

O PERFIL DO GESTOR NA DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Valmira Maria de Amariz Coelho Cruz*
Frederico Fonseca da Silva**

RESUMO: O presente estudo discorre sobre a nova configuração do perfil do gestor escolar e sobre as características inerentes à gestão democrática da escola pública. Faz uma breve retrospectiva sobre a antiga forma de administração/gestão escolar, cita conceitos de gestão democrática, de liderança e de ética. Relata, com base em uma pesquisa de opinião realizada entre docentes e, do nível de apropriação de conhecimento sobre o tema em pauta, bem como pelas inferências de diversos estudiosos do assunto e de argumentações próprias, aborda sinteticamente os princípios, valores e características que devem nortear a administração democrática da escola pública no Brasil. No desenvolvimento desse trabalho, utilizou-se a metodologia da pesquisa bibliográfica, fazendo uso de argumentações pessoais e de uma pesquisa de campo realizada entre os docentes de uma escola de referência em ensino médio de Pernambuco. O objetivo desse trabalho é caracterizar o novo perfil do gestor na democratização da escola pública brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor; Gestão democrática; Escola pública; Perfil.

MANAGER'S PROFILE IN THE DEMOCRATIZATION OF THE PUBLIC SCHOOL

ABSTRACT: A novel profile for school managers and the inherent characteristics for a democratic management in government-run schools are discussed. Current analysis comprises a brief historical note on previous school administration / management and investigates such concepts as democratic management, leadership and ethics. Based on research among teachers and inferences of several academics on the subject and author's arguments, the paper deals synthetically on the principles, values and characteristics that should foreground the school's democratic administration. Bibliographical research is employed with one's own arguments and based on a field research among teachers of a high school in the state of Pernambuco, Brazil. The administrator's new profile is provided within the context of democratization of the Brazilian public school.

* Gestora da Escola de Referência em ensino médio ginásio Pernambucano; Secretaria Executiva de Educação Profissional, Recife (PE), Brasil; E-mail: valmiracruz@yahoo.com.br

** Engenheiro agrônomo; Doutor em Irrigação e Meio Ambiente; Docente e Pesquisador do Instituto Federal do Paraná (IFPR), Curitiba (PR), Brasil.

KEY WORDS: Manager; Democratic management; Public school; Profile.

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento científico e tecnológico, as exigências da sociedade do conhecimento têm provocado visíveis transformações no processo de gestão escolar, tanto na esfera pública quanto na esfera particular. Essas transformações requerem indivíduos cuja competência lhes permita interagir com os diversos fatores cognitivos, comportamentais, atitudinais e técnicos, que se lhes apresente no dia a dia.

A legislação brasileira e a Constituição Federal (BRASIL, 1988) contemplam os princípios éticos que embasam a administração pública. No entender de Colombo et al (2011, p.38), os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência têm valores éticos e jurídicos e são norteadores da conduta de um administrador/gestor escolar.

Dentre esses princípios destacam-se os princípios da **Moralidade** e da **Legalidade**. Este age em benefício da coletividade, além de submeter o Estado à lei, impõe limites ao seu poder de interferir na liberdade do cidadão. Já o princípio da moralidade, está sob a égide da lei, da moral própria e do senso individual de honestidade. Norteia as ações do administrador público, cuja conduta democrática e ética consolida o processo de cidadania.

Desenvolver uma gestão escolar democrática, baseada nesses princípios, requer, além da quebra de antigos paradigmas, uma abertura para os novos modelos sociais de gestão e, conseqüentemente, de educação.

1.1 DESENVOLVIMENTO

1.1.1 Histórico da educação no Brasil

No Brasil colônia, à época do período jesuítico, havia o interesse pela catequese e instrução dos indígenas. Os colégios jesuíticos foram os primeiros na formação regular da elite, isto até meados do século XVIII.

Nessa modalidade de administração encontrava-se o reitor- autoridade máxima do colégio, subordinado ao provincial³; o prefeito de estudos – braço direito do reitor na orientação pedagógica; e, em última escala, o aluno. A gestão consistia na execução das atividades de ordem prática/administrativas e das educacionais; aos demais encarregados cabia gerir os estudos e as aulas. Ao professor, cabia preparar e desenvolver suas aulas, submetendo-as ao prefeito, assim como suas teses e livros para apreciação.

De acordo com Andreotti et al. (2010, p. 45), as reformas educacionais do período pombalino⁴ ocorreram em 1769, com o surgimento da primeira forma de ensino público no Brasil. No âmbito educacional, as aulas(régias)⁵, destinadas às elites, eram isoladas, ministradas por um único professor-escolhido pelo rei, e preparatórias para continuação dos estudos na Europa.

Muito embora o primeiro concurso para professor no Brasil houvesse acontecido no Rio de Janeiro, em 1760, as primeiras aulas só aconteceram em 1774, ou seja, 14 anos depois do concurso (ANDREOTTI et al., 2010).

A expulsão dos jesuítas levou à extinção os colégios por eles geridos. Com o objetivo de Organizar a Educação, o Estado deu seus primeiros passos criando as aulas régias de várias disciplinas e o cargo de diretor geral dos estudos. Tentava organizar uma Educação Moderna e de conteúdo diversificado, no entanto, para Andreotti et al.(2010), a expulsão dos jesuítas do Brasil destruiu o único sistema de ensino existente no país, até então. O que na concepção de Azevedo (1943), constituiu “a primeira, grande e desastrosa reforma de ensino no Brasil”.

Nos idos de 1807, a família real portuguesa e toda sua corte, transferiu-se para o Brasil, tornando-o sede do governo e transformando-o em Reino Unido a Portugal. Este fato favoreceu, economicamente e culturalmente, o Brasil. Iniciou-se, no Rio de Janeiro, a fundação de várias instituições, as quais continham um caráter assistencialista e ofereciam uma “aprendizagem compulsória”.

Na visão de Santos⁶ (2000 apud ANDREOTTI et al., 2010, p. 50), as instituições

³ Componente da hierarquia da Ordem dos Jesuítas, submetido à autoridade do provincial geral e responsável por cada uma das “Províncias ou circunscrições territoriais”. Andreotti et al. (2010).

⁴ Reformas de caráter administrativo, econômico e educacional, realizadas pelo marquês de Pombal.

⁵ Aulas ministradas nas casas dos próprios professores, ou em conventos ou em estabelecimentos jesuíticos.

⁶ SANTOS, J. A Trajetória da Educação Profissional. In: LOES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. 500 anos de educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

visavam suprir a demanda de mão de obra para as fábricas, agora liberadas para funcionar no país.

