas da atual escola pública fundamental, é examinar a situação em que se encontram os mecanismos de ação coletiva que ela dispõe.” (Paro, 2007, p.10)

#### 5.2.4 Análise dos roteiros de entrevistas aplicados aos diretores

Tabela 3 Caracterização da amostra de diretores

ESCOLAS		Deodoro	D. Clemente	n	%
Gênero	Masculino	1	1	2	100
	Feminino	-	-	-	-
	Total	02			
Idade	Até 34 anos	-	-	-	-
	35 – 50 anos	1	1	2	100
	> de 50 anos	-	-	-	-
Titulação	Bacharel/Licenciado	1	-	1	50
	Especialista	-	1	1	50
	Mestre	-	-	-	-
	Doutor	-	-	-	-
Assumiu a direção da escola	Nomeação	1	1	2	100
	Eleição	-	-	-	-
	Outra	-	-	-	-
Percebe os princípios das teorias administrativas na prática da administração escolar	Sim	1	1	2	100
	Não	-	-	-	-
O Conselho escolar é atuante	Sim	1	1	2	100
	Não	-	-	-	-
A EJA está contemplada no Projeto Político da escola?	Sim	1	1	2	100
	Não	-	-	-	-
Você participa da Construção do PPC?	Sim	1	1	2	100
	Não	-	-	-	-
A Comunidade Escolar da EJA participa da Construção do PPP	Sim	1	1	2	100
	Não	-	-	-	-
	Não lembra	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa 2014.

As pesquisas realizadas com os diretores tiveram orientações quanto aos princípios de gestão administrativa empresarial na gestão da educação de EJA e objetivou-se identificar como percebem os princípios administrativos na educação, além de definir metodologicamente a prática que executam na escola em que direcionam. A pesquisa também teve foco no Conselho Escolar e no PPP das escolas.

Um dos primeiros assuntos perguntados se deu a partir da formação de cada diretor onde se constatou que ambos são licenciados em Pedagogia e que tem preparação para estar no cargo de diretor. Ter o perfil profissional para assumir tal cargo é saber que as funções e os papéis que deverá resolver, perpassa pela formação que o ajudará desempenhar as ações de direção.

A segunda pergunta realizada foi a respeito de como assumiu a direção escolar. As escolas do município de Altamira ainda não tem um processo democrático de escolha de diretor, o que se tem é apenas nomeação. Todos os diretores são nomeados por questões políticas, essa é a estratégia do governo municipal. Paro (1995, p. 109), discorre que esse é um dos assuntos mais polêmicos da administração da escola pública porque

“(...) podemos distinguir três formas para esse provimento: nomeação, concurso e eleição. A nomeação pura e simples pode dar-se ou com a exigência prévia de qualificação específica e um mínimo de experiência, ou por questões político-clientelista ou uma combinação dos dois critérios. De qualquer forma, ela encerra sempre um alto grau de subjetividade, propiciando um sem-número de injustiças e irregularidades, já que não existe um critério objetivo, controlável pela população, que além de garantir o respeito aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, possa também evitar o favorecimento ilícito de pessoas, ferindo o princípio da igualdade de oportunidades de acesso ao cargo por parte dos candidatos. Por esses motivos, a nomeação para o cargo de diretor de escola é, com razão, condenada por todos aqueles interessados na boa gestão da escola pública”.

Outro assunto importante perguntado aos diretores refere-se aos princípios da administração empresarial na prática da administração escolar, como eles têm percebido isso na prática.

“Controle pessoal, controle financeiro da escola e o mais próximo do administrativo é o estrutural. Através do colegiado, reunião com participação de todo segmento da escola.” (DD)

“De forma bem objetiva e sucinta, percebe-se os princípios da gestão, sobretudo nos papéis burocráticos. Dito isso, se tem também bem marcante a questão do papel empresarial, de um gestor, os programas e projetos que

ele precisa estar atento no momento, entender da dinâmica do processo educacional pra que no sistema, eu falo sistema o estado como união, angariar recursos financeiros pra melhor gerir a escola. Eu posso abrir parêntese, né? Acreditas quando eu peguei a escola em 2013 ela tava num gasto de energia com 14 mil reais mensais e uma forma de gestão acompanhada e assistida, trouxe pra 10 mil, ou seja, mensalmente teve uma economia de 4 mil reais no gasto de energia e no período de férias caiu pra 8 mil. E, também em 2013, foi repassado a escola a minha pessoa um montante de 59 mil reais anual, de projetos que a escola já tinha e por força da gestão, de forma compartilhada, interdisciplinar com a equipe, se implantou mais três projetos chegando a cento e poucos mil. Anualmente entre o PDDE (projeto de dinheiro direto na escola), financiado pelo FNDE, tinha o mais educação, 59 mil aproximadamente, aí eu criei o mais cultura, o atleta na escola e Escola sustentabilidade. É, na verdade, criei mais foi a equipe, né? Eu só fiz a gestão empresarial dentro do projeto, dentro do levantamento do recurso e enviei pros órgãos responsáveis onde foram aprovados. E isto, nenhum outro diretor sabe fazer! Tem muito recurso! Entrava no MEC, hoje SIMEC (Sistema Ministerial de Educação e cultura). O projeto Atleta na Escola foi R\$ 3. 700,00, que aliás, a única escola que executou no município de Altamira em 2013; Atleta na escola recebeu R\$ 21.000,00 e Escola Sustentável nove mil e pouco. Deu aí uns quarenta e poucos mil, eu tinha pegado a escola com R\$ 59.000,00 e deixei ela com cento e poucos mil. Tem todos esses modelos de projetos lá, tem toda ata de reunião, tudo colocado no sistema. Muitos diretores não conseguem esses recursos, em virtude de não ter o conhecimento. Como se falou, é indicado, né? Todos os projetos estão embasados numa gestão educacional voltado na área empresarial, onde se tem também essa função. Administrar uma escola não perpassa apenas pelo pedagógico, também é! Mas o administrativo tem de ser mais presente!”(DC)

Diante das respostas dos diretores é coerente o que percebem, uma vez que esses princípios são encontrados em todas as instituições onde se tenha gestão. Não vai longe algumas ações que se fazem presentes no cotidiano da escola, uma vez que são provenientes do mundo empresarial como: planejamento, organização, direção e controle.

Em continuação a pesquisa, foi perguntado enquanto diretores, como definem metodologicamente a prática administrativa desenvolvida por eles na escola.

As respostas foram as seguintes:

Participativa, construtivista e de gestão financeira. Vou por gestão financeira porque não é qualquer pessoa que deixa uma escola com quase o dobro de ganho e com menos gasto que tinha, né? Eu acho que a nossa administração nem sabe que foi feito toda essa parte porque eles não avaliam esse detalhe. Não avalia, não sabe! Só quer saber se foi conta aprovada e conta reprovada e isso é consequência de um bom trabalho na escola, com o tempo a aprovação vai ó! (DC)

Na minha prática, eu uso o 5s. Tento cobrar o último s. O 1º é utilização; 2º, organização, 3º, limpeza; 4º saúde, 5º autodisciplina (cada um ter ciência da sua responsabilidade sem haver cobrança). O 1º S (utilização) – verificação do ambiente, do espaço pra ver se há utilização, se ainda há com vida útil, seja, escrituração, equipamento material e pra fazer isso tem que ter a

ordenação (cada coisa no seu lugar). Depois que faço isso, tirar o que tá ocioso, coloquei no lugar pra isso, aí entro no 3º S (limpeza), aí foco o ambiente limpo, ordenado e organizado. Com isso, entro no 4º S (saúde), ao conquistar o 4º entra no 5º S que são o buscado para se atingir o que é a autodisciplina pra se fazer isso periodicamente. Como trabalhei muito em empresa, trabalhei com a ISO (qualidade total). É difícil inserir isso na educação.” (DD)

A partir das arguições dos diretores de escola, tem-se proposto por Bartnik (2011, p. 74) um quadro referendando as características das concepções de gestão escolar criado por Libâneo, Oliveira e Toschi.

Quadro 5 Características das concepções de gestão escolar

Técnico científica	Autogestionária	Interpretativa	Democrático Participativa
<p>Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar.</p> <p>Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros;</p> <p>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;</p> <p>Comunicação linear (de cima para baixo) baseada em normas e regras.</p> <p>Mais ênfase nas tarefas.</p>	<p>Tende a negar autoridade e as formas centralizadas de poder. Valorizando a construção de normas e de regulamento pelo próprio grupo.</p> <p>Vincula as formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político.</p> <p>Há decisões coletivas (assembleias, reuniões) e eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e de poder;</p> <p>Enfatiza a auto-organização do grupo de pessoas da instituição por meio de eleições e de alternância no exercício de funções;</p> <p>Recusa as normas e os sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva;</p> <p>Acredita no poder instituinte da instituição</p>	<p>A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva;</p> <p>Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora com valores e práticas compartilhados</p> <p>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, normativo.</p>	<p>Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola;</p> <p>Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.</p> <p>Qualificação e competência profissional.</p> <p>Busca objetividade no trato das questões da organização e da gestão mediante coleta de informações reais.</p> <p>Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica; diagnóstico; acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações tomada de decisões.</p> <p>Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados;</p>

	e recusa todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído. Enfatiza as inter-relações mais do que as tarefas.		Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.
--	--	--	---

Fonte: Bartnik (2011, p. 74)

