

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**A GESTÃO EM UMA ESCOLA/EMPRESA:
As novas relações pedagógicas e administrativas, frente a
um ambiente em constantes mudanças.**

WALTER CALHEIROS PEREIRA

**Dissertação Apresentada para a Obtenção do Grau de Mestre em
Educação na Variante de Administração Escolar**

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri.

Orientador

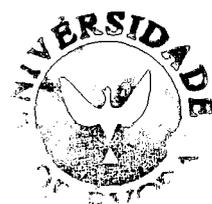
Prof. Dr. José Cortes Verdasca

2005

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**A GESTÃO EM UMA ESCOLA/EMPRESA:
As novas relações pedagógicas e administrativas, frente a
um ambiente em constantes mudanças.**

WALTER CALHEIROS PEREIRA



**Dissertação Apresentada para a Obtenção do Grau de Mestre em
Educação na Variante de Administração Escolar**

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri.

Orientador

Prof. Dr. José Cortes Verdasca

Pereira, Walter Calheiros

A Gestão em uma Escola/Empresa. As Novas Relações Pedagógicas e Administrativas frente a um Ambiente em Constantes Mudanças / Walter Calheiros Pereira – Maceió - Alagoas, 2005.

169 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Évora - Portugal, 2005.

Bibliografia: f. 158-162

1. Gestão. 2. Educação. 3. Planejamento. 4. Organização
5. Trabalho. 6. Escola. 7. Empresa. 8. Relações Pedagógicas
9. Relações Administrativas.

UNIVERSIDADE DE ÉVORA
WALTER CALHEIROS PEREIRA

**A GESTÃO EM UMA ESCOLA/EMPRESA:
As novas relações pedagógicas e administrativas, frente a
um ambiente em constantes mudanças.**

Dissertação apresentada como exigência do Mestrado em Educação – Administração Escolar, realizado pela Universidade de Évora - UEVORA – Portugal, apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Educação.

Aprovada em ___ de _____ de 2005

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____
Universidade de Évora

Prof. Dr. _____
Universidade de Évora

Prof. Dr. _____
Universidade de Évora

Dedicatória

Dedico este trabalho a todas as pessoas que se fizeram significativas na minha vida terrena;

Ao meu pai, Cícero, que na sua vida simples, com muita luta, conseguiu educar 9 filhos;

A minha mãe, Lúcia (em memória), dedicação e persistência em lutar pela formação e qualidade de vida desses 9 filhos;

A minha tia, Maria Helena, mentora financeira, educativa e religiosa desses 9 filhos, formando nossas vidas em todos os sentidos;

Aos meus irmãos e amigos;

Em especial, aos meus filhos Walter, Felipe e Lucas, pela compreensão quanto ao tempo dedicado aos meus estudos.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus Pai, Deus Filho e Deus Espírito Santo, como também a Nossa Senhora - A Boa Mãe e a São Marcelino Champagnat pela vida e intercessões;

Ao Ir. Wellington Mousinho de Medeiros, pelo apoio, incentivo constante, amizade e confiança;

Ao Colégio Marista de Maceió, pelo laboratório, compreensão e colaboração durante o Mestrado;

Aos meus Professores e Professoras do Curso de Pedagogia do Centro de Estudos Superiores de Maceió, por ter despertado o gosto pela Pedagogia;

À Unifal, Uévara e aos Professores de Évora, pela oportunidade e compartilhamento dos conhecimentos;

Ao meu orientador, Prof. José Verdasca, pela colaboração, ajuda e incentivo;

Às escolas que colaboraram com este trabalho.

Criar uma nova cultura não significa apenas fazer individualmente descobertas "originais"; significa, também, e sobretudo, difundir criticamente verdades já descobertas, "socializá-las" por assim se dizer, transformá-las, portanto, em base de ações vitais, em elementos de coordenação e de ordem intelectual e moral.

(GRAMSCI, 1981)

SUMÁRIO

Resumo	XI
Abstract	XII
Introdução	1
Objetivos	3
Fundamentação teórica e conceitual	3
Contextualização da realidade	3
Questionamentos da modernidade	6
A escola-empresa e a nova realidade mundial	9
A formação de gestores educacionais	11
O primado do pedagógico	14
Outros aspectos importantes	15
Esquema conceitual: problemas e hipóteses	16
Procedimentos metodológicos	18
Método a ser utilizado	19
Universo da pesquisa	19
Limitações da pesquisa	20
Dados a serem utilizados	20
Interpretações dos resultados	21
Equipamentos e materiais	21
Justificativa e desenvolvimento do trabalho	21
CAPÍTULO I	
Princípios da Administração, Planejamento e Organização do Trabalho	24
1.1 Abordagem histórica	24
1.2 Os primórdios da gerência administrativa	25
1.2.1 Administração de empresas	26
1.2.2 Escola da administração científica	26
1.2.3 A obra de Taylor	27
1.2.4 A obra de Fayol	28
1.3 O planejamento: da antiguidade aos tempos modernos	30
1.4 A necessidade da organização do trabalho	31
1.5 Principais pensadores	32
1.5.1 Henry Fayol	32
1.5.2 Frederick Thaylor	33
1.5.3 Henry Ford	33
1.5.4 Max Weber	34
1.5.5 Pensadores dos tempos atuais	34
1.6 Abordagem da Administração Escolar	35
1.7 Reflexão sobre a administração estratégica escolar	36
1.7.1 Necessidades estratégicas	38
1.7.2 Visão de estratégia	39
1.7.3 Construindo a estratégia	40
CAPÍTULO II	