A administração escolar no Período Imperial (1822-1889) foi marcada pela decretação da Lei Geral⁷ de 1827. Aos 16 de março de 1846, foi decretada a lei geral⁸ n° 34. Essa lei caracterizou-se pela existência de uma comissão formada por três cidadãos representantes do governo provincial, municipal e da igreja, cuja função seria a de fiscalizar as escolas e os professores, pois ainda não existia a figura do diretor. Esta função só foi introduzida no âmbito educacional, conforme explicita Andreotti et al. (2010), sob a lei n° 29, de 16 de março de 1947, a qual determinava o funcionamento dos Liceus em São Paulo e dizia: “O governo nomeará um cidadão de inteligência e reconhecida probidade e patriotismo para *directhor do licêo*” (São Paulo- Província, 1868). O diretor era responsável pelos professores, alunos e por todas as atividades inerentes ao local de ensino.

Só na Primeira República, com a Reforma Nacional na educação e com base no Código dos Institutos Oficiais de Ensino Superior e Secundário (decreto 3890 de 1°/01/1901), é que na estruturação humana e administrativa da escola surge o diretor. Este, submetido diretamente ao governador, além de regular as várias atividades burocráticas, administrativas e pedagógicas deveria, também, conforme assinalado por Andreotti et al. (2010), com base no decreto 3890/01, art. 3°, §13° e § 14°, assistir às aulas e exames.

Em 1815, após a omissão do Estado no setor educacional, a reforma Carlos Maximiliano⁹ permitiu a indicação de diretores pelo presidente. Nessa época, as funções do diretor eram estabelecidas no decreto n° 11.530, de 18/03/1915, e consistiam no detalhamento de tudo o que se passasse na instituição relativo à ordem, disciplina, observância das leis e orçamento.

Outras reformas aconteceram. Porém, no cenário da administração escolar tudo continuava como dantes, poucas e insignificantes mudanças para caracterizar uma verdadeira e democrática gestão. O crescente desenvolvimento industrial no Brasil fez o governo repensar sua relação com a educação. O setor educacional, ainda sem uma lei que normatizasse as suas ações, crescia na popularização do ensino, tornando premente um projeto nacional de educação.

⁷ Foi decretada como Lei nacional: Considerada a primeira lei da educação nacional brasileira.

⁸ São Paulo, Província, 1868.

⁹ Reforma que se deu no governo de Venceslau Brás (1914–1918).

Em 1948, foi encaminhado à Câmara Federal um projeto de lei para discussão das bases da educação no país, o qual só foi promulgado em 1961, originando a Primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei nº 4. 024. Essa lei, entre outras normatizações, segundo Santos¹⁰ (2002 apud ANDREOTTI et al., 2010, p. 142) ditava que “o diretor de escola deverá ser educador qualificado”. Essa qualificação deveria ter características pessoais e profissionais.

A função do diretor de escola sofreu uma profunda modificação advinda da ditadura, esta originária do golpe militar de 1964. A economia do país, com base na industrialização e na interferência política, econômica e social do capitalismo nacional e internacional, favoreceu apenas a burguesia e as classes mais elevadas da sociedade.

Atualmente a LDB contempla uma formação técnica profissional de **caráter flexível**, o que requer do gestor, além de uma qualificação profissional, o desenvolvimento de uma gestão democrática, aberta e flexível para as mudanças sociais, educacionais e das exigências formativas do campo profissional requeridas pelo mundo globalizado. (Grifo nosso).

Fazendo referência ao profissional gestor, Chagas¹¹ (1980 apud ANDREOTTI et al., 2010, p. 163), afirma que

para conduzir a complexa escola moderna, [...]. O próprio gestor tem que possuir um lastro de experiência educacional sobre o qual possa afirmar os seus julgamentos e decisões. Do contrário, por não ser par entre os educadores, o administrador- só- administrador tenderá a converter-se num interventor ora dócil, ora impositivo, sempre em detrimento da real eficiência.

1.1.2 Gestão escolar democrática

As transformações sociais existentes no Brasil, desde o final do século XX, tem exercido considerável influência na atual forma de gestão da educação.

Durante anos a administração/gestão da escola pública foi feita nos moldes dos princípios administrativos das empresas capitalistas. Este processo, na opinião

¹⁰ SANTOS, C. R. O gestor educacional de uma escola em mudança. São Paulo: Thomson, 2002.p. 70.

¹¹ CHAGAS, V. Educação Brasileira: o ensino de primeiro e segundo graus. Antes. Agora e depois? 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1980, p. 303-304.

de Andreotti, Lombardi e Minto (2010, p. 22), objetivava tornar o setor educacional mais rendoso e eficaz. No entanto, fatores de relevante importância, como a interação no relacionamento interpessoal e a utilização dos princípios operacionais democráticos de planejamento, coordenação e avaliação, evidenciavam a diferença entre a escola e uma empresa convencional, principalmente, no que concerne ao seu papel social.

Uma gestão democrática é um gerenciamento embasado na participação, na transparência e na democracia, e suas normas e práticas estão referenciadas no artigo 3º e 14º da LDB, lei nº 9.394/96¹², a qual dita as normas para a prática de uma gestão democrática no ensino público. Na prática o sucesso de tais decisões está, intrinsecamente, relacionado à postura do gestor no que se refere à fidedignidade e ao respeito na tomada de decisões.

Sabe-se que em uma escola onde a postura do gestor é autoritária, inexistem o diálogo, a liberdade de expressão, a equiparação no exercício da função, além de um relacionamento pessoal saudável. Fatores essenciais para uma efetiva prática democrática. Com esse entendimento, Libâneo (2004, p. 79), fundamentado no ideal de autonomia, afirma que

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

A gestão escolar democrática está intimamente relacionada às práticas coletivas de políticas educacionais, nas tomadas de decisões, formulação do planejamento, na definição da aplicação dos recursos e nas deliberações nos momentos de avaliação da escola e das estratégias nela aplicadas.

Uma gestão democrática requer uma prática participativa de todos os

¹² Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII- Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

Art.14- Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

segmentos da escola (pais, professores, educandos e funcionários) e em todas as suas instâncias e, independente do grau de subordinação de cada um, prioriza a participação individual de cada sujeito do processo, bem como a exposição, o debate e admissão de suas ideias. Traduz-se na união entre os instrumentos de formalização¹³ e as efetivas práticas de participação

No entender de Saviani (1996, p. 52), a educação e o desenvolvimento não caminham lado a lado. “[...] Razões intrínsecas à nossa cultura separam a educação do desenvolvimento [...]”.