O quadro nos dá uma visão ampla a respeito das concepções e vemos que elas estão delineadas entre a concepção técnico-científica a democrático participativa. Nas respostas do diretor DC, não tem uma característica definida, há um ecletismo dessas teorias. Quanto à fala do diretor DD, podemos identificar sua postura administrativa na concepção técnico-científica burocrática. Uma vez que, pressupõe uma gestão de melhoramento contínuo sem desperdício. Sua visão mais atual é conhecida como modelo de gestão da qualidade total (GQT). “Essa característica de fragmentação de um processo maior em vários subprocessos permite o controle sistemático de cada setor separadamente, o que possibilita identificar e localizar de modo mais fácil aquilo que acontece na escola e que não está de acordo com o planejado, para que se possa agir imediatamente na causa”. ( BARTINIK , 2011, p. 80)

Na entrevista foi perguntado sobre as maiores dificuldades na administração da escola, os diretores, informaram que:

“Em 2013 a maior dificuldade foi a conquista e consolidação do conselho escolar. Cada vez mais é difícil conseguir pessoas para atuar na escola sem receber nada. Nessa época, o conselho escolar anterior estava meio que extinto e os docentes que aqui estavam não queriam se envolver mais. Outro problema, a estrutura, principalmente a elétrica. Como o EJA, teria que está funcionando todas as Lâmpadas, a quadra que deve estar bem iluminada. No mesmo ano, conseguiu colocar pra funcionar tudo. A instalação antiga queimava muita lâmpada, e queda de energia constante.” (DD)

“Dificuldade em lotação em ser atendido as pessoas técnicas, necessárias para um bom atendimento de acordo com a gestão, a visão de gestor, no caso o diretor, eu né! Dito isso, digo que nos dois anos no caderno de lotação, ainda ficou em aberto o orientador educacional. Quando eu justifiquei na Secretaria de Educação que os meus coordenadores por mais que hoje na nomenclatura atual, coordenação pedagógica, subteixe-se supervisão e orientação. Eu com mil e trezentos alunos, não se tinha como um coordenador atender professor e outro aluno, mal dava pra atender professores, então eu solicitei o orientador porque nós temos um público problemático demais. Se tivesse alguém na orientação educacional, facilitaria bastante. Outro fator é de ordem estrutural mais é comum, né? A

infraestrutura é comum. Bem que a nossa estrutura é quase invejável! Tem auditório, mantive uma divisão na qual o diretor anterior tinha feito com a sala de leitura, eu só reestruturei, trouxe mais material, comprei mais coisas. Tem a sala de biblioteca, a sala de leitura é a de leitura mesmo! Nessa parte eu tive bastante dificuldade! Não é a dificuldade deles (SEMED) atenderem, sabe-se que tem essa dificuldade, sabe que isso faz parte. A problemática do aluno, a problemática de alunos de risco, oriundos do crime isso faz parte em qualquer escola, porém, no D.Clemente um pouco mais acentuado. O diretor, o gestor que quer ser, pra fugir dessa problemática deve procurar outra coisa, não procure escola não! Disso eu não reclamo que é o meu trabalho, se você não tem isso em mente, não adianta entrar na educação.” (DC)

Nas falas, vemos o quanto o cotidiano escolar é diverso, e as necessidades das escolas abrangentes e compete ao diretor, ao conselho e a comunidade se envolver para poder manter uma escola um pouco melhor, menos alijada, menos repressiva, menos fechada para a comunidade. Observa-se que o gestor precisa de competências diversas para tomadas de decisões junto ao seu conjunto, me refiro a comunidade escolar, para desenvolver estratégias e ações que venham atender as necessidades das escolas. Vemos também o quanto à burocracia faz parte dessa realidade. As demoras de tomadas de decisões da SEMED, dificulta um bom atendimento ao aluno, ao trabalho do professor e do diretor. É preciso haver menos burocracia e mais apoio as escolas para que se consiga atender a comunidade com mais qualidade e satisfação.

Ao serem perguntados se a EJA está contemplada no PPP e se há participação dessa modalidade de ensino, os diretores foram categóricos em afirmar que sim.

Com relação à participação na construção do PPP, também disseram que participam. Seguem as falas:

“Sim. Participo, coordeno e direciono na pessoa do gestor, né? Um gestor tem que coordenar, contribuir na produção e saber de cor e salteado o PPP de sua escola. Tem na literatura que os coordenadores pedagógicos coordenam, o gestor que não tem muita habilidade joga pra eles. O gestor tem que dar o apoio pro coordenador, na função de coordenador pedagógico ele coordena, mas o gestor deve coordenar o coordenador pedagógico, mas muitos não sabem, pensam que são dois trabalhos diferentes.” (DC)

“Sim. Primeiro, participo porque sou o responsável por essa construção, por fazer acontecer e por fazer parte do colegiado, sou membro do conselho escolar.” (DD)

A partir dos relatos, é possível afirmar que os diretores sabem o quanto a construção do PPP é importante no contexto educacional. “Para que a escola possa exercer suas incumbências definidas pela legislação, ela deverá ser estatal quanto ao funcionamento, democrática quanto à gestão e pública quanto à destinação.” (Veiga, 2006, p.55)



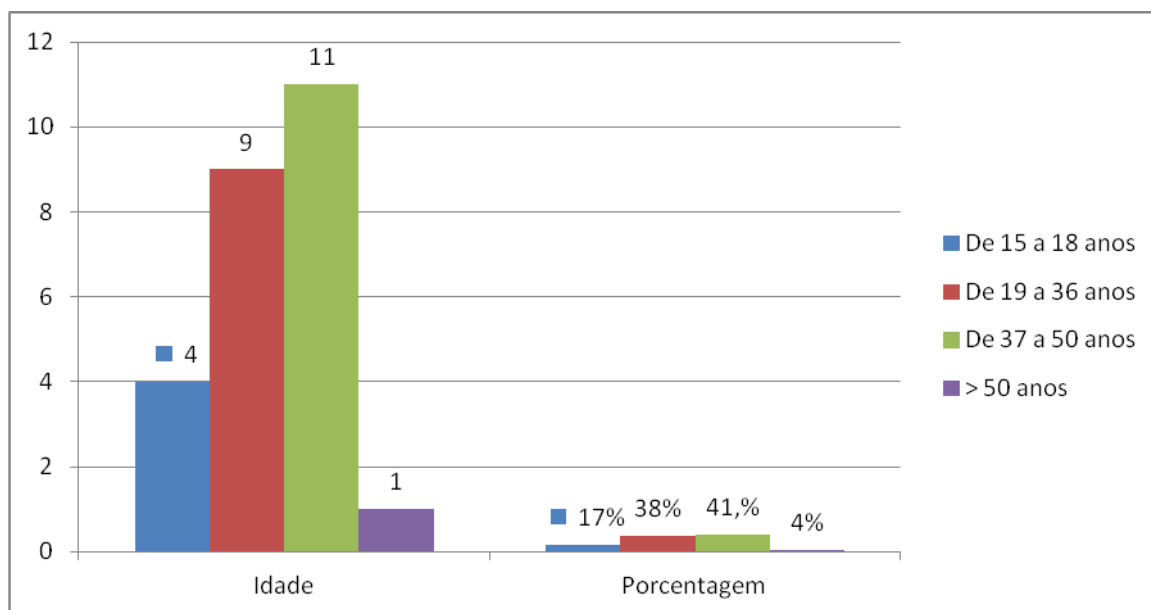
Perguntados como o conselho escolar tem ajudado na administração da escola, os diretores foram enfáticos em dizer que a atuação é realizada, “de maneira eficaz, altamente presencial, todas as atividades e ideias são passadas para o Conselho e as reuniões são mensais e sempre que necessárias, solicitadas por um dos membros.” (DD); “Interessante, o conselho escolar é um órgão jurídico, uma pessoa jurídica que muito, é triste falar, mas é uma realidade constatada que serve só pra receber o financeiro. Então entende só o papel da legalidade financeira de uma escola. No entanto, o principal papel de um conselho escolar é contribuir numa gestão participativa e democrática de uma escola, em todos os segmentos, em todas as tomadas de decisões e não apenas o financeiro.”

Sendo assim, o Conselho é um instrumento que sendo utilizado segundo seus objetivos, torna um instrumento de gestão participativa. Nesse sentido, tem-se que ter o cuidado para que o conselho não se torne “uma medida isolada, descolado de uma política mais ampla e séria de democratização da escola, evidenciando muito mais sua face burocrática do que sua inspiração democrática.” (Paro (2001, p. 80)

### 5.2.5 - Análise das percepções dos discentes quanto a EJA

Com as entrevistas direcionadas pelo questionário semiestruturado, pretendeu-se saber as opiniões dos discentes a respeito da modalidade EJA. Suas idades, sexo e opiniões estão transcritas e representadas em quadros, tabelas e gráficos abaixo.

Gráfico 9 Idade dos alunos da EJA: faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Através dos dados do gráfico 09 que corresponde a idade dos discentes entrevistados, temos 4 alunos com idade entre 15 a 18 anos o que corresponde a 17%; 09 alunos que corresponde a faixa etária de 19 a 36 anos, ou seja, 38% dos entrevistados, 10 alunos na faixa de 37 a 50 anos, o que corresponde a 41% e 1 discente com idade maior que 50 anos, o que corresponde a 4% dos entrevistados. Diante dos resultados, vemos que a idade que prevalece nas escolas pesquisadas é a faixa etária de 37 a 50 anos e a segunda maior de discentes de 19 a 36 anos, ou seja, são de trabalhadores e trabalhadoras, o que condiz com a modalidade de ensino que dessa forma, estão tendo acesso a Educação de Jovens e Adultos, o que nem sempre quer dizer que permanecerão e terão êxito nos estudos.