A Realidade Educacional Brasileira e as Implicações do Novo Milênio	41
2.1 Contextualizando a realidade	42
2.2 Fragmentação da educação	47
2.3 A formação para a educação básica	49
2.4 A educação que queremos	54
2.5 Visão voltada para um novo tempo	56
2.6 As implicações do século XXI nas instituições	58
2.7 Estruturando o perfil da instituição	60
CAPÍTULO III	
A Organização do Trabalho Pedagógico	62
3.1 Princípios norteadores	63
3.2 Pontos fundamentais do projeto educativo	66
3.3 A construção do projeto educativo	70
3.4 Negócio, missão, visão, princípios e objetivos	74
3.4.1 Negócio	74
3.4.2 Missão	75
3.4.3 Princípios	76
3.4.4 Visão	76
3.4.5 Objetivos	77
3.5 O primado pedagógico	78
3.6 Outras considerações	79
CAPÍTULO IV	
A Organização do Trabalho Administrativo	81
4.1 Bases históricas do trabalho administrativo	82
4.1.1 Escola de relações humanas	83
4.1.2 Escola estruturalista	83
4.1.3 Escola dos sistemas abertos	83
4.1.4 Escola contingencial	83
4.2 Princípios norteadores do trabalho administrativo	84
4.3 Atribuições administrativas em uma escola	87
4.4 Estruturando a função administrativa	87
4.5 Os componentes da função administrativa	89
4.6 Formas de estruturas administrativas	91
4.6.1 Organograma com estrutura piramidal	93
4.6.2 Organograma com estrutura circular	94
4.7 Proposta de novas estruturas administrativas	94
4.7.1 Organograma: núcleo primado pedagógico - geral	95
4.7.2 Organograma: núcleo primado pedagógico - específico	95
4.8 Atribuições regimentais da estrutura escolar	96
4.8.1 Atividades gerais	96
4.8.2 Atividades fins	97
4.8.3 Atividades meios	98

4.9	Outras considerações	98
CAPÍTULO V		
	A Gestão de Pessoas como Recursos Estratégicos	102
5.1	Gestão, organização, empresa e recursos humanos	104
5.1.1	Gestão	104
5.1.2	Organização	105
5.1.3	Empresa	105
5.1.4	Recursos humanos	105
5.2	A importância da gestão de pessoas	106
5.3	O processamento da gestão de pessoas	107
5.4	A dinâmica do cliente interno	110
5.5	A dinâmica do cliente externo	110
5.6	A riqueza da pessoa humana	111
5.7	Foco da escola: desenvolvimento de pessoas	113
5.8	Relações humanas e qualidade de vida	114
5.9	A capacitação profissional	115
5.10	Outras considerações	116
CAPÍTULO VI		
	Estudo da Pesquisa e Análises dos Dados Coletados	119
6.1	Aspectos gerais da gestão empresarial escolar	120
6.2	Planejamento e Objetivos	122
6.3	Modelos de gestão	125
6.4	Cliente externo e interno	128
6.5	Investimentos educacionais	131
6.6	Conquista e fidelidade do cliente pela empresa	134
6.7	Oportunidades e ameaças	136
6.8	Curso de formação para gestores	138
6.9	Ações estratégicas	142
6.9.1	Ações visando a otimização do trabalho pedagógico	142
6.9.2	Ações visando a otimização do trabalho administrativo	143
6.9.3	Ações visando a gestão de pessoas e recursos humanos	143
6.9.4	Ações visando a captação de recursos	143
6.9.5	Ações visando a otimização da formação de gestores	144
6.10	Análise final	144
CONSIDERAÇÕES FINAIS		145
	A guisa de uma síntese do problema	149
	A guisa da síntese do problema de uma escola/empresa	152
	Sugestão para trabalhos futuros.	156
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		158
ANEXOS		163