Entretanto, apesar dessa constatação, ainda se faz presente no Brasil, muito embora timidamente, uma luta em prol de uma educação de qualidade, visto que no entendimento de alguns estudiosos, “políticos”, sociólogos e, até mesmo, do povo, a educação é a base para o desenvolvimento de uma nação. É com essa premissa que a prática da gestão democrática, no ambiente escolar, ganha posição de destaque no cenário da educação brasileira.

2 PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

2.1 PERFIL DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA

Sabe-se que o gestor é a figura de maior relevância no processo de democratização da escola pública brasileira. Sabe-se, também, que nesse processo cabe-lhe a função de líder educacional, estimulador, articulador, mediador e desenvolvedor de uma educação transformadora.

Na contemporaneidade, descrever o perfil do gestor da escola pública requer o prévio conhecimento da íntima relação existente entre o modelo de sociedade vigente e a formatação de diretivas que embasam a gestão da educação. Essa afirmação deve-se ao fato de que as práticas administrativas, na concepção de Drabach (2011, p.11), são resultantes dos modelos sociais existentes, gerando com isso procedimentos diferenciados.

De acordo com Sander (2007), até o início do século XX, a prática administrativa na educação brasileira, era exercida aos moldes da tradição romana e

¹³ Eleição da direção, Conselho escolar, Grêmios Estudantil, descentralização financeira.

da filosofia jesuítica. No entanto, a reorganização social deu origem a movimentos sociais que exigiram uma diversificação no processo educacional.

Conforme o explicitado no Manifesto dos Pioneiros da Educação¹⁴ (1932), e em defesa desse direito inerente ao cidadão brasileiro, havia, por parte dos governantes daquela época, dentre outras questões, a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar” era a principal causa da “desorganização do aparelho escolar”.

Com a ascensão da demanda produtiva gerada pelo capitalismo, surgem teorias da Abordagem Clássica da Administração, cujo contexto é o da administração em âmbito escolar. Essa abordagem, segundo Chiavenato (1983), apresentava duas correntes administrativas distintas: uma com ênfase nas tarefas e a outra enfatizando a estrutura.

Nessa época a administração da educação era preocupação de vários intelectuais, destacando-se Anísio Teixeira, Lourenço Filho e Leão. Este coloca a administração escolar no mesmo campo da administração geral e, embasado nas ideias de Henry Fayol¹⁵, enumera como princípios a serem adaptados ao “comércio” educacional as operações técnicas, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas.

Para Leão (1945 apud DRABACH, 2011, p. 158), o diretor de educação é figura central, é o sujeito que lidera, conduz, dirige e decide os assuntos educacionais do seu povo. Deve estar imbuído do modo de vida da sua comunidade e ser conhecedor das doutrinas da psicologia, filosofia e da sociologia educacional. Para a execução desse papel, e para traçar suas estratégias, cabe ao diretor: preparar o orçamento, revisar e determinar a política educacional, escolher o pessoal técnico administrativo, escolher o lugar para instalar as escolas, criar e avaliar currículos e programas, escolher e distribuir materiais etc.

Teoricamente, as estratégias acima descritas podem até ilustrar e embelezar papéis, entretanto, na prática atual, o que se observa é que o gestor tem sua autonomia podada e direcionada por aqueles responsáveis pela máquina estrutural e administrativa das escolas públicas do Brasil.

¹⁴ MANIFESTO dos pioneiros da Educação nova (1932): A reconstrução educacional no Brasil: ao povo e ao governo. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb07a.htm>>.

¹⁵ Engenheiro francês que, no século XIX, identificou como funções da Administração: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. (CHIAVENATO, 1983).

Drabach (2011, p. 31) destaca que as argumentações acima citadas, evidenciam o ensejo de se adequar a escola à sociedade do seu tempo. Da mesma forma, os estudiosos da administração escolar concordam em situar a escola entre as instituições que, comprovadamente, participam do desenvolvimento econômico do Brasil.

O desenvolvimento industrial e, conseqüentemente, a demanda por uma mão de obra profissionalizada e qualificada, fez o governo brasileiro repensar sua relação com a educação. O setor educacional, ainda sem uma lei que normatizasse as suas ações, crescia na popularização do ensino, tornando premente um projeto nacional de educação. Alonso (2003, p. 48).

Em 1948, foi encaminhado à Câmara Federal um projeto de lei para discussão das bases da educação no país, o qual só foi promulgado em 1961, originando a Primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei nº 4.024. (BRASIL, 1996). Essa lei, entre outras normatizações, segundo Santos¹⁶ (2002 apud ANDREOTTI et al., 2010, p. 142) ditava que “o diretor de escola deverá ser educador qualificado”.

A função do diretor de escola sofreu uma profunda modificação advinda da ditadura, esta originária do golpe militar de 1964. Por essa época, com base no parecer CFE n. 252/69 e na resolução CFE n.2/69¹⁷, foi iniciada a formação, em nível de graduação, de administradores escolares. Essa iniciativa, no entender de Drabach (2011, p. 34), sobrepujava a prática pedagógica, em detrimento da administração escolar, levando-a à fragmentação. Ao diretor, cabia o controle e o comando na tomada de decisões e distribuição de ações, aos demais componentes do ambiente escolar cabia executar essas ações.

Os movimentos em defesa da democracia e da cidadania eram crescentes. Também era geral o descontentamento em relação ao desenvolvimento do processo educativo embasado no modelo de administração empresarial.

Assim, o papel da educação na sociedade brasileira começa a ser analisado mais detidamente por estudiosos, como: Arroyo¹⁸ (1979), Félix (1985) e Paro (2000). Questionamentos começam a surgir: Em que contribui a racionalidade administrativa na minimização das desigualdades sociais?

¹⁶ SANTOS, C. R. O gestor educacional de uma escola em mudança. São Paulo: Thompson, 2002, p. 70.

¹⁷ O parecer CFE n. 252/69 e a resolução CFE n. 2/69 permitiam a formação dos administradores, inspetores, supervisores e orientadores escolares. Isto a partir de habilitação específica em nível de graduação no curso de pedagogia.

¹⁸ ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. Educação e Sociedade, v. I, n. 2, jan. 1979.

Nesse sentido, Félix (1985) e Arroyo (1979) concordam que a administração escolar - em sendo fundamentada nas teorias da administração geral, embrião da organização capitalista do trabalho - tem cunho estritamente político (DRABACH, 2011, p. 45).

Enfatizando essa posição, Félix (1985 apud DRABACH, 2011, p. 188) afirma que

o Estado capitalista, [...], estende sua organização técnico-burocrática para as instituições sociais, dentre elas as educacionais, como forma de “adequar a educação ao projeto de desenvolvimento econômico do país, descaracterizando-a como atividade humana específica.