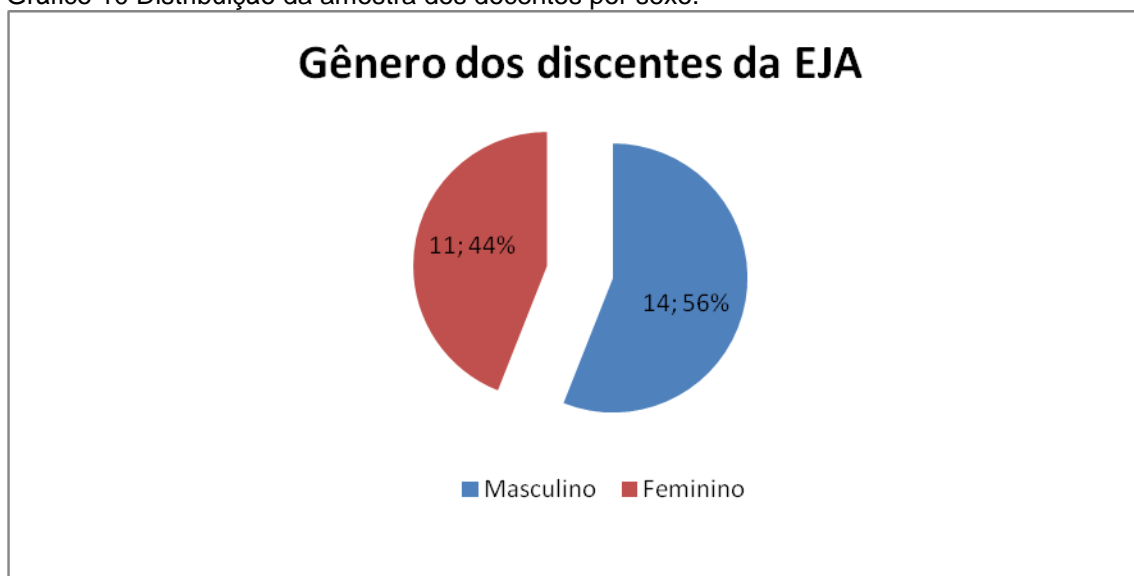
Tabela 4 Distribuição da amostra dos discentes por sexo

Discentes		Deodoro	D. Clemente	Nº	%
Gênero	Masculino	09	05	14	56
	Feminino	06	05	11	44
	Total:	15	09	25	100

Fonte: Dados da pesquisa 2014.

A amostra nos informa que a tabela é constituída de 25 discentes, sendo 14 alunos e 11 alunas. Que 56% pertence ao gênero masculino e 44% corresponde ao gênero feminino. Ver tabela 04 e gráfico nº. 10

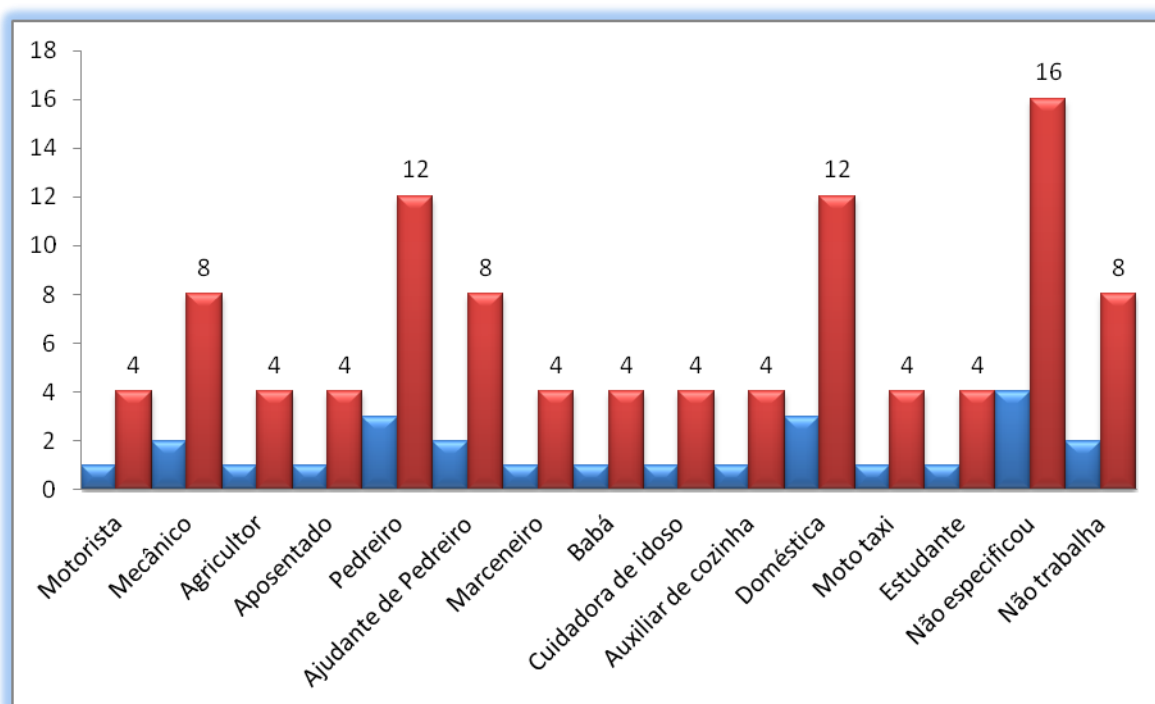
Gráfico 10 Distribuição da amostra dos docentes por sexo.



Fonte: Dados da pesquisa. 2014

Quanto a profissão dos discentes, do total dos 25 inquiridos, temos: 16% não especificou, 8% não trabalha e 76% trabalha, exerce uma profissão. Dentre as profissões, a de pedreiro e doméstica corresponde o maior percentual, correspondendo 12% e tendo como segundo lugar, o que corresponde a 8% a profissão de mecânico e de ajudante de pedreiro. E as outras cada uma a um percentual de 4 %, o que corresponde às profissões de motorista, agricultor, aposentado, marceneiro, babá, Cuidador de idoso, auxiliar de cozinha, moto taxi e estudante.

Gráfico 11. Profissão dos educandos



Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Foi perguntado aos discentes o por que de não terem cursado os estudos no tempo certo idade/série e as respostas foram muitas e está descrita no quadro de nº 06.

Quadro 6 Motivo de não ter cursado os estudos no tempo certo idade/série

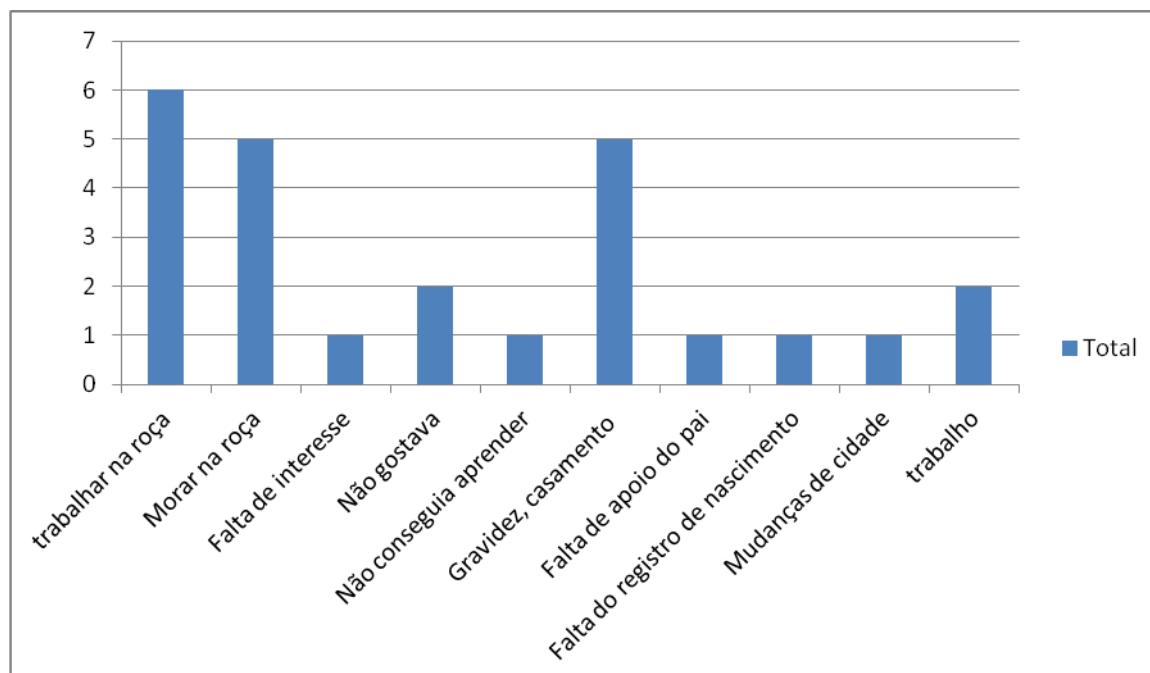
Por que não cursou seus estudos no tempo certo idade/série?
AD. 1.Quando era menino de 5 a 7 anos era ignorante, não quis estudar e depois passou a trabalhar com 12 anos de idade na roça e não pensava em estudar. Dos 13 para os 14 anos, sentiu vontade, mas morava num local que não tinha escola próxima. Em 2012 fez a 1ª etapa, fez um teste classificatório e passou para a 2ª etapa. Hoje está na 4ª Etapa.