RESUMO

Vivemos tempos novos, oportunos e confusos em relação ao futuro. O mundo mudou, a escola mudou e, dentro de um contexto de globalização, acontecem mudanças inclusive nas formas de gestão. Sabemos e queremos uma nova escola, uma escola que tenha correspondência com a realidade em que vivemos, com o mundo que a cerca, mas, também, que tenha uma relação permanente com as linhas de ação advindas das orientações legais. Nesse sentido, o futuro da escola depende da gestão empregada, da forma de gerir seus recursos e da educação que ela é capaz de oferecer a sua clientela. Para tanto, é necessário estar aberto às novas concepções da Gestão Escolar, principalmente na dimensão do gerenciamento dos diversos segmentos da instituição, buscando atingir os objetivos educacionais centrados e alinhados com as exigências do novo milênio. Somos sabedores da deficiência dos cursos de formação dos gestores de unidades educacionais, onde, na maioria deles, a abordagem reflete apenas os conhecimentos pedagógicos, sem nenhuma orientação quanto aos preceitos da Administração Geral e quanto aos aspectos do marketing, propaganda, relações com os clientes, associados aos aspectos pedagógicos em geral. Para tanto, com este trabalho, cujo título é, **A GESTÃO EM UMA ESCOLA/EMPRESA: As novas relações pedagógicas e administrativas, frente a um ambiente em constantes mudanças**, buscaremos pontuar indicadores de situações conflitantes na gestão escolar, principalmente quanto aos aspectos da realidade atual, completamente diferente de anos atrás. Hoje, a dualidade escola/empresa envolve todo o processo administrativo, com aplicação de todos os encaminhamentos, conceitos e ações da administração geral. Segundo alguns autores, a escola não pode ser considerada uma empresa pelo fato de não levar ao mercado um serviço e não existir a incidência do marketing, da propaganda e do cliente. Fundamentamos este trabalho defendendo essa incidência, observando que as escolas que não adotam um processo de gestão adequado para a nova realidade mundial estão sujeitas a grandes dificuldades, muitas fechando suas portas, apesar do crescimento populacional. Esse estudo não exclui do primeiro plano o aspecto da formação pedagógica, pois os objetivos desta são mais elevados. Assim, seu desenvolvimento está centrado em três vertentes bem definidas, tendo como centro o objetivo principal da gestão escolar que é o primado do pedagógico: *A Organização do Trabalho Pedagógico; A organização do Trabalho Administrativo e a Gestão de Pessoas como Recursos Estratégicos para a Otimização do Trabalho*. Portanto, concebemos uma escola não apenas com uma linha puramente empresarial, mas uma escola dinâmica, construtiva e humana. Uma escola que seja facilitadora do conhecimento, que valorize o acadêmico, sem perder de vista os processos de gestão que a conduza a uma educação de qualidade. Com este trabalho objetivamos apontar caminhos, facilitando a compreensão e o gerenciamento da escola, buscando uma ação mais coerente quanto à condução de uma escola/empresa e a clareza do que se quer como gestão escolar. Esperamos encontrar novos caminhos para o processo administrativo/pedagógico, oferecendo uma metodologia de administração clara, concisa e exeqüível, de forma a facilitar a caminhada do gestor escolar.

PALAVRAS CHAVES: Gestão; Educação; Planejamento; Organização; Trabalho; Escola; Empresa; Relações pedagógicas e Administrativas.

ABSTRACT

We live new times, opportune and confuses in relations to the future. The world has changed, the school has changed in the context of the globalization, there are changes in the forms of the management. We know and want a new school, a school with the reality that we live, with the world that its lives, but, also, we have to have a relation permanent with the action's line of the orientations law. In this case, the future of the school depends on the management, of the form to make your resources and about the education that it can offer your clients. So, it is necessary to be open to the new conceptions of the Management School, in the dimension of the management of the segments of the institution, hitting the educational objectives with the demands of the new millennium. We are experts of the deficiencies of the causes of formation of the managements in each educational unit, when they reflect just the knowledge pedagogic, without orientation about the rules of the General Administration and the aspects of marketing, relation with the clients and the pedagogic aspects in general. So, with this work, which title is: **Management in a School / Company: The new relations pedagogic and administrative, in front to the place in constant changes**, we'll observe the situations in conflict in the school management, observing its aspects with the actual reality, completely different with its past. Today, school / company have all the administrative process, with application of all setting in motion, concepts and actions of the generally administrative. Some authors, the school can't be considerate a company because it doesn't pass to the stock market a service and there isn't an incidence of the marketing, and of client. We found this work defending this coincidence, observing that the schools that don't have a process of management correct for a new reality world, have will big problems, closing its doors, having a big population or not. This study, don't take out the first plan, the aspect of pedagogic formation, because the objectives are more elevated. So, its development is put in three pillars, having like center the principal objective of the school management which is the principal: The Organization of pedagogic work. The organization of the Administrative Work and the management of people as Resort Strategic to an optimization of the work. So, we will have a school not just with a line business, but a dynamic school, constructive and human. A school that helps the knowledge and valorize the academics, without to lose the process of the management that conduce an education of quality. With this work we have ways, facilitating the understanding and the management of the school, having an action more coherent than the conduction of a school / company and the clarity that to want as management school. We hope to find new ways to the process administrative/pedagogic, applying a methodology, in a correct administration, to make and to facility the way of the management school.