Essa afirmação é corroborada por Souza (2003 apud DRABACH, 2011, p. 45) que aponta as modificações na administração pública como o objetivo do Estado em alcançar uma melhor posição na economia nacional e global.

De acordo com Santos (1996), a administração escolar é uma função bastante abrangente, pois carrega consigo as ações de administrar, organizar, gerir, dirigir e tomar decisões.

Na visão de Paro (2000, p. 18), a administração, como prática humana, é diferente da administração capitalista. Para Drabach (2011), a administração escolar, no entendimento de Paro (2000), enfoca todos envolvidos no processo educativo, ressaltando o caráter político em detrimento do caráter técnico.

Com essa linha de pensamento, Drabach (2011, p.74) defende que a educação e a gestão são processos intrínsecos e inerentes à atividade humana e que o seu desenvolvimento e sucesso dependem de um trabalho coletivo, planejado e orientado para o bem-estar social, educacional, político, cognitivo e humanístico, da comunidade onde a instituição escolar está inserida.

Nos tempos atuais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) contempla uma formação técnica profissional de caráter flexível, o que requer do gestor escolar, além de uma qualificação profissional, o desenvolvimento de uma gestão democrática, consequentemente, aberta e flexível para as várias mudanças sociais, educacionais e das exigências formativas do campo profissional requeridas pelo mundo do trabalho.

Fazendo referência ao profissional gestor, Chagas¹⁹ (1980 apud ANDREOTTI et al., 2010, p. 163), afirma que

para conduzir a complexa escola moderna, [...]. O próprio gestor tem que possuir um lastro de experiência educacional sobre o qual possa afirmar os seus julgamentos e decisões. Do contrário, por não ser par entre os educadores, o administrador- só- administrador tenderá a converter-se num interventor ora dócil, ora impositivo, sempre em detrimento da real eficiência.

Atualmente, para que realmente ocorra uma formação técnica profissional flexível, em atenção à demanda de mão de obra especializada e qualificada, dos setores produtivos das indústrias brasileiras, é necessário que não somente aqueles responsáveis pelas políticas públicas de ensino, mas, especialmente a figura do gestor, no seu lócus e espaço temporal, tenha uma visão de formação flexível para o trabalho, mas, primordialmente, direcionada para o pleno desenvolvimento do educando em detrimento de uma formação aligeirada, fragmentada e de pouca ou quase nenhuma qualidade (MELO; MEZNEK, 2011, p. 31). Nesse processo, o sucesso da escola, em todas as esferas, tem relação direta com a cultura organizacional do gestor.

Este, como **líder** do processo educacional, deve direcionar sua atuação no sentido de obter uma nova face do sistema escolar - aglutinando suas esferas pedagógica, administrativa, financeira e cultural - formando cidadãos e permitindo-lhes a aquisição e desenvolvimentos de competências e habilidades, com vistas à sua inserção no meio social (SANTOS, p. 130).

No entendimento de Cortella (2011, p. 70), um líder é “aquele ou aquela capaz, numa dada circunstância, de levar adiante pessoas, ideias, metas. É aquele que tem uma força intrínseca e qualquer um e qualquer uma de nós pode sê-lo”.

Sob a ótica de Alonso (2003 apud FELDMANN, 2009, p. 224-225), para que a escola exerça, concretamente, a sua função social, o papel do diretor é de extrema relevância.

Na sua opinião

¹⁹ CHAGAS, V. Educação Brasileira: o ensino de primeiro e segundo graus. Antes. Agora e depois? 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1980, p. 303-304.

[...] o diretor não pode ser visto como mero aplicador de leis ou provedor de recursos materiais para a escola, deve antes ser pensado como o criador de novas atitudes, o estimulador do progresso e o mediador na solução de problemas e dificuldades dos vários elementos da escola.²⁰

A realidade da organização escolar atual enumera as características que determinam o perfil do gestor, entre as quais destacam-se: conhecimento e interpretação das leis²¹; disponibilidade para ouvir a escola entendendo suas particularidades; comunicação formal e informal; leitura e estudo da realidade (ALMEIDA; ALMEIDA, 2006). E para que esse profissional exerça seu trabalho com eficiência, torna-se necessário que seja previamente preparado para tal fim, por meio da aquisição de novos conhecimentos e saberes, nas áreas das ciências sociais e da administração, incluindo os métodos e técnicas para minimizar ou erradicar os problemas (FELDMANN, 2009, p. 226).

Portanto, a configuração do perfil do gestor da escola pública atual – democrática, pode ser traduzida por um profissional previamente preparado, com uma formação técnica profissional multidisciplinar voltada para a gestão.

Deve formar um elo entre a teoria e a prática, o pensar e o fazer, o saber fazer e o cobrar; ao criar e o exercitar atitudes de cooperação, de integração, de respeito mútuo; atitudes de comunicar e ouvir, de teorizar e construir conhecimentos, de liderar e relacionar-se de forma humana; de mobilizar grupos, evoluindo como pessoa e como profissional. (FELDMANN, 2009, p. 231). Um profissional verdadeiramente líder, cuja prática funcional, democrática, seja permeada pelo empenho, autonomia, empreendedorismo, eficiência, ética, transformação e comprometimento com a democratização do espaço escolar.

3 LIDERANÇA: REFLEXÃO E AÇÃO

3.1 ENTENDENDO A LIDERANÇA

De acordo com Ferreira (1989, p.312), liderar é um verbo transitivo que significa “dirigir na condição de líder”.

²⁰ ALONSO, M. O papel do diretor na administração escolar, op cit., p. 154.

²¹ Leis que regem o Sistema Educacional brasileiro(LDB).

O conceito de liderança é bastante abrangente e suas definições dependem não somente do entendimento de cada um, mas, também, do contexto no qual a ação se operacionaliza.

Em uma abordagem teórica foram encontrados, entre outros, os seguintes conceitos de liderança:

- segundo Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426), liderança é “a qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”;
- conforme o Dicionário de Ferreira (1989, p. 1211), liderança é a “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”.

No seu livro *Liderança em Gestão Escolar*, Lück (2010 apud DRABACH, 2011, p.74), fazendo relação direta de liderança com gestão escolar, conceitua liderança como “um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém visando, à realização de objetivos organizacionais”.

Esse conceito é corroborado por Gibb (apud OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996), ao afirmar que a liderança sofre a influência tanto da personalidade, quanto do ambiente em que é exercida. No entanto, em se fazendo uma análise comparativa entre os líderes da história, convém salientar que muito embora a personalidade seja uma característica comum e marcante aos grandes líderes, não existem pontos comuns da personalidade a serem atribuídos aos mesmos. (DRUCKER, 2002, p. 136). Porém, alguns estudiosos apontam elementos comuns na definição de liderança: ser um fenômeno de grupo e ser realizada por meio da influência ao invés da imposição.