AD. 2 Morava na roça, até estudou dois anos (12 e 13) parou. Um ano porque não tinha a 5ª série e vir para cidade, não tinha casa para morar. Nos próximos anos veio para a cidade e fez a terceira e quarta séries e esse ano está estudando a noite, cursando a 3ª etapa.
AD. 3. O pai não o colocou para estudar, dizia que o estudo não valia nada, desde os 9 anos na roça e há dois anos atrás tomou a decisão de estudar. Passou muita vergonha, tudo que eu queria saber, tinha que pedir para alguém ler.
AD. 4. Não via a necessidade de estudar, é aposentado.
AD. 5 Morava no interior da Bahia, tinha escola, não havia interesse dos pais em colocá-lo na escola. Desde os 8 anos já tinha uma enxada para capinar. Trabalhava na roça. Resolveu estudar porque um dia pediu pra irmã escrever uma carta e ela disse que não iria fazer.
AD. 6. Por que não gostava.
AD. 7. Onde Morava era muito difícil, morava na colônia, a casa era muito distante da escola e o pai não deixava ir pra escola porque tinha que ir a pé e tinha medo da onça pegar. Veio pra cidade há 07 anos atrás e decidiu estudar.
AD.8. Fez a primeira série na cidade e depois foi morar na colônia no Ramal São Francisco, próximo ao Monte Santo, trabalhava com a colheita e plantava. Era muito distante da escola, tinha 10 anos. Retornou pra cidade com 20 anos e a vida foi só trabalhar e só agora em 2014 decidiu voltar a estudar.
AD. 9. Começou a estudar com 04 anos de idade. Seu pai era ignorante, se errasse o pai espancava, nesse período morava com ele e outro tempo com a mãe. Viveu sendo criado por muita gente. Passou pra 3ª série e como não sabia de nada, voltou para primeira série. Também estudou na sala da educação especial na 2ª série. Quando via que não ia passar de ano, ia pra fazenda trabalhar. Todo ano faz sua matrícula, mas não consegue aprender, tem muita dificuldade. Só na 2ª etapa, ele está há quatro anos.
AD. 10. Porque casou muito cedo, morava na roça, casou com 14 anos, teve filho com 15 anos e por conta da maternidade desistiu dos estudos.
AD. 11. Estudou até os 14 anos. Com quinze, engravidou e parou de estudar. Retornou esse ano. Ficou cinco anos parada.
AD. 12. Morava na roça, não havia escola. Aprendeu a ler e a escrever com 11 anos porque uma senhora a ajudou. Começou a estudar com 16 anos na EJA.
AD. 13. Seu pai viajava muito, ficava com medo de acontecer alguma coisa com a filha. Quando ia pra escola sempre desistia porque seu pai dizia que estudar não levava a nada.
AD. 14. Por causa do pai que nunca deixou. Morava no Palhal, na Ilha da Fazenda e o pai não confiava deixar os filhos com ninguém em Altamira.
AD. 15. Começou a estudar com 09 anos porque não tinha registro e esse ano resolveu estudar a noite para trabalhar de dia.
AC.1. A mãe mudou para o Paraná e não levou a transferência, por isso teve que voltar as séries estudadas. Parou de estudar na 3ª série. Já tinha 11 pra 12 anos. Ficou 09 anos sem estudar. Retornou esse ano por conta da dificuldade de arrumar emprego.
AC.2. Morava na roça na Agrovila Tiradentes. Seu pai faleceu quando tinha cinco anos. Tudo era difícil. Estudou até a 4ª série em Altamira. Parou de estudar porque morava com uma senhora que resolveu voltar pra roça.
AC.3. Falta de desempenho e de juízo. Desistiu dos estudos durante dois anos devido;

namorado, gravidez e filho.
AC.4.Cursou o fundamental, mas a Secretaria de Educação do Município perdeu seus documentos e teve que retornar a 1ª etapa. Fez o teste classificatório e passou para a 3ª etapa. Passou uns 24 anos fora da sala de aula. Sempre quis estudar, esperou os filhos crescerem e voltou pra escola.
AC.5. Com 09 anos, decidiu deixar a escola para trabalhar. Trabalhava e estudava, morava com seu tio. Disse ser uma pessoa agressiva na escola, não gostava de trabalhar e nem de estudar e optou em só trabalhar.
AC.6.Foi criado no sertão do Rio Grande do Norte, nesse tempo não havia escola. Quando apareceu escola, tinha de 09 a 10 anos, foi trabalhar com seu pai na roça até os 22 anos quando veio para o Pará. Chegou aqui com 22 anos, estudou a 1ª e 2ª Etapas e como era vigilante, teve que desistir da escola e só agora retornou novamente.
AC.7. Por questão de ajudar a família financeiramente, desde os 07 anos trabalhando. Seu pai viajava muito, trabalhava como piloto de barco indo pros garimpos, passava muito tempo fora.
AC.8. Não tinha como. Seu pai não o deixava estudar porque tinha que trabalhar na roça. Trabalhou na roça desde os 07 anos de idade até os 20. Morava o km 55. Por conta de ter que tirar a habilitação, teve que estudar, precisa saber ler e escrever.
AC.9. Falta de interesse. Estudou até a 5ª série. Ficou uns 03 anos sem estudar. Acho que a falta de interesse foi por se achar novo demais. Voltou a estudar porque queria concluir o Fundamental.
AC.10. Casou-se muito nova, não tinha direção, morava num canto e outro, os filhos foram chegando e veio acordar pra vida agora aos 43 anos.

Fonte: Dados da Pesquisa - 2014

Gráfico 12 Principais motivos de não ter estudado no tempo certo idade/série.



Fonte: Dados da Pesquisa. 2014

Os dados demonstram que muitos dos cidadãos não têm culpa de não terem estudado no tempo certo. O que faltou para muitos foi oportunidade, principalmente para os mais velhos. Até três décadas atrás, não havia no Brasil uma lei que vigorasse a favor do acesso, da permanência e do êxito educacional do discente. Em 1996, a legislação brasileira enfatiza responsabilidade a família, em primeiro lugar, e depois o Estado no dever de prover a educação da criança. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu art. 2º, aponta que a

“educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (LDB, 1997, p.2)

As causas do analfabetismo no Brasil são provenientes de séculos atrás. Mesmo sendo tão antigas, refletem as dificuldades e necessidades que o povo tem passado principalmente os mais pobres. Vimos no gráfico 12, os motivos que essa pequena amostra nos dá de não ter cursado o ensino fundamental no tempo e idade/ série. Trabalhar e morar no campo foi um dos motivos da não inserção na escola, a falta de escola no campo foi um dos motivos desses jovens e adultos não terem frequentado a escola e as dificuldades para sobrevivência da família no campo faziam com que as crianças trabalhassem junto aos pais na lida campesina. Outros fatores que afastaram principalmente as mulheres da escola foi gravidez e casamento.

“[...] os jovens e adultos continuam vistos na ótica das carências escolares: não tiveram acesso, na infância e na adolescência, ao ensino fundamental, ou dele foram excluídos ou dele se evadiram; logo propiciemos uma segunda oportunidade.” (Arroyo, 2006, p.23)

Com relação a que os discentes gostam ou não na escola ou que gostariam que mudasse, as respostas constam no quadro de nº 07.

Quadro 7 O que os discentes gostam na escola e o que gostariam que mudasse

O que você gosta e o que gostaria que mudasse na escola?
<b>AD. 1.</b> Gosta: Do comportamento dos professores, do diretor, respeitam a gente e tem interesse pelo aluno. O que precisa melhorar: Algumas coisas que estão desorganizadas, o banheiro que já deu uma melhorada e as centrais de ar que foram colocadas e não são utilizadas.
<b>AD. 2.</b> Gosta: Dos colegas e dos professores. O que precisa melhorar: A merenda, toda hora é sopa.
<b>AD. 3.</b> Gosta: De tudo que a professora passa pra mim. Precisa melhorar: As centrais de ar precisam funcionar e mais lâmpadas na sala.