KEYS WORD: Management, Education, Planning, Organization, Work, School, Company, Relations Pedagogic and Administrative

INTRODUÇÃO

Em um mundo que vive em constante mutação, uma das finalidades de desenvolver este trabalho é proporcionar aos estudiosos da educação contato com os fundamentos, conceitos e pressupostos da gestão escolar, adequando os pontos básicos da administração geral à realidade educacional atual, caminhando para uma visão contextualizada de educação por meio de questionamentos, desdobramentos e aprofundamentos que, naturalmente, acontecerão durante o desenrolar deste projeto, quando abordarmos os diversos aspectos relativos à gestão de uma unidade educativa, visando a uma prática administrativa que atenda a todos os envolvidos.

A humanidade e, conseqüentemente, a sociedade, com suas variantes culturais, sempre viveram com algum tipo de crise. Dessa forma estão sempre lutando interiormente com forças conservadoras e revolucionárias. Em maior e menor grau, existem formas que funcionam e formas contestadas. Periodicamente, a humanidade se vê diante de crises, quando a hierarquia de valores é questionada por não resolver os problemas que a sociedade e a evolução dos tempos apresentam. Nesse sentido, temos que acompanhar essa evolução por meio de novos métodos ou rompimento de paradigmas, na busca de uma visão prospectiva para uma educação futurista.

Nesse sentido, a melhor forma de encontrarmos os caminhos e metodologias para uma educação de qualidade é primeiramente se apossar dos conhecimentos básicos, buscando na experiência passada os meios para traçarmos linhas para uma realidade vigente. Havemos de convir que o processo administrativo está tão incorporado no nosso dia-a-dia que, muitas vezes, gerenciamos sem nos apercebermos de que usamos técnicas e métodos sem um estudo mais profundo.

Ao abordarmos o tema **A GESTÃO EM UMA ESCOLA/EMPRESA: As novas relações pedagógicas e administrativas, frente a um ambiente em constantes mudanças**, queremos oportunizar alternativas para os principais problemas da escola nos dias de hoje, por meio de uma proposta exequível, visando equacionar e solucionar os problemas administrativo/pedagógicos. Tudo a partir da ação, aplicação, reflexão e ação, frente às diversas situações vividas pelos gestores atuais, muitas vezes sem os instrumentos necessários para uma boa aplicação dentro da realidade educacional em que estamos inseridos.

Na realidade, desde os seus primórdios, o homem luta por uma organização racional do trabalho, buscando adequar o menor gasto de material, energia e tempo, visando a um maior rendimento e racionalização. Essa busca pode ser observada a partir do princípio da humanidade, quando o homem, utilizando-se de sua inteligência, procura um maior rendimento no trabalho por meio da construção de instrumentais. Quanto à administração podemos apontar trabalhos como a construção das pirâmides do Egito, cidades como Atenas e Roma e os grandes impérios como racionalidade administrativa.

As mudanças acontecidas são face ao que conhecemos como renascentismo, e, posteriormente, da revolução industrial, libertando o homem do tradicionalismo, caminhando para as grandes invenções. A partir daí, as estruturas administrativas mostraram-se inadequadas, ressentindo-se de novas formas de administração, iniciando um despertar para novos métodos e um maior aperfeiçoamento da forma de gestão na busca de uma maior racionalidade, realizando tarefas com vistas a atingir ou ultrapassar os objetivos propostos.

Caravantes, em seu livro *Administração por Objetivos*, afirma que "é sempre bom enfatizar que qualquer organização não tem o objetivo, mas objetivos múltiplos, que devem ser, enquanto perseguidos, constantemente repensados e reavaliados em função da conjuntura e do ambiente. Além disso, a função de administrar consiste, também, em buscar o equilíbrio entre toda uma variedade de necessidades advindas do fato de a organização não ser um todo isolado e estanque, mas sim algo inserido num todo maior, um ambiente, que muda sempre e, como vimos, com velocidade crescente".

No desenrolar desse estudo, abordaremos, principalmente, as idéias de Peter Druker - *A Prática da Administração Empresarial* - a partir de seus conceitos sobre o que seja empresa e escola, adequando os princípios da Administração Geral à Administração Escolar e à organização do trabalho em uma instituição educacional, sem desconsiderar o PRIMADO DO PEDAGÓGICO e as bibliografias existentes sobre Administração Escolar e a aplicação desta na realidade educacional. Nesse sentido, o principal objetivo deste trabalho é introduzir os princípios da administração geral na gestão de uma instituição educacional, buscando, por meio dessa importante atividade meio, a otimização da gestão educacional que deve ter como prioridade a educação e o ensino e, conseqüentemente, o sucesso da instituição.

OBJETIVOS

Objetivo Geral: Analisar as formas de gestão empregada na área educacional, a partir de conceitos e técnicas da administração geral, por meio de estudos e pesquisas nas diversas dimensões organizacionais onde exija a formação e a aplicação de técnicas administrativas, para uma análise crítica de seus pressupostos, métodos e processos, bem como refletir a relevância e a viabilidade da aplicação de novas metodologias, visando à adequação da gestão escolar à realidade atual e à primazia e qualidade do processo pedagógico.