Na prática da gestão educacional, deve-se levar em consideração que um verdadeiro líder não tem sua personalidade subjugada a conceitos e paradigmas pré-determinados. A sua personalidade deve estar imbuída de valores pessoais e princípios internalizados que, pressupostamente devem nortear suas ações na busca de reações positivas, a partir de uma visão harmônica e equilibrada de mundo.

O estilo de liderança adotado por um líder pode ser coercitivo, mobilizador, agregador, democrático, agressivo ou treinador e, dependendo da situação, os líderes mais bem sucedidos são aqueles que congregam harmonicamente todos os estilos de liderança.

Este é o perfil de líder exigido para a prática educacional democrática da escola pública brasileira. Um líder com perfil de liderança eclético, o qual na concepção de como deve ser um indivíduo que (re)conhece suas forças e fraquezas, utilizando-as de forma a que uma supra as carências da outra.

É nessa premissa e em concordância com o entendimento de Drucker (1999, p. 11), ao se referir à perda da essência da escola, ocasionada pela não incorporação dos seus princípios básicos, que se torna imprescindível para um líder, como protagonista do processo educacional democrático, promover entre seus liderados a materialização e articulação dos valores e princípios básicos inerentes a esse processo²².

3.2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA – UMA LIDERANÇA EMPREENDEDORA E PRÓ-ATIVA

Sabendo-se que um líder democrático deve trabalhar em sinergia com todo o segmento escolar, comunidade e pais, e que esse processo deve estar sempre aberto ao novo, torna-se da competência do gestor escolar, promover mudanças de práticas que incorporem o empreendedorismo e a proatividade, na busca de maximizar o *status quo*²³ da escola (ANDREOTTI, 2010) Nesse processo é imprescindível que o gestor saiba articular e vivenciar com todos os seus liderados o desenvolvimento de competências como autonomia, resolução de problemas, curiosidade investigativa, pensamento crítico, gestão da informação, gestão de processos, criatividade, colaboração, comunicação e liderança.

Essas competências embasadas nos princípios de conhecer o que faz, amar o que se faz e acreditar no que se faz, estão diretamente relacionadas com o processo de **conhecer, fazer, conviver e ser**, os quais constituem dimensões essenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo e da proatividade, objetivos fundamentais da educação²⁴.

Nesse sentido, e na busca de definir liderança, Hunter (2006) relata uma

²² Informação obtida na revista Gestão em rede. Consed. Outubro, 2007, nº 81, p. 14.

²³ Forma nominativa abreviada da expressão latina “in statu quo res erant ante bellum”, que significa “no estado em que se estava antes da guerra”. Define o estado atual das coisas.

²⁴ Objetivos da educação propostos pela Unesco (DELORS, 1999).

curiosa constatação descrita em seu livro “Como se tornar um líder servidor”. Nos seminários, ao pedir a seus ouvintes que enumerassem as qualidades de um grande líder, Hunter constatou que as qualidades descritas eram idênticas.

Ao participar de um casamento, observou que o pastor, ao ler o trecho I Coríntios 13, descreveu o amor com as seguintes qualidades: paciente, gentil, humilde, respeitoso, altruísta, honesto e dedicado. Hunter concluiu que as qualidades do amor, além de ser a essência da liderança, definem o real significado de caráter e encerram os princípios contidos na Figura 1, abaixo.



Figura 1. Princípios de liderança

Fonte: Hunter (2006) Como se tornar um líder servidor.

Diante do exposto, ao se definir a atuação de um gestor, líder democrático no processo educacional, corre-se o risco de se entender a gestão escolar como um processo estanque, quando, na realidade, a gestão escolar deve ser entendida como uma atividade dinâmica, flexível e que deve estar harmonicamente imbuída de todos os processos e competências descritos acima.

No entanto, é importante frisar que tais processos devem ser sempre permeados pela ética e estarem articulados e em consonância com a dinâmica

cultural, social, política e econômica de todas as esferas que regem a educação brasileira.

4 ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA

4.1 CONCEITUANDO ÉTICA

Sendo o homem um ser social a sua convivência harmônica com os demais indivíduos deve ser embasada, além de em outros princípios, na moralidade e na ética.

De acordo com Cortella (2011, p.106), a palavra ética é originada do grego *ethos*, que em latim traduz-se por *domus* e significa “o lugar onde habitamos, a nossa casa, carácter”.

Na concepção de Masip²⁵, a ética reflete o “conjunto de hábitos, costumes, normas e leis que regulam o modo de proceder das pessoas, individual e coletivamente”.

Esta afirmação corrobora o pensamento de Colombo et al. (2011, p. 10), que têm a ética como uma ciência da conduta, como o cerne do comportamento moral dos homens em sociedade. E em sendo a inteligência um atributo do ser humano, é nesse contexto que os seres humanos devem agir com racionalidade, refletindo, analisando e avaliando o seu comportamento dentro da sociedade. Para Sá²⁶ (2009 apud ARANTES 2011, p. 27), a ética é “a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes”.

Em outras palavras, a ética se constitui em um conjunto de valores, princípios e regras sociais, construídos, segundo Arantes (2011, p. 26) a partir da formação familiar do homem. São valores e princípios internalizados e/ou, adquiridos, por meio das experiências por ele vividas e que permeiam as relações interpessoais, podendo ser aceitáveis, ou não, pela sociedade globalizada.

É sabido que a reflexão, a ponderação e o autodomínio são fatores inerentes à essência humana e influenciam o processo de interação nas relações sociais,

²⁵ MASIP, V. Ética. E. P. V. São Paulo. Mimeo, 2002.

²⁶ SÁ, A. L. Ética empresarial. São Paulo: Atlas, 2009. p. 17.

estabelecendo, por consequência, valores e modelos de comportamento que variam de acordo com as normas, a organização, as crenças, a formação econômica, enfim a cultura de cada sociedade.

Nessa linha de pensamento, pressupondo-se o indivíduo como o sujeito da ética, não se pode dissociar a ética geral da ética profissional. As quais, no processo diário de convivência obedecem às normas, aos códigos, às leis e aos regulamentos vigentes nas instituições.

... todo ser ético é sujeito moral; para sermos éticos precisamos ter consciência e responsabilidade sobre os nossos atos; precisamos agir conforme a nossa razão, de forma ativa e sem se deixar levar pelos impulsos ou opinião dos outros”. Chauí (2004 apud COLOMBO et al., 2011, p. 11).

Na sociedade contemporânea, principalmente no âmbito da administração pública, a conduta ética de **alguns** gestores é, de certa forma, questionável. Prevalece o individualismo em detrimento do bem comum, o “**eu**” ao invés do “**nós**”.