<p><b>AD. 4.</b> Gosta: Das amizades. Precisa melhorar: Pintassem a escola e que tivesse mais lâmpadas nas salas.</p>
<p><b>AD. 5.</b> Gosta: De tudo, da professora, do ensinamento dela, da escola. O que precisa melhorar: A energia que é meio fraca e que as centrais de ar funcionasse.</p>
<p><b>AD. 6.</b> Gosta: Dos meus colegas. O que precisa melhorar: Gostaria que tivesse ar condicionado nas salas porque é muito quente.</p>
<p><b>AD. 7.</b> Gosta: De estudar. O que precisa melhorar: Que as centrais de ar da sala de aula funcionassem.</p>
<p><b>AD.8.</b> Gosta: De tudo. Do recreio, das aulas, do horário, dos colegas e da professora. O que precisa melhorar: Gostaria que houvesse uma reforma na escola.</p>
<p><b>AD. 9.</b> Gosta: Da professora. O que precisa melhorar: Gostaria que colocassem as centrais de ar para funcionar.</p>
<p><b>AD. 10.</b> Gosta: Gosto da escola por nos dar oportunidade de estudar na EJA, nem toda escola tem. O que precisa melhorar: Gostaria que tivesse mais intérpretes de libras, pois não é toda sala que tem.</p>
<p><b>AD. 11.</b> Gosta: Dos professores, eles são legais, tratam a turma bem. O que precisa melhorar: Precisa melhorar a ventilação da sala, banheiro adequado para usar pois uns prestam e outros não. Melhorar a limpeza dos banheiros.</p>
<p><b>AD. 12.</b> Gosta: Da escola, dos professores. O que precisa melhorar: Que a central de ar venha funcionar, a sala é muito quente.</p>
<p><b>AD. 13.</b> Gosta: Dos alunos e professores que são divertidos. O que precisa melhorar: As condições da escola. Que fizessem uma reforma e melhorassem a estrutura física.</p>
<p><b>AD. 14.</b> Gosta: Dos alunos, da professora, da escola de forma geral. O que precisa melhorar: Pra mim, não precisa mudar nada, está tudo bem.</p>
<p><b>AD. 15.</b> Gosta: De estudar e dos colegas. O que precisa melhorar: Sugiro que tirassem os ventiladores e substituíssem por centrais de ar; melhorassem a merenda, a estrutura e limpeza dos banheiros.</p>
<p><b>AC.1 .</b> Gosta: De quase tudo. O que precisa melhorar: O tratamento dos professores com os alunos.</p>
<p><b>AC.2.</b> Gosta: De estudar, da escola e da professora que é legal. O que precisa melhorar: Não há nada que eu não goste aqui.</p>
<p><b>AC.3.</b> Gosta: Das amizades e de todos os professores. O que precisa melhorar: Alguns alunos que vem para a escola para bagunçar, que fosse analisado melhor as matrículas.</p>
<p><b>AC.4.</b> Gosta: De tudo. O que precisa melhorar: Precisa melhorar a infraestrutura e a limpeza.</p>
<p><b>AC.5.</b> Gosta: Do ensino. O tratamento dos servidores é de forma muito educada, legais com os alunos. O que precisa melhorar: Melhoria e qualidade de conforto aos docentes, porque a gente vê a escola suja, é pouco funcionário para realizar as atividades de limpeza.</p>
<p><b>AC.6.</b> Gosta: Dos professores. O que precisa melhorar: Não opino nada, pra mim tá tudo ótimo.</p>
<p><b>AC.7.</b> Gosta: Gosta do ensino porque o que já viu em outras escolas, através de seus</p>

filhos, percebe que o ensino aqui é melhor. O que precisa melhorar: O pula – pula de professores num tempo de aula, o correto seria dois professores numa noite, o que tem dá o primeiro tempo, não se destaca porque o primeiro tempo é rápido demais, quando começa a explicar, termina o tempo.
<b>AC.8.</b> Gosta: Da professora. O que precisa melhorar: Não há nada que eu não goste.
<b>AC.9.</b> Gosta: Dos professores e dos amigos. O que precisa melhorar: Ter mais assistência na escola, melhoria na infraestrutura na escola.
<b>AC.10.</b> Gosto da convivência com os professores e com os colegas de sala. Gostaria que melhorasse a limpeza da escola.

Fonte: Dados da Pesquisa – 2014

Na maior parte das respostas, os discentes dizem gostar mais dos servidores da escola, principalmente dos docentes, dos colegas e do ensino. No quesito melhoria, grande parte dos discentes sentem necessidade de melhoria na infraestrutura das escolas. Durante o ano de 2016, a EMEF Deodoro da Fonseca foi reformada, encontra-se toda estruturada com ambiente agradável e com centrais de ar funcionando em todas as salas de aula. Com relação a EMEF D. Clemente Geiger, a escola possui uma boa estrutura e todas as salas de aula possuem centrais de ar.

Perguntou-se também com relação às dificuldades encontradas para estudar na modalidade EJA e as respostas dos discentes encontram-se no quadro de nº 08.

Quadro 8 Dificuldades encontradas para estudar na EJA

<b>Quais as dificuldades encontradas para estudar na EJA?</b>
<b>AD. 1.</b> Dificuldades em aprender o Inglês, são poucas horas e não se aprende quase nada. Muitas vezes sou lerdo para copiar e isso atrapalha um pouco, sempre fico pra trás.
<b>AD. 2.</b> Não tenho.
<b>AD. 3.</b> Não tenho.
<b>AD. 4.</b> As aulas terminam muito tarde, tornando-se cansativas e fica perigoso voltar para casa.
<b>AD. 5.</b> Dificuldades em Matemática e Português. Dificuldades de chegar do trabalho para vir para a escola, o cansaço do trabalho é grande.
<b>AD. 6.</b> Cansativo.
<b>AD. 7.</b> A dificuldade é o cansaço, o estresse do trabalho. Difícil conciliar trabalho e estudo.
<b>AD. 8.</b> Só a questão do meu trabalho que é muito cansativo, mas vou enfrentar o cansaço.
<b>AD. 9.</b> Tenho dificuldade de aprendizagem e muita bagunça na sala.
<b>AD. 10.</b> Não acho que tenho dificuldades, pois consigo me adaptar bem as matérias.
<b>AD. 11.</b> Nenhuma.



<b>AD. 12.</b> Dificuldade na disciplina de Matemática; não ter transporte escolar porque moro longe e venho a pé.
<b>AD. 13.</b> Não tenho.
<b>AD. 14.</b> Só o que me atrapalha é ter que desenhar, tenho dificuldade e as contas que ainda não estou prática.
<b>AD. 15.</b> Nenhuma. Acho melhor estudar à noite, é um turno calmo.
<b>AC.1.</b> Dificuldade em trabalhar de dia e estudar a noite.
<b>AC.2.</b> No momento estou morando longe, moro no Bela Vista.
<b>AC.3.</b> O resumo de todas as matérias, só se estuda o básico.
<b>AC.4.</b> Não tenho.
<b>AC.5.</b> Não tive nenhuma.
<b>AC.6.</b> Me acho atrasada para essa série, mas estou me desempenhando.
<b>AC.7.</b> Trabalhos que são passados pra casa, não tenho tempo durante o dia.
<b>AC.8.</b> Muitas, devido o horário, o trabalho que é pesado, mas venho assim mesmo.
<b>AC.9.</b> Nenhuma.
<b>AC.10.</b> Dificuldades na Matemática, acho muito difícil, mas estou me desenvolvendo aos poucos.

Fonte: Dados da Pesquisa – 2014

As maiores dificuldades apontadas pelos discentes é a dificuldade de aprendizagem principalmente nas disciplinas de Matemática e de Língua Portuguesa, na leitura e escrita, o cansaço por ter que trabalhar e estudar ao mesmo tempo, não há tempo de estudar em casa. Nesse ano de 2014, havia uma grande demanda de alunos que estavam trabalhando na obra da hidrelétrica de Belo Monte, saiam de casa para trabalhar às quatro horas da manhã e retornavam pra casa às 19 horas onde muitos desses iam direto pra escola, cansados, exaustos e com sono e com isso, pra continuar os estudos haviam de ter muita força de vontade e persistência. Portanto, a escola precisa estar preparada e atenta como trabalhar com a EJA pois atende um público diferenciado, que tem uma visão de mundo com experiências vividas e com suas diversidades culturais.

“[...] a escola muitas vezes encontra dificuldades para compreender as particularidades desse público, no qual os motivos que os levam à evasão, ainda no início da juventude, e as motivações que envolvem sua volta à sala de aula são informações preciosas para quem lida com a questão. Deixá-los escapar leva à inadequação do serviço oferecido e a um processo de exclusão que, infelizmente, não será o primeiro na vida de muitos desses alunos.”  
(Naif, 2005, p. 402)

No quadro 9 têm-se algumas respostas no que refere ao conhecimento e participação do Projeto Político Pedagógico.

Quadro 9 Conhecimento do Projeto Político Pedagógico

<b>Você conhece o Projeto Político Pedagógico da escola? Se sim, vc participou da proposta?</b>
<b>AD. 1.</b> Não.
<b>AD. 2.</b> Não.
<b>AD. 3.</b> Não.
<b>AD. 4.</b> Não.
<b>AD. 5.</b> Não.
<b>AD. 6.</b> Não.
<b>AD. 7.</b> Não.
<b>AD.8.</b> Não.
<b>AD. 9.</b> Sim. Não
<b>AD. 10.</b> Não.
<b>AD. 11.</b> Não.
<b>AD. 12.</b> Não.
<b>AD. 13.</b> Sim. Não.
<b>AD. 14.</b> Não.
<b>AD. 15.</b> Não.
<b>AC.1.</b> Não.
<b>AC.2.</b> Sim. Não.
<b>AC.3.</b> Não.
<b>AC.4.</b> Não.
<b>AC.5.</b> Não.
<b>AC.6.</b> Não.
<b>AC.7.</b> Não.
<b>AC.8.</b> Sim. Não.
<b>AC.9.</b> Não.
<b>AC.10.</b> Não.

Fonte: Dados da Pesquisa- 2014

Conforme as respostas, dos 25 discentes, 21 dizem não conhecer a Proposta Política da Escola e somente 4 conhecem, mas não participaram da proposta. A construção do projeto político pedagógico, para que atenda a comunidade escolar, deve ter a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educacional. O que as respostas nos mostram é que os alunos da EJA muito pouco sabem o que é um PPP, qual a sua importância e para que serve. Diante das afirmações, há a necessidade de ambas as escolas trabalharem com mais intensidade o PPP, pois ele é a identidade da escola, deve ser elaborado de forma dinâmica e participativa por seus protagonistas valorizando o espaço dialético que perpassa a escola.

Outra questão perguntada aos alunos foi a respeito dos docentes, se eles gostam dos seus professores, as respostas a esta questão estão no quadro 10.