Objetivos Específicos

- Propor um sistema de gestão tendo como base a relação escola/empresa, sem perder o perfil educacional da formação integral, garantindo a qualidade da educação e a sua participação no mercado;
- Identificar as novas ferramentas administrativas/pedagógicas, de acordo com a realidade mundial e os principais diferenciais competitivos do mercado educacional;
- Redefinir o perfil do gestor educacional, alinhando as práticas gerenciais ao atual contexto organizacional e aos desafios da educação do novo milênio;
- Oportunizar alternativas para solucionar os principais problemas educacionais, visando equacionar e solucionar os problemas administrativos/pedagógicos enfrentados nos dias de hoje.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONCEPTUAL

Contextualização da Realidade

Estamos diante de uma mudança de época que se efetua a passos galopantes, em nível globalizado e não só de uma época de mudanças localizadas, e que não são mudanças passageiras. O acúmulo de informações gera ansiedades, levando-nos a crise pela falta de um direcionamento. São inúmeras propostas que podem nos levar ao perigo de não alcançarmos a direção de um norte.

As instituições educacionais precisam se preocupar com os impactos das mudanças que estão gerando as transformações sociais, políticas e econômicas do século XXI. A ruptura desencadeada pelo impacto transformacional preocupa os dirigentes, provocando estrangulamento no processo de gestão escolar. Bil Gates já

afirmava que, “no limiar do século XXI, as organizações que não tiverem uma visão clara de como serem diferentes e únicas serão devoradas pela concorrência”.

Diante das pressões provocadas por mudanças, as empresas podem reagir de forma construtiva, norteando suas ações pelo princípio da flexibilidade e desprendimento na análise de situações, ou então resistir às mudanças que é uma das características das empresas onde a rigidez permeia as ações. (Ferreira, 2002, p. 240)

Portanto, resistir às mudanças é permanecer no passado. A situação das escolas nos tempos atuais é uma situação de crise. A educação está nivelada por baixo. O futuro chegou e estamos atrasados, não adiantando ficar atrelados ao passado, pois o sucesso de ontem não é garantia para os tempos de hoje e muito menos para o futuro próximo. Temos que buscar soluções concretas para a aplicabilidade na realidade atual. Nesse sentido, Vitor Paro afirma que:

...o homem precisa utilizar racionalmente os meios de que se dispõe... A atividade administrativa é, então, não apenas exclusiva, mas também necessária à vida do homem. (Paro, 2002, p. 19)

Por falta de objetivos direcionados para o futuro e de uma maior racionalidade administrativa, a identidade da escola hoje é colocada em perigo por vários ângulos, sendo urgente a busca de soluções e de novos rumos para uma gestão adequada à realidade. Dentre eles, podemos enumerar alguns:

- Acirrada competição entre as escolas, principalmente quanto à ansiedade de mostrar melhor produção quanto à aprovação nos vestibulares e que crescem numericamente a passos galopante;
- Falta de um maior conhecimento na área administrativa/financeira, dificultando os investimentos financeiros e a caminhada no que diz respeito à contratação de pessoal, legislação trabalhista, adequação dos espaços físicos e investimentos pedagógicos;
- Exigências da política educacional brasileira, que, desrespeitando a autonomia tão bem explicitada na legislação educacional, estabelecem amarras que impedem o bom desenvolvimento da proposta pedagógica;
- Amarras enfrentadas pelo atual sistema sócio-econômico, dificultando o gerenciamento dos recursos tanto das famílias quanto das escolas.

Não obstante, vivenciamos a crise no âmbito da formação dos profissionais para a educação. A falta de correlação com a realidade, encontrada nos cursos de formação de gestores, e a não valorização profissional dos diversos segmentos da área da educação contribuem para o baixo nível da educação brasileira. Em muitas áreas, em especial na de exatas, existe uma grande carência de profissionais habilitados para o exercício da função, forçando as escolas a suprirem esses espaços com profissionais de outras áreas, que, sem discutir a competência, causam transtornos pela não observância dos aspectos formativos da educação quanto às exigências da legislação educacional. Todos esses são fatores de estrangulamento para a concretização de uma prática condizente com a implantação de uma educação de qualidade.

No entanto, nem tudo são situações de estrangulamentos. No período da abertura democrática que podemos definir como o período de 1985 aos tempos atuais, se não dentro de um padrão ideal de ação, aconteceram vários fatos que podemos citar como importantes, sejam positivos ou negativos:

- Promulgação da nova constituição em 1988, contemplando vários avanços na área educacional;
- Implantação da nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação, provocando uma discussão nacional, em busca de melhores dias para a educação;
- Impacto tecnológico, exigindo um modelo organizacional da educação, baseado na flexibilidade, na adaptabilidade e no acesso rápido às informações;
- Nova realidade da economia mundial marcada pela passagem de um sistema regulado pelo estado, para um sistema regulado pelos mercados;
- Multiplicidade de escolas, diminuindo os espaços, provocando a competição, exigindo das instituições novas formas de gerenciamento.