Considerando-se a ética um ideal pessoal que deve ser perpassado ao coletivo e direcionado ao bem-estar, entende-se que deva compor a essência da gênese humana e, em sendo uma prática comportamental constante e diária, é parte fundamental no exercício de liderança do gestor público.

4.2 O COMPORTAMENTO DO GESTOR PÚBLICO, LEIS E ÉTICA

Apesar do caráter normativo da ética – Ética Normativa – se enquadrar no campo teórico ou científico do comportamento moral dos indivíduos a sua concretização só ocorre quando ela perpassa o campo abstrato do saber para a prática cotidiana do gestor de uma escola pública.

De acordo com Colombo et al. (2011, p.26),

a Ética Normativa é a investigação racional, ou uma teoria, sobre os padrões do correto e incorreto, do bom e do mal, com respeito ao caráter e à conduta, que uma classe de indivíduos tem o dever de aceitar.[...] não descreve o modo como as pessoas pensam ou se comportam; antes prescrevem o modo como as pessoas devem pensar e comportar-se.

Essa afirmação deixa evidente a imposição de normas e regulamentos atribuída ao servidor quando no exercício de determinada função pública. No caso específico do gestor público, este, além de seguir tais preceitos, deve respeitar os valores éticos e morais impostos pela cultura da sociedade a que pertence.

O decreto n° 1.171, de 22 de junho de 1994 (BRASIL, 1994), incorporou à gestão pública do poder executivo o Código de Ética brasileiro. Esse decreto traz em sua égide regulamentos e sanções que normatizam o comportamento do gestor público.

Da mesma forma, a legislação brasileira, bem como a CF/88²⁷ (BRASIL, 1988) contempla os princípios éticos que embasam a decreto n° 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. No entender de Colombo et al. (2011, p. 38), os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência têm valores éticos e jurídicos, sendo elementos norteadores da conduta de um administrador/gestor.

Convém salientar que todos esses princípios são imprescindíveis no exercício da administração pública, destacando-se, porém, os princípios da **Moralidade** e da **Legalidade**. Este age em benefício do interesse da coletividade, além de submeter o Estado à lei, impõe limites ao seu poder de interferir na liberdade do cidadão. Já o princípio da Moralidade, arremate final da moralidade individual comum, está sob a égide da lei, da moral própria e do senso individual de honestidade. Norteia as ações do administrador público, cuja conduta democrática e ética consolida o processo de cidadania.

É sujeito ético ou moral somente aquele que sabe o que faz, conhece as [] causas e os fins de sua ação, o significado de suas intenções e de suas atitudes e a essência dos valores morais. Sócrates afirma que apenas o ignorante é vicioso ou incapaz de virtude, pois quem sabe o que o é bem não poderá deixar de agir virtuosamente.” Com estas palavras, e tendo como parâmetro a consciência moral, Chauí (2006, p. 311) atribui a Sócrates a origem da ética ou da filosofia moral.

Fundamentada nessa afirmação tem-se que a existência de uma administração embasada nos princípios éticos, pode ser medida ou avaliada por meio da reflexão e análise das ações políticas, sociais e administrativas de um gestor, portanto, a ética deve embasar o caráter e a moralidade das ações administrativas de interesse público.

²⁷ CF - Constituição Federal de 1988.

Em se constatando a desonestidade, falta de ética ou decore do gestor público, fatores configurativos da **improbidade administrativa**²⁸, este, de acordo com Freire (2006, p. 155 apud COLOMBO et al., 2011, p. 42) e sob a lei n° 8. 429/92 estarão sujeitos às sanções, bem como, o agente público, o terceirizado e os órgãos dos poderes das unidades federadas ou empresas incorporadas ao patrimônio público, estarão sujeitos a procedimentos administrativos e judiciais para a responsabilização do infrator.

O artigo 92, do decreto-lei 2.848/40, do Código Penal, explicita que o agente público, condenado a prisão por um período igual ou superior a um ano, ou à detenção por mais de quatro) anos, ocasionada por abuso de poder, peculato ou violação do dever, incorrerá na perda do cargo, da função ou do mandato eletivo.

Convém ressaltar que a omissão do servidor da administração pública e em referência a ela, denomina a contravenção penal, ato passível de advertência e/ou demissão.

No âmbito civil, de acordo com o explicitado por Colombo et al. (2011, p. 54), pode acarretar para o servidor multa, indenização, detenção, perda do cargo e impedimento de ocupar cargo público ou atividade policial, respectivamente, por três e até cinco anos.

Dessa forma, os atos infracionais cometidos na esfera administrativa, estão sob a égide da lei n. 9. 784/99 e podem dar origem a um **Processo administrativo**, que engloba, entre outros, os princípios da legalidade, motivação, razoabilidade, moralidade, ampla defesa e contraditório e gratuidade. Tal lei destaca, além da conduta de total imparcialidade²⁹ do administrador da coisa pública, quando em face de um processo administrativo, os direitos dos administrados³⁰ diante da administração.

Com base nas afirmações acima, deduz-se que a conduta ética do indivíduo transcende a função por ele exercida, e, de fato, só existirá se os interesses do coletivo sobrepujarem o anseio individual do sujeito, ator do processo.

²⁸ Reza o artigo 37 da CF/88 em seu § 4: Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível” (COLOMBO et al., 2011).

²⁹ Imparcialidade do administrador: Em não existindo, implica em Impedimento e/ou Suspeição do Processo administrativo (COLOMBO et al., 2011, p. 58).

³⁰ Direito a: ser tratado com respeito; à informação; formular alegações e a apresentar provas; e, se fazer representar por advogado.

Para que esse processo ocorra é necessário que o governo implemente a ética nas políticas públicas, promovendo uma administração na qual o gestor atue com empenho e transparência, produzindo um clima harmônico de respeito e confiança fator que muito irá contribuir na gestão de pessoas e na produtividade.

5 RESULTADO E DISCUSSÃO

Pela aplicação de uma pesquisa de opinião, direcionada aos docentes de uma escola pública estadual de referência em ensino médio, localizada na região metropolitana do Recife - PE, buscou-se verificar o conhecimento e a opinião dos entrevistados no que se refere ao conceito dos vários tipos de gestão exercida por um líder; o tipo de gestão a que ora estão submetidos; as características e atributos pessoais e profissionais que compõem o perfil desse(a) gestor(a); o estilo de liderança adotado pela mesma; o equilíbrio entre o relacionamento pessoal e profissional com o segmento escolar e, principalmente, a estratégia ou tática utilizada pela gestora para a negociação e solução de conflitos, como também a importância da aplicação da mesma, principalmente na resolução de conflitos emergenciais.