Quadro 10 Você gosta do seu/s professor/ es? Por quê?

<b>Você gosta do/s seu/s professor/es? Por quê?</b>
<b>AD. 1.</b> Gosto. Porque me tratam bem, por tentarem entender minha lerdeza.
<b>AD. 2.</b> Mais ou menos. Gosto de uma professora porque é atenciosa, olha o caderno, não gosto de um professor, é muito chato.
<b>AD. 3.</b> Sim, porque explica muito bem pra turma.
<b>AD. 4.</b> Sim, porque eles me entendem.
<b>AD. 5.</b> Gosto. Pra mim é como se fizesse parte da minha família. Igual uma mãe com o filho.
<b>AD. 6.</b> Sim, porque eles tentam se adequar a minha deficiência.
<b>AD. 7.</b> Gosto porque ela é uma pessoa simples.
<b>AD.8.</b> Gosto porque ela é educada e nos trata bem.
<b>AD. 9.</b> Mais ou menos, porque não consigo aprender. Tem hora que dá aula boa, tem hora que é ruim.
<b>AD. 10.</b> Gosto sim, porque ela me dá atenção, tem paciência comigo, me aceita do jeito que sou.
<b>AD. 11.</b> Sim. Tratam a turma bem, veem o esforço da turma e tentam ajudar também.
<b>AD. 12.</b> Sim. Eles ajudam naquilo que não sei.
<b>AD. 13.</b> Sim. São divertidos e a todo o momento estão interagindo com a turma, variando os assuntos pra não deixar a aula monótona. Alegram a turma.
<b>AD. 14.</b> Gosta. É delicada, recebe a gente bem, com carinho.
<b>AD. 15.</b> Gosta. Porque são bacanas, tratam a turma bem, com respeito.
<b>AC.1 .</b> Não tenho que reclamar, são todos legais.
<b>AC.2.</b> Bom. Ela é legal e atenciosa.
<b>AC.3.</b> Sim. Pelo conhecimento que tem para passar para o aluno.
<b>AC.4.</b> Sim. Porque são pessoas incríveis, tiram o tempo pra ficar com a turma, nos respeitam muito.
<b>AC.5.</b> Sim. Porque passamos um ano, temos bom relacionamento, é legal.
<b>AC.6.</b> Sim. É uma boa professora, paciente, educada, bacana, explica direitinho.
<b>AC.7.</b> Gosto. São atenciosos.
<b>AC.8.</b> Gosto. Porque ela é legal.
<b>AC.9.</b> Gosto. Porque sabem explicar, tem paciência.
<b>AC.10.</b> Sim. Eu a amo. É uma pessoa muito boa, excelente, ensina o máximo que pode.

Fonte: Dados da Pesquisa- 2014

Dos alunos entrevistados, percebe-se que a maioria tem respeito, amor, carinho e confiança por seus professores. Os profissionais da EJA precisam estar em constante formação continuada para que se possa atender as especificidades do educando da EJA.

“O perfil profissional da EJA é muito importante para o sucesso do aluno que vê o professor como um modelo a seguir. Dentre as atribuições do professor está o compromisso em mostrar que a EJA é uma educação possível e capaz de mudar significativamente a vida de uma pessoa, permitindo a esta

reescrever sua história e também compreender melhor o aluno e sua realidade diária, acreditando nas possibilidades do ser humano, buscando seu crescimento pessoal e profissional.” Viana, Sanches, & Miranda, (2011, p. 2,)

A última pergunta realizada ao discente foi a respeito do que se precisa melhorar na EJA para que venha atender as necessidades do aluno. As respostas estão contidas no quadro 11.

Quadro 11 O que precisa ser melhorado na EJA para que de fato esta educação venha atender as reais necessidades do aluno/a?

<b>O que precisa ser melhorado na EJA para que de fato esta educação venha atender as reais necessidades do aluno/a?</b>
<b>AD. 1.</b> No meu ponto de vista, a evasão se dá pela falta de interesse dos alunos, principalmente os mais jovens. Não sei explicar se há alguma solução para esses jovens.
<b>AD. 2.</b> Não sei.
<b>AD. 3.</b> Não sei.
<b>AD. 4.</b> Antecipassem as aulas para mais cedo. Por exemplo, às 18:00 h para sairmos mais cedo também.
<b>AD. 5.</b> O trabalho é pesado demais, não é todo mundo que sai de casa às 5:00 h da manhã, chega no final do dia e não aguenta o cansaço. Muitos largam a escola também porque não quer estudar mesmo.
<b>AD. 6.</b> Gostaria que tivesse um intérprete para cada sala onde há surdo, pois a intérprete que tem aqui fica em duas salas, intercalando entre uma sala e a nossa. Fica difícil entender as outras matérias que ela não está presente.
<b>AD. 7.</b> Acha que o problema não é com a EJA, mas com a falta de interesse do aluno.
<b>AD.8.</b> Falta de vontade do aluno aprender, desistem da escola.
<b>AD. 9.</b> Precisa de mais esforço dos professores.
<b>AD. 10.</b> Eu acho que o que precisa é de professor de libras, quando não tem , tudo fica mais difícil.
<b>AD. 11.</b> Aluno interessado em estudar, porque hoje o jovem não quer saber de mais nada, quer saber de drogas, não quer estudar.
<b>AD. 12.</b> Falta do aluno iniciar e terminar o ano letivo.
<b>AD. 13.</b> A escassez do aluno que não se interessa, não tem força de vontade, quando vê uma barreira na frente, desiste na primeira dificuldade.
<b>AD. 14.</b> Acho que a culpa é do aluno que desiste. O ano letivo inicia com uma grande quantidade de alunos e termina com poucos.
<b>AD. 15.</b> Precisa melhorar a segurança da escola e mais presença da direção na escola.
<b>AC.1.</b> Muitas vezes, vem jovem e desiste sem motivo, por preguiça, porque querem assistir novela e os mais velhos por causa de doença. Outros é por conta do emprego, sai de uma firma, vai pra outra e aí não libera cedo para aluno vir pra escola.
<b>AC.2.</b> Não sei responder.
<b>AC.3.</b> Criatividade do professor com os alunos, para motivá-los a frequentar mais as aulas.

<b>AC.4.</b> Acho que a questão não é na educação, a questão é dos alunos. Quando começa o ano, acham que a sala é um parque de diversão, vem pra se divertir e perde a vontade de vir pra escola. Quanto aos mais velhos que desistem, acha que é preguiça mesmo, é uma questão de querer.
<b>AC.5.</b> Aqui na escola acredito está tudo bem. O que precisa melhorar é a infraestrutura da escola.
<b>AC.6.</b> Pelos próprios alunos, a maioria dos alunos não está estudando. A maioria desistiu e esses juvenzinhos que estão no pátio não querem estudar. Os professores estão aí, mas alguns alunos não querem estudar.
<b>AC.7.</b> Pegar pessoas que tenham mais responsabilidade e não pegar alunos de menores. Os pais pegam uma declaração que o filho trabalha, ele sai do emprego e fica só bagunçando na escola.
<b>AC.8.</b> Não tenho ideia.
<b>AC.9.</b> Falta interesse dos alunos. No início do ano, dá preguiça e muitos desistem, outros tem que trabalhar, chegam tarde, não sabe o que precisa fazer.
<b>AC10.</b> Pra mim, tá bom! Não precisa melhorar em nada!

Fonte: Dados da Pesquisa- 2014

Diante das respostas dos discentes, têm-se as seguintes afirmativas para que a EJA alcance seus objetivos que é de atender jovens e adultos que por motivos diversos não puderam estudar no tempo certo. As respostas mais enfáticas foram: que o aluno tenha mais interesse nos estudos, que persista até concluir o ano letivo; outra resposta se deu na necessidade de intérpretes nas salas de aulas onde há alunos surdos, pois é comum no município, nas turmas onde há surdos, serem atendidas por um único intérprete que fica alguns minutos numa sala, depois atende outra e assim se passam as horas e o surdo fica grande parte do seu tempo sem o intérprete na sala. Outras falas se deram a respeito de o docente se esforçar mais na realização do ensino. Analisando as respostas dadas pelos alunos, vê-se que é muito pouco o que querem para que a EJA consiga obter êxito. Nessa necessidade de melhoria, o aluno sente interesse em permanecer na escola quando o seu relacionamento com a comunidade escolar vai bem, quando se sente acolhido e confia nos seus docentes. Becker (2007, p. 16) traz em suas discussões a necessidade da interação que é desenvolvida, realizada na instituição escolar, segundo ele, “interação só acontece quando professor e alunos agem e a ação de um é assimilada pelas ações dos outros, e vice-versa, quando indivíduo e sociedade agem, quando sujeito e objeto agem, transformando-se em função dessas ações”.

“A seguir, e assumindo o risco, gostaria de apresentar minha concepção inicial de educação. Evidentemente não a assim chamada modelagem de pessoas, porque não temos o direito de modelar as pessoas a partir do seu exterior; mas também não a mera transmissão de conhecimentos, cuja

característica de coisa morta já foi mais do que destacada, mas a produção de uma consciência verdadeira” (Adorno, 1995, p. 141)

## CONCLUSÃO

Este trabalho foi fundamentado em discussões sobre as teorias administrativas empresariais na gestão da educação de jovens e adultos no município de Altamira – PA e dentre suas dimensões destaca-se a gestão democrática. A questão central da pesquisa é analisar as implicações da administração empresarial na gestão de Educação de Jovens e Adultos em Altamira – Pará.