Outrossim, não podemos deixar de citar os baixos investimentos governamentais na área da educação, os quais, aliado à corrupção, ao desvio de verbas, à incompetência dos gestores públicos, à incapacidade de visualizar o futuro, à falta de uma preparação específica e à falta de um maior compromisso social ao eleger seus representantes, provocam o escoamento de todos os recursos que deveriam ser empregados na área educacional.

Questionamentos da modernidade

O advento da modernidade explicita a angústia de gestores escolares que se sentem limitados pela evolução dos tempos e pela revolução provocada pela globalização, criando um novo ambiente de mudanças galopantes, afetando diretamente a escola, pela falta de uma linha administrativa condizente com a realidade, escolas estas que viviam, até então, acomodadas no passado.

As mudanças que vêm acontecendo no campo da administração empresarial não podem ser ignoradas, tendo em vista a precariedade de estudos e pesquisas na área educacional e a necessidade de preparar pessoas capazes de entender o novo significado que assume a administração/gestão na sociedade atual. (Santos. 2002. p.1)

A globalização, a abertura do mercado, o novo conceito de qualidade e a competição por meio da propaganda e marketing, ou seja, a nova realidade mundial impôs um novo ritmo, fazendo surgir uma nova leva de cidadãos ou clientes exigentes, criteriosos, que passou da exigência passiva para a ativa. Nesse sentido, os mesmos problemas sofridos pelas empresas que não introduziram os princípios da administração moderna e não aplicaram a cultura interna de excelência no atendimento aos clientes, tais como, investimento na formação de seus funcionários, qualidade de seus produtos e serviços e aplicação ordenada dos recursos, foram sentidos pelas escolas que, ao longo dos anos, não estavam preparadas para um ambiente de competitividade, principalmente quanto aos aspectos da aplicação da proposta pedagógica, qualidade da educação empregada, formação dos educadores, qualidade no atendimento aos pais(clientes) e aplicação dos recursos financeiros.

Para Druker (1993), passamos de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços, o que exige nova parceria entre a educação e os negócios. Nos tempos atuais, a educação mudará mais do que mudou desde a escola "moderna", há 300 anos. Esse mesmo autor alerta que não se pode limitar a educação apenas ao trabalho da escola. (Santos, 2002, p. 16)

Este novo perfil de cliente e de mercado tem levado os gestores escolares a uma forte reflexão sobre as velhas práticas, não mais eficazes, alertando-os para a

necessidade de encontrar novos caminhos e alternativas para a sobrevivência num ambiente de mudanças, competitivo e exigente.

Nesse sentido, a realidade exige um diferencial. A escola hoje, devido a sua não entrada na modernidade, não tem diferencial uma das outras. Observamos muitos serviços, que, aos olhos dos pais (clientes) não trazem nenhuma novidade, passam até despercebidos pelo cliente, porque tornaram-se comuns, ao serem desenvolvidos durante décadas, não existindo renovação nem inovação.

Por outro lado, os pais dos tempos modernos, ou seja, os clientes da empresa estão atentos e, devido à globalização, fazem comparações e têm todas as informações de outras escolas, seja em nível estadual, nacional ou internacional. É a partir daí que os dirigentes começaram a compreender que não basta resolver somente os problemas internos da instituição, sendo necessário ir além da tradição de passado, do nome ou da marca e dos referenciais pedagógicos e administrativos de outras épocas. É preciso administrar para o futuro, rompendo com paradigmas e ir além dos muros internos, passando a incorporar as novas formas de gestão de acordo com as exigências do atual cenário mundial globalizado.

A administração não é um modo de vida ou uma filosofia isolada; é o pensamento e a ação que unem a vida humana na busca dos valores sociais. A administração é a causadora e a formadora da organização; ela atua e se realiza através da organização. Mas significativamente a administração deve ser encarada como parte da sociedade... (Kwasnicka, 1995, p. 266)

É a partir de todas essas constatações que as escolas necessitam direcionar seu olhar para os interesses da sociedade, traçando metas de trabalho, agregando valor para o cliente. A escola, hoje, além da visão pedagógica, deve ser complementada por uma visão empresarial que dê sustentação à qualidade da educação empregada, assegurando-lhe condições de competir num mercado altamente disputado. Daí a importância de se somar a visão pedagógica à visão empresarial, no sentido de construir uma escola viva, organizada e com firmeza administrativa que proporcione uma qualidade de educação e transmissão dos conhecimentos que a torne competitiva no mercado da educação.

Como podemos observar, a escola está diante de um crescente ambiente de mudanças que proporciona enormes oportunidades e ameaças devido à drástica transformação, e pouco se tem em termos de direcionamento para a gestão escolar.