A pesquisa, endereçada aos 16 docentes da instituição acima citada, retrata, basicamente, o tipo de gestão adotado e a opinião pessoal de cada entrevistado sobre essa gestão e suas consequências. Com essa perspectiva foram constatados os seguintes resultados:

Perguntados sobre a diferença entre a gestão democrática, autocrata e participativa, todos os 16 entrevistados, ou seja, 100%, conforme a Figura 2, foram unânimes em afirmar que existe diferença entre as três formas de se gerir uma organização.

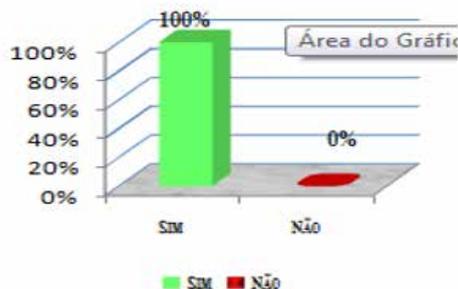


Figura 2. Diferença entre as três formas de gestão

No entanto, ficou constatado que, muito embora todos os entrevistados reconheçam existir diferença entre as formas de gestão, quatro docentes (25%) não souberam conceituar gestão democrática; seis (37,5%) não souberam conceituar gestão autocrata e três, ou seja, 18,7% não souberam definir gestão participativa.

Na ótica de Libâneo (2005, p. 332), o gestor é a figura que faz o elo entre os componentes dos vários segmentos da escola e desta com a comunidade. A participação ativa desse segmento no âmbito escolar é que marca o desenvolvimento de uma gestão democrática, fato referendado pelo percentual relatado.

Outro ponto relevante para o desempenho de uma boa gestão é o desenvolvimento das características peculiares ao gestor em exercício, ou seja, tudo aquilo que faz parte do cotidiano da escola e se relaciona com as diversas esferas que compõem o cotidiano escolar.

Na opinião dos docentes, atributos como ética, integridade e formação profissional devem ser parte integrante do perfil do gestor das escolas públicas brasileiras. Questionados sobre o assunto, todos 16 docentes (100%) têm a **ética** como principal atributo a compor o perfil do gestor escolar do Brasil; 15 desses (93,75%) colocam a **integridade** como fator principal; a **formação profissional** é primordial para 14 docentes (87,5%) enquanto 11 docentes (68,75%) creem que a **proatividade** seja de fundamental importância na formação do gestor público brasileiro. Resultado explicitado na Figura 3, abaixo.

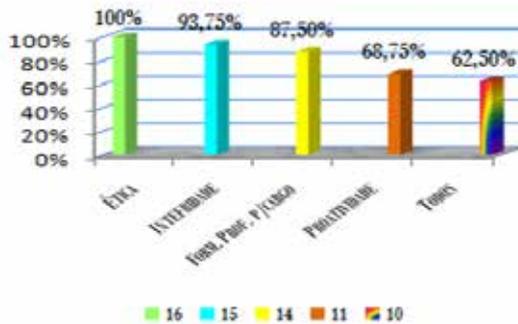


Figura 3. Atributos que devem compor o perfil do gestor brasileiro

Sabe-se que uma gestão deve ser fundamentada tanto no desenvolvimento das competências pessoais e corporativas, quanto no ajuste dos conhecimentos, das aptidões e das atitudes do gestor e dos componentes dos diversos segmentos da escola.

A Figura 4 evidencia a resposta dos docentes quanto ao estilo de liderança adotado pela gestora daquele estabelecimento de ensino. Nesse caso, dez docentes (62,5%) responderam que o **estilo de liderança** da gestora é **agregador**; nove responderam ser **democrático** (56,25%); sete afirmaram que é um estilo **mobilizador** (43,75%); quatro (25%) declararam que é um estilo **ecletico**; enquanto um (6,25%) docente afirmou ser um estilo de liderança **treinador**.

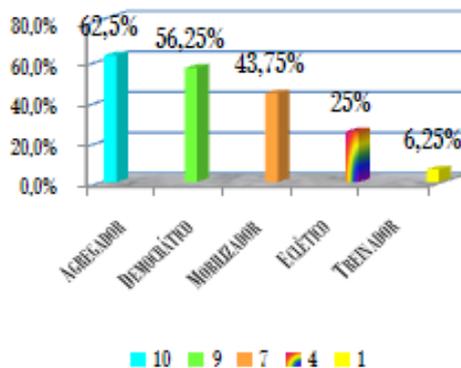


Figura 4. Estilo de liderança

Catalogadas essas informações, os docentes foram questionados quanto ao procedimento da gestora na **negociação e solução de conflitos**. Nesse sentido, foram inquiridos quanto à tática adotada pela gestora para tal fim e as respostas, explicitadas na Figura 6 foram as seguintes: 16 docentes afirmaram que a **resolução de problemas** é uma tática 100% utilizada; seguindo-se o **apaziguamento**, apontado por 15 docentes, com 93,75%; a **negociação**, apontada por 14 docentes, com 87,5%; o **abrandamento**, indicado por dez docentes, com 62,5% e o **meio termo**, apontado por um docente com 6,25%.

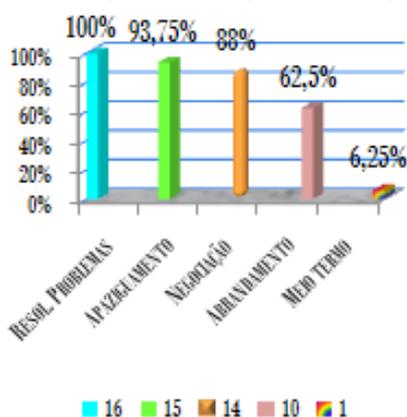


Figura 5. Táticas aplicadas pela gestora quando do processo e solução de conflitos

Por fim, e em consonância com as demais questões enfocadas para uma análise da prática da referida gestão, os docentes foram inquiridos quanto ao tipo de negociação peculiar à gestora da unidade escolar enfocada no presente trabalho. Assim, as respostas obtidas e detalhadas na Figura 7, abaixo, foram as seguintes: negociação **racional** – 11 docentes = 68,75%; negociação **cognitiva** – três docentes = 18,75%; negociação **como ciência** – dois docentes = 12,5%.

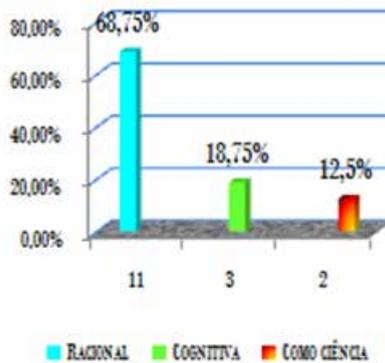


Figura 6. Tipo de negociação peculiar à gestora

Os resultados evidenciados acima demonstram que a gestora realiza uma negociação norteada pela análise de padrões e informações onde se identificam qualidades e sentimentos por meio da observação da outra parte envolvida no processo.