Para compreender esse processo, realizou-se uma breve abordagem das teorias administrativas, seus enfoques na educação brasileira, educação de jovens e adultos e seus aspectos históricos, gestão democrática que envolve o conselho escolar, o projeto político pedagógico, além da participação dos entrevistados.

Com a realização da pesquisa nas escolas que contemplam a modalidade de Ensino da EJA, se observou que 75% dos inquiridos foram unânimes em dizer que a educação brasileira tem fortes traços das teorias administrativas empresariais. Uma vez que essas práticas administrativas eram bem mais presentes até o final dos anos 70.

“Anterior a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96, a escola era administrada por princípios fundamentados na Administração Escolar, que se constatava na assimilação do modelo de administração científica ou Escola Clássica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada; da linearidade; da influência estabelecida de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de sentido limitado.” Campos & Silva (2009, p. 1863)

Nesse sentido, hoje as escolas buscam uma gestão diferenciada, desprendida desses modelos tradicionais e burocráticos, que muitas vezes atrapalham o desenvolvimento educacional. Nas discussões a respeito de administração e gestão, alguns teóricos trazem uma concepção diferente de administração e de gestão, enquanto para outros, administração e gestão tem a mesma concepção. E assim, esse trabalho foi desenvolvido com o enfoque de gestão para que se diferencie na questão empresa e educação. Para Bartnik (2011, p.30), “a concepção de ensino ou gestão, deve ser muito mais do que uma intenção ou proposta, pois se materializa em práticas concretas e ações objetivas a fim de cumprir os objetivos definidos na organização do trabalho escolar.”

Dentre essas discussões, se estabeleceu as de educação participativa, transformadora, de visão coletiva, de caráter democrático e autônomo que diz respeito a uma abordagem

democrática, num processo de constituição identitária do sujeito. É neste contexto democrático e participativo que surgem os colegiados com objetivo de proverem as tomadas de decisões em todas as áreas de atuação. Surgem no âmago das escolas o conselho escolar, a associação de pais, o conselho de classe, o conselho escolar e o Projeto Político Pedagógico (PPP) entre outros.

Mesmo com tantos desafios para com a EJA foi possível notar nas escolas pesquisadas um anseio por parte dos inquiridos em viver de fato a gestão democrática a qual tanto se busca e se fala. Um dos empecilho se dão a partir das normas provenientes da prefeitura municipal, onde as eleições para direção escolar ainda é uma realidade distante, o que faz com que a escola sintase cansada para continuar a mudança. Ou seja, as escolas pesquisadas possuem os instrumentos necessários da gestão democrática os quais já conhecemos que são o PPP, o Conselho Escolar e o Conselho de Classe, entretanto, as Escolas Públicas de Altamira, pertencentes à Secretaria Municipal de Educação, não possuem autonomia para a escolha de seus diretores, os mesmos são nomeados pelo gestor municipal, estão nos cargos de direção escolar meramente por uma questão política partidária e dessa forma, estão a serviço do prefeito municipal e não da comunidade escolar. Mas, nas instituições pesquisadas, foi possível perceber que ambos os diretores, apesar de não terem sido eleitos, realizam um trabalho acessível a todos que formam a instituição escolar, procuram atender as necessidades da comunidade local, embora haja um ecletismo no uso das teorias administrativas, tem-se a Administração Científica e a inserção de ações da gestão democrática participativa.

Nesse discurso de teorias administrativas e de gestão educacional, a modalidade EJA se faz presente pela necessidade de um olhar mais visível, mais comprometido com a formação do aluno que traz uma vivência do mundo real, embora não só no Brasil que a Educação de Jovens e Adultos chame a atenção. Nas pesquisas de Rummert & Alves (2010, p. 511), há um estudo referente à educação de jovens e adultos que discorrem que desde o século passado, Portugal e Brasil, passam por realidades da EJA, ambos países se diferem e se identificam. Segundo as pesquisadoras, tem-se como características comuns, a baixa taxa de escolarização da população jovem e adulta e os elevados índices de analfabetismo e pouca eficácia nas medidas de redução ao analfabetismo.

As dificuldades na educação são complexas e desafiadoras, principalmente na Educação de Jovens e Adultos que visa atender de forma democrática e participativa seu público que por algum motivo não pode estudar no tempo certo ou por seu insucesso, foi dispensado do Ensino Fundamental Regular e para compensar o tempo perdido, se matriculou



nessa modalidade de Ensino. Na sistematização das entrevistas, vimos o perfil profissional dos alunos. Em sua maioria, trabalhadores que vivenciam uma labuta diária nada fácil e a noite procuram forças para estudar. Conforme suas respostas nas entrevistas realizadas, percebe-se que esses discentes precisam de motivação, compreensão e muito apoio por parte de todos os servidores que fazem parte da escola, principalmente dos docentes que vivenciam o cotidiano escolar junto ao aluno.

Outro desafio está relacionado a formação continuada dos docentes, uma vez que nos dados da pesquisa, 50% afirmou que há e 50% disse que não. O que se percebe é que não há anualmente uma formação continuada para os docentes que trabalham na modalidade de Ensino da EJA, ou seja, há inexistência de formação continuada, de programas voltados para essa modalidade de ensino e muitas vezes ocorre de não haver se quer por parte da Secretaria Municipal de Educação um encontro com as escolas municipais que atende a EJA com objetivo de se discutir planos e ações para atender esse público. Desta forma, pergunta-se: como atender um público diferenciado se não se qualifica, não se aperfeiçoa o profissional e não se discute as necessidades dessa modalidade de ensino? Se precisa de uma política pública eficiente para EJA, onde o docente deveria ser bem mais valorizado em todos os sentidos. Além disso, o desafio maior é conseguir manter que o aluno tenha acesso, permanência e êxito em seus estudos.

Se não houver um olhar diferente para a EJA, essa modalidade de ensino não conseguirá se manter por muito tempo pois vimos que há a necessidade urgente de se construir uma educação verdadeiramente democrática e dialógica.

“A escola ao cumprir sua função social influi na formação da personalidade humana e não é possível estrutura-la para o cumprimento da sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos, técnicos e pedagógicos.” Campos & Silva (2009, p. 1865)

Nessa perspectiva, dentre as falas dos entrevistados, grande parte percebe a presença das teorias administrativas e suas implicações no contexto escolar da EJA, mesmo que essa percepção muitas vezes não seja imediata. Neste sentido, às escolas vivenciam e utilizam as teorias administrativas em suas estruturas organizacionais e junto a elas tem-se a expectativa de vivenciar a gestão democrática no seio escolar, mas que ainda tão distante das realidades encontradas nas escolas. Mediante os resultados da pesquisa, conclui-se que as escolas brasileiras tem fortes nuances das teorias administrativas empresariais e que tentam

implementar uma gestão diferenciada, desprendida dos modelos tradicionais e burocráticos, mas que só poderão concretizar uma gestão democrática, que atenda as necessidades dos jovens e adultos, quando seus meios e fins forem direcionados para a formação do aluno enquanto sujeito histórico, livre e autônomo.

## BIBLIOGRAFIA

ADORNO , T. Educação e Emancipação. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995.

ALBUQUERQUE, Ana Elizabeth de. O princípio da gestão democrática na educação pública. Brasília: Liber livro, 2012.

ARAÚJO, Cristina . A Reforma Antônio Carneiro Leão no final dos anos de 1920. Revista Brasileira de História da Educação, nº 19, p. 119-136, jan./abr. 2009  
<http://www.rbhe.sbhe.org.br/index.php/rbhe/article/viewFile/81/89>

ARROYO, Miguel Gonzales. Educação de jovens e adultos: um campo de direitos e de responsabilidade pública. In: SOARES, Leônicio José Gomes; GIOVANETTI, Maria Amélia; GOMES, Nilma Lino. Diálogos na educação de jovens e adultos. Belo Horizonte: Autêntica, 2005. p. 19-50

BARTINIK, Helena Leomir de Souza. Gestão Educacional: Curitiba: IBPEX, 2011.

BECKER, Fernando. Ensino e Pesquisa: qual a relação? In: BECKER, Fernando e MARQUES, Tânia Beatriz Iwasko (orgs). Ser Professor é ser pesquisador. Porto Alegre: Mediação, 2007, (p.11-20).

BRANCO, Rosane Fátima da Conceição. Educação de Jovens e Adultos: uma leitura das políticas educacionais no Brasil. Visão Global, Edição Especial 2012, p.101 – 116.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil 18ª ed. Atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva, 1998

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei n. 9.394/1996). Brasília – DF. 20 de dezembro de 1996.

CAMPOS, Marli & SILVA, Neide de Melo Aguiar. (2009). Gestão Escolar e suas competências: um estudo da construção social do Conceito de Gestão. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia, Pontifícia Universidade Católica do Paraná- PR..

CARNEIRO, Selma de Souza. Práticas Escolares para diminuir a evasão na EJA. In <http://www.univar.edu.br/revista/downloads/praticasescolares.pdf>. Acesso em 09 de Dezembro de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 3ª edição. São Paulo: McGraw-

Hill, 1997.

COLÓQUIO INTERNACIONAL, Cristóvão – SE, 2012. VI Colóquio Internacional: Educação e Contemporaneidade. **Avanços e retrocessos nas políticas de educação profissional de jovens trabalhadores na década de 2000: projovem e proeja**. Cristóvão – SE. 2012. 16 p

DRABACH, Neila Pedrotti & 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.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Peter Drucker na prática. Rio de Janeiro. Compus, 2004.

\_\_\_\_\_. O gestor Eficaz. Rio de Janeiro: LCT, 2011.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 1985.

FERREIRA, Antônio Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). A gestão da Educação na sociedade mundializada. Rio de Janeiro: DP & A, 2003.

FREIRE, Paulo. A importância do ato de ler: em três artigos que se completam. 32. Ed. São Paulo: Cortez. 1996

GADOTTI, Moacir. Boniteza de um sonho: Ensinar e aprender com sentido. São Paulo: Cortez, 2002.

HORA. Dinair Leal da. Educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea: algumas reflexões. 2003.

KOONTZ & O'DONNELL. Princípios de administração. São Paulo: Pioneira, 1962.

LIMA, Antônio Bosco de. (org). Estado, políticas educacionais e gestão compartilhada. São Paulo: GPGE, 2004.

LÜCK, Heloisa. *Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional*. 9ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. *Teoria Geral da Administração. Da escola científica a competitividade na Economia globalizada*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MILÉO & CHIZZOTTI. *Da escola Campeã ao Programa Rede Vencer: um olhar sobre suas repercussões na gestão e na organização curricular e pedagógica da educação municipal em Altamira-Pará educação e fronteiras on-line, dourados/ms, v.2, n.5, p.63-78, maio/ago. 2012*

NAIFF, L. A. M; SÁ, C. P., & Naiff, D. G. M. (2005). Exclusão social nas memórias autobiográficas de mães e filhas [CD-ROM]. In: *Anais da IV Jornada Internacional e II Conferência Brasileira sobre Representações Sociais* (pp. 1233-1247). João Pessoa: Editora da Universidade Federal da Paraíba.

OLIVEIRA, Andrade de Oliveira. & ROSAR, Maria de Fátima Felix. *Política e Gestão da Educação*. 2ª edição. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

OLIVEIRA, João Batista Araújo. *A Pedagogia do sucesso*. 13ª edição. São Paulo: Saraiva: Instituto Airton Senna, 2002.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de & DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação* [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf)

OLIVEIRA, Ramon de. *Empresariado industrial e educação brasileira. Qualificar para competir?* São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vítor Henrique. *Administração Escolar: introdução a crítica*. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino*. São Paulo: Editora Ática, 2007.

\_\_\_\_\_. *Escritos sobre Educação*. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. *Por dentro da escola pública*. 1ª ed. São Paulo: Xamã, 2000.

RUMMER, Sônia Maria & ALVES, Natália. Jovens e Adultos trabalhadores pouco escolarizados no Brasil e em Portugal: alvos da mesma lógica de conformidade. Revista Brasileira de Educação. Brasil: Associação Nacional de Pós – Graduação e Pesquisa em Educação. ISSN: 1413 – 2478. Vol 15, nº 45(2010) p.511 – 528.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de Gestão. EccoS – Ver. Cient. Uninove, São Paulo, Junho 2004. v.6, n.1, p.25 – 42

SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23<sup>a</sup>. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Antônio Lisboa Leitão. Estado e Educação Pública: Tendências Administrativas e de Gestão. IN. OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). Política e Gestão da Educação. 2<sup>a</sup> edição. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

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

TOZONI – REIS, Marília Freitas de Campos. Metodologia da Pesquisa Científica. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2007.

VIANA, Edite Maria Sanches & SANCHES, Jaqueline de Sá Rampazzo & Rosângela da Silva MIRANDA. A Identidade do aluno e do Professor da EJA.. Planeta Educação, 2011  
Disponível em: <http://www.planetaeducacao.com.br/portal/impressao.asp?artigo=2069>

VALLE, Rogério (org). Educação do trabalhador... para além dos consensos fáceis. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

VEIGA, Ilma. Alencastro. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática Novos marcos para a educação de qualidade. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009.  
Disponível em: <http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/viewFile/109/298>

\_\_\_\_\_, (org). Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível. São Paulo: Papirus, 2006.

VEIGA, Ilma Passos & FONSECA, Marília (org). As dimensões do projeto político pedagógico. 4<sup>a</sup> edição. Campinas – SP: Papirus, 2006.

**Sites consultados:**

<http://administracaointerativa.blogspot.com.br/2015/09/teoria-estruturalista-da-administracao.html>

Prelazia do Xingu. [https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Prelazia\\_do\\_Xingu](https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Prelazia_do_Xingu). Acesso em 14/12/2016.

Revista Histerd BR. On line, Campinas, n.38, p.49 – 59, Jun. 2010 – ISSN: 1676 – 2584.

Resultados da EJA no ano de 2014.  
<http://www.suapesquisa.com/educacaobrasil/analfabetismo.htm>

## APÊNDICES



**APÊNDICE I - ROTEIRO ENTREVISTA – DIRETOR/A DA ESCOLA**

1 .Escola que trabalha com a EJA

( ) EMEF Deodoro da Fonseca                      ( ) EMEF D. Clemente Geiger

2. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Sexo:

3. Qual o seu grau de formação e Curso?

4. Período em que assumiu a gestão da escola atual:

5. Ao assumir a direção da escola, já possuía experiência em Administração Escolar?

6. Como assumiu a Direção da escola?

( ) Nomeação

( ) Eleição

( ) Outra,

Qual?

7.Como o(a) senhor(a) percebe os princípios da administração empresarial na prática da administração escolar?

8. O Conselho escolar é atuante na escola? Quais as necessidades de sua existência no âmbito escolar?

9.Como o senhor (a) definiria metodologicamente sua prática administrativa na escola em que é diretor?

10. A EJA está contemplada no projeto político pedagógico (PPP) da escola?

11. Você participa da construção do PPP? Por quê?

12. A comunidade escolar da EJA participa da construção do PPP? Por quê?

**APÊNDICE II - ROTEIRO ENTREVISTA – COORDENADOR/A  
PEDAGÓGICO/A DA ESCOLA**

1. Escola que trabalha com a EJA

( ) EMEF Deodoro da Fonseca                      ( ) EMEF D. Clemente Geiger

2. Qual a sua idade?

3. Qual o seu grau de formação e Curso?

4. Período em que assumiu a coordenação pedagógica desta escola?:

5. Como o(a) senhor(a) percebe os princípios da gestão empresarial na prática da administração escolar?

6. Como o senhor (a) definiria metodologicamente a prática administrativa na escola em que é coordenador/a?

7. O Conselho escolar é atuante na escola? Quais as necessidades de sua existência no âmbito escolar?

9. Participa de cursos de aperfeiçoamento para trabalhar na EJA? Se não, especifique os motivos da não participação.

10. A EJA está contemplada no projeto político pedagógico (PPP) da escola?

11. Você participa da construção do PPP? Por quê?

12. A comunidade escolar da EJA participa da construção do PPP? Por quê?

**APÊNDICE III - ROTEIRO ENTREVISTA – DOCENTES**

1. Escola que trabalha com a EJA

( ) EMEF Deodoro da Fonseca                      ( ) EMEF D. Clemente Geiger

2. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Sexo:

3. Qual o seu grau de formação e Curso?

4. Como o(a) senhor(a) percebe os princípios da gestão empresarial na prática da administração escolar?

5. Como o senhor (a) definiria metodologicamente a prática administrativa na escola em que é docente?

6. O Conselho escolar é atuante na escola? Quais as necessidades de sua existência no âmbito escolar?

7. Participa de cursos de aperfeiçoamento para trabalhar na EJA? Se não, especifique os motivos da não participação.

8. Há quanto tempo trabalha na modalidade EJA?

9. A EJA está contemplada no projeto político pedagógico (PPP) da escola?

10. O Senhor/a participa da construção do PPP? Por quê?

11. A comunidade escolar da EJA participa da construção do PPP? Por quê?

12. Os docentes que trabalham na EJA participam de cursos de aperfeiçoamento para esta modalidade de Ensino? Justifique sua resposta.

## APÊNDICE IV - ROTEIRO ENTREVISTA - DISCENTES

1. Escola que estuda na Educação de Jovens e Adultos (EJA)

(    ) EMEF Deodoro da Fonseca            (    ) EMEF D. Clemente Geiger

2. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Sexo: (    ) Masculino            (    ) Feminino

3. Qual sua profissão?

\_\_\_\_\_

4. Por que não cursou seus estudos no tempo certo de idade/série?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Quais as dificuldades encontradas para estudar na EJA?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Você conhece o Projeto Político Pedagógico da Escola (PPP)?

(    ) Sim    (    ) Não

7. Se você conhece o PPP da escola, você participou dessa proposta?

(    ) Sim    (    ) Não

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

08. Você gosta do seu professor/a? Por quê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

09. O que precisa ser melhorado na Educação de Jovens e Adultos para que de fato, esta educação venha atender as reais necessidades do aluno/a?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**APÊNDICE V - ROTEIRO ENTREVISTA – CONSELHO ESCOLAR**

Segmento de participação:

Nome:

( ) EMEF Deodoro da Fonseca                      ( ) EMEF D. Clemente Geiger

1. Qual a sua idade? 2.Sexo:

( ) Masculino              ( ) Feminino

3. Qual o seu grau de formação e Curso?

4. Qual o objetivo do Conselho Escolar? Há necessidade de sua existência?

5. Como é o processo de escolha do Conselheiro?

6. Qual período de atuação de um conselheiro?

7. O conselho escolar é consultivo e deliberativo?

8. Enquanto conselheiro, como o Senhor/a percebe os princípios da gestão empresarial na prática da administração escolar?

9. Como o senhor/a define metodologicamente a prática administrativa na escola?