Essa transformação ocorre tanto nos aspectos pedagógicos quanto estruturais e administrativos. Nesse sentido, a sustentação de uma entidade educacional não se dará apenas no campo pedagógico. Novas habilidades e competências estão sendo exigidas pelo mercado competitivo. A comissão de educação para o Século XXI (Relatório para a UNESCO) indica quatro pilares para o sucesso da educação do novo século: Aprender a conhecer, fazer, ser e conviver. Esses pilares só serão bem desenvolvidos se os gestores reconhecerem a importância de uma sustentação representada por um quadro de educadores capacitados, por um atendimento de excelência ao cliente, por uma estrutura física e material de apoio pedagógico adequada, por uma aplicação racional dos recursos financeiros, ou seja, por uma gestão administrativa e uma educação de qualidade que atenda a uma nova realidade de clientela, exigente e com conhecimento globalizado.

Para isso, é necessário sair do casulo, desprender-se da bolha, romper com a casca do passado. O maior desafio da escola é romper com os velhos paradigmas da escola tradicional, que ainda utiliza recursos pedagógicos e administrativos arcaicos e ultrapassados, ignorando os avanços da tecnologia, da realidade mundial das novas concepções educacionais e empresariais, e, sobretudo, ignora as expectativas e as necessidades dos clientes, ou seja, os pais e os alunos.

Uma das grandes tarefas do administrador do nosso tempo é, conseqüentemente, prever e se antecipar às mudanças. Outra delas é liderar, formar pessoas que o acompanhem nessa empreitada. (Ferreira, 2002, p. 241)

Precisamos objetivar a escola para esse novo tempo, essa nova época, essa nova realidade de relacionamento, reformulando todos os conceitos pedagógicos e administrativos, repensando as finalidades de sua existência. A maneira tradicional de gerenciar a escola não atende as necessidades atuais, requerendo novas estratégias, novas ferramentas, novas formas de ver o cliente. Para isso, é necessário desaprender as lições de uma escola que não tinha relações com seus clientes, que se considerava detentora absoluta do conhecimento e partir para atender as necessidades de uma clientela que exige participação nesse processo.

Gerenciar a escola do novo milênio não será fácil devido à falta de mecanismos e base científica voltada para o sistema educacional; porém não podemos desconhecer a evolução dos tempos apenas porque ela é desconfortável, imprevisível e desconhecida. Precisamos entender esse novo contexto, criando formas, assimilando novas tecnologias, reinventando a tarefa de educar a partir da realidade.

Escola-Empresa e a nova realidade mundial

A tríade Empresarial Pedagógico / Administrativo / Financeiro vem, aos poucos, sendo incorporada ao meio escolar, ao nosso jeito de ser e agir, o qual, muitas vezes, administramos sem nos apercebermos de que utilizamos métodos e técnicas que envolvem o comportamento humano. Atitudes simples e óbvias, à primeira vista, podem nos trazer grandes dificuldades de gerenciamento por envolver em todos os sentidos esses seres, o homem e a mulher. Em se tratando de administrar uma unidade escolar, a ação não deve ser apenas atribuir tarefas para os setores ou pessoas e dar ordens. Existe todo um universo crescente de conhecimento e de ação, desde o pedagógico ao psicológico, do técnico ao afetivo, do administrativo ao financeiro, do pessoal ao social. Administrar uma escola é, antes de tudo, exercitar o relacionamento pleno nos diversos aspectos do comportamento humano, utilizando métodos e técnicas que outras empresas utilizam para distinguir sua qualidade.

Porém, é bastante comum a ausência de uma postura empresarial nas instituições educacionais. Isso se deve à falta de clareza dos dirigentes em relação à visão de futuro e aonde querem chegar, à falta de um planejamento estratégico e à má aplicação dos recursos devido à falta de planejamento empresarial.

A principal barreira encontrada na implantação de esquemas empresariais na administração das escolas é a conscientização dos educadores tradicionais, que geralmente se manifestam contrários à gestão administrativa no sistema já adotado há vários anos. (Alves, 1996, p. 29).

Nesse sentido, é importante buscar o conceito de administração e de empresa. Frost conceitua administração como "a arte de dirigir as atividades humanas, de modo a conseguir a maior conformidade possível com as diretrizes do

empreendimento”. Fayol diz que: “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Peter Druker diz, em seu livro *Prática de Administração de Empresas* (p. 36), que “é o consumidor quem determina o que é uma empresa”. Ao mesmo tempo, ele afirma que: “Uma empresa distingue-se de todas as organizações humanas pelo fato de levar ao mercado um produto ou um serviço. Nem a Igreja, nem o Exército, nem a Escola o fazem”. Afirma, ainda, que “Qualquer organização que se realiza pelo marketing, isto é, pela colocação de um produto ou serviço no mercado, será um negócio, uma empresa”.

Ora, talvez Druker, quando escreveu tais afirmações tenha se limitado à realidade americana, onde a escola é predominantemente pública, bem diferente da realidade brasileira onde é livre a iniciativa privada quanto à implantação de uma unidade escolar, bastando apenas estar de acordo com as normas exigidas e a legislação educacional. Sendo assim, se Druker diz que é o cliente que determina uma empresa, e ainda que “qualquer organização que se realiza pelo marketing ou pela colocação de um serviço no mercado é uma empresa”, onde está a realidade de nossas escolas: Temos cliente? Utilizamos o Marketing? Utilizamos a propaganda? O conhecimento pode ser considerado um produto? Com certeza, são indagações que necessitam de um aprofundamento, pois, se analisarmos a realidade atual, a resposta que nos vem de imediato é positiva; portanto, a escola pode ser considerada uma empresa.

Segundo Alves, em seu livro *Administração da Pequena e Média Escola – IPEA*: “Durante muitos anos as instituições de ensino foram absolutamente contrárias à adoção do marketing para a comercialização dos produtos educacionais”. Nesse sentido, a escalada da globalização fez o mundo mudar. Sendo assim, nessa forma de lidar com famílias ou clientes, exigentes de acordo com o mundo moderno, o marketing torna-se fundamental para a consolidação do serviço prestado na memória do consumidor. Para isso, temos que buscar estratégias para administrar a escola como uma unidade empresarial, o que torna necessária a adequação dos conceitos à realidade educacional brasileira, pois o que diferencia a escola de uma empresa qualquer é o seu aspecto social. Concebemos que a escola tem características peculiares devido ao seu aspecto social, entretanto ela é desenvolvida como qualquer empresa particular, principalmente quanto aos aspectos fiscais e trabalhistas, como também não podemos descartar a incidência direta do marketing e do cliente, que hoje julga e define o melhor para seu filho.

Se partimos da premissa de que a educação é um bem de serviço, veremos que as instituições de ensino privado são prestadoras de serviços como quaisquer outras empresas, e como tais, estão sujeitas às mesmas variáveis que atingem este segmento do mercado. Sendo assim, é perfeitamente aceitável que estas instituições façam uso dos instrumentos de marketing que estão ao alcance de toda e qualquer empresa num sistema capitalista. (Alves, 1996, p. 53)

Para tanto, o gestor escolar deve estar preparado para gerenciar a escola como uma empresa, utilizando todas as técnicas de administração empresarial, principalmente quanto ao marketing e relações humanas nos aspectos de atendimento ao cliente. Acontece que as instituições educacionais estão longe de uma preparação para uma realidade globalizada e altamente competitiva.

Os novos tempos exigem novas formas do agir empresarial. Torna-se de suma importância ter como base o conhecimento das ciências sociais e humanas, o atender bem, o saber lidar com as pessoas, tudo isso no campo das relações humanas, como também, encontrar novas formas e ferramentas do como produzir melhor a transmissão e assimilação dos conhecimentos, visando compreender e aplicar melhor o processo facilitador das funções administrativo/pedagógicas e, conseqüentemente, oferecer um melhor produto à clientela escolar que são nossos alunos e famílias. A partir do momento da descoberta dos anseios da sociedade, estaremos indo ao encontro das ferramentas básicas para atender às necessidades dessa clientela e administrarmos, verdadeiramente, uma instituição de educação que tem como fim maior a formação do homem e da mulher, do cidadão e da cidadã do amanhã. Dessa forma, estaremos atingindo a educação que todos queremos.

A Formação de Gestores Educacionais

Dentre os grandes problemas da educação brasileira, podemos citar a fragmentação. Os cursos de formação de administradores para a área de educação implementam uma proposta onde os programas curriculares não se coadunam com a realidade de gestão atual. Os currículos são vistos de forma dissociada de um contexto global, dificultando a compreensão do todo. Além da fragmentação da Pedagogia, que se vê dividida em áreas específicas, observamos a falta de um aprofundamento maior nos cursos de administração escolar, nos aspectos pertinentes à administração geral.

Nesse sentido, somos cientes de que o processo de ruptura e fragmentação da educação teve seu início em um passado não tão recente. Um breve histórico mostra que, na visão aristotélica, o corpo do *saber* dividia-se em três áreas: as ciências práticas, a Física; as ciências poéticas, a Matemática e as ciências teóricas, a Teologia. Na Idade Média, as disciplinas foram separadas em duas áreas: o *quadrivium*, constituído pela matemática (a Aritmética, a Música, a Geometria e a Astronomia); e o *trivium*, constituído pelas disciplinas lógicas e lingüísticas (a Gramática, a Dialética e a Retórica). No início do século XVII, surge o método cartesiano de investigação, predominante até nossos dias, o qual preconiza a busca da verdade através da ciência, dando origem à primeira proliferação de disciplinas, uma vez que se baseia na decomposição do todo, na sujeição à repetição e à dedução de leis pragmáticas para cada uma de suas partes.

A escola precisa mudar. O gestor escolar é o sujeito que cria condições para a mudança e, conseqüentemente, a construção do conhecimento a partir do embate da interação entre a estrutura pedagógica e a administrativo-financeira. No entanto, sua formação se confronta com os limites dos cursos pedagógicos e dos programas de capacitação, pois no cotidiano de sua prática, se vê confrontado com necessidades que envolvem um conhecimento maior que o recebido na sua formação, onde a maior ênfase são os aspectos pedagógicos.

Os desafios do administrador escolar são muitos, e ele não está preparado para enfrentá-los. Da