6 CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que, teoricamente, o tema o perfil do gestor na democratização da escola pública, é bastante abrangente e carregado de definições pluralistas que quando trazidas para a realidade do dia a dia de um gestor, quer seja ele de escola pública ou não, nem sempre podem ser vivenciadas na íntegra.

Na realidade, o verdadeiro perfil de um gestor se caracteriza pela apropriação de todos os conhecimentos e bagagem cultural, pedagógica e administrativa que cada um traz consigo. Deve, democraticamente, perpassar pela liderança, reflexão e ação, pela ética, pela gestão estratégica de pessoas, negociação, articulação e processo decisório. Mas, também, deve ser moldado, principalmente, pela adequação de tais conhecimentos ao modelo de sociedade vigente e a um estilo pessoal e inerente a personalidade de cada um, de acordo com a sua visão de mundo e de ser parte integrante desse mundo.

Dados evidenciados na pesquisa de campo revelam o desconhecimento

da maioria dos docentes no que se refere aos principais preceitos que devem embasar o desenvolvimento de uma gestão democrática. Porém, um dos pontos mais contundentes revelados na pesquisa foi de que, na opinião dos entrevistados, 43,25% dos docentes não primam pela manutenção da ética e da integridade no ambiente escolar.

Como resultado conclusivo da referida pesquisa tem-se que é gritante e contraditória a falta de conhecimento dos docentes sobre gestão e tipos de gestão, principais atributos que devem compor o perfil de um gestor escolar, estilos de liderança e das táticas e estilos a serem utilizados em um processo de negociação de conflitos. Tal fato evidencia, embora de forma pontual, o despreparo desses docentes tanto para participar de uma tomada de decisões coletivas, requerida por uma gestão democrática, quanto para reconhecer, participar e quiçá exigir do gestor que este tenha um perfil democrático de gestão.

Com base no exposto, conclui-se que cabe aos responsáveis pela elaboração das políticas públicas de ensino a implementação de ações direcionadas à formação e a capacitação pessoal e profissional do gestor da escola pública. A este, como sujeito da ação, torna-se necessário o comprometimento pessoal e profissional para esta atuação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J.; ALMEIDA, M. E. B. B. **Liderança, gestão e tecnologias: para a melhoria da educação no Brasil**. São Paulo, 2006.

ALMEIDA, A. P.; MARTINELLI, D. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha/ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

ALONSO, M. A gestão/administração educacional no contexto da atualidade. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B. (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: AVERCAMP, 2003.

ANDREOTTI, A. I.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Alínea, 2010.

ARANTES, E. C. **Liderança**: reflexão e ação. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.

AZEVEDO, F. O sentido da educação colonial. In: A CULTURA Brasileira. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1943, p. 289 – 320.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. **Decreto nº 1.171**, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso aos 7/12/2012> . Acesso em: 07 dez. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 6.029**, de 1 de fevereiro de 2007. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/> . Acesso em: 07 dez. 2012.

BRASIL. **Decreto-Lei 2. 848**, do Código Penal brasileiro, de 7 de dezembro de 1940. Artigo 92- Efeitos de condenação. I – Perda de cargo, função pública ou mandato eletivo. Disponível em: <<http://www.amperj.org.br/store/legislacao/codigos/cp>> . Acesso em: 07 dez. 2012.

BRASIL. **Lei Nº 4.024**, de 20 de Dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Art. 42. O Diretor da escola deverá ser educador qualificado. Disponível em: <www.histedbr.fae.unicamp.br/.../ldb%20lei%> . Acesso em: 07 dez. 2012.

BRASIL. **Lei Nº 8 429/92**. Lei da Improbidade Administrativa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm> . Acesso em: 07 dez. 2012.

BRASIL. **Lei Nº 9 394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Artigo 3º, dita os Princípios e Fins da Educação Nacional. Art. 14: Define as normas e os princípios de uma gestão democrática. Disponível em: <www.faceq.edu.br/doc/gestaodemocraticaescolar.pdf> . Acesso em: 07 dez. 2012.

BRASIL. **Lei Nº 9.784**, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 07 dez. 2012.

BRASIL. **Parecer nº 252/69**, com base na resolução nº 2/69 do CFE. Esclarece sobre a qualificação dos Licenciados em Pedagogia antes da Lei nº 9.394/96 para o exercício das atuais funções de gestão escolar e atividades correlatas.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill do Brasil, 1983.

COLOMBO, I. M.; JUK, J.; WINTER, L. M.; ECKSTEIN, L. C. **Ética na gestão pública**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 16. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

DRABACH, P. N. **Perfil do gestor público**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo, 2002.

DRUCKER, P. F. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

ERTEL, D.; GORDON, M. **Negociação**. São Paulo: Makron Books, 2009.

FELDMANN, M. G. **Formação de professores e escola na contemporaneidade**. São Paulo: Senac, 2009.

FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? Análise da proposta do estado capitalista brasileiro para a burocratização do sistema escolar. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1985.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Nova Fronteira. 1989.

FERREIRA, G. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo: Atlas, 2008.

FREIRE, E. **Ética na administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro. Sextante: 2006.

LEÃO, A.C. **Introdução à Administração Escolar**. 2. ed. São Paulo: Companhia Nacional, 1945.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LOBOS, J. **Sindicalismo e negociação**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão, v. I).

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão, v. IV).

MELO, A.; MEZNEK, I. **Gestão na educação profissional**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná. 2011.

MELO, A.; MEZNEK, I. Política educacional e a re-estruturação do trabalho docente: reflexões sobre o contexto latino-americano. **Revista Educação e Sociedade**, v. 28, n. 99, p. 355-375, maio/ago. 2007.

MELO, A.; MEZNEK, I. Política educacional e regulação no contexto latino – americano: Argentina, Brasil e Chile. **Linhas Críticas**, v. 15, n. 28, p. 45-62, jan./jun. 2009.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. (Org.). **Dicionário do pensamento social do**

século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PONDER, R. D. **Liderança passo a passo**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília, DF: Líber Livro, 2007.

SANTOS, C. O diretor de escola no magistério público do Estado de São Paulo. In: SANTOS, C. R. dos. **O gestor educacional em uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 12. ed. rev. Campinas: Autores Associados, 1996.

Recebido em: 03 de março de 2015

Aceito em: 24 de outubro de 2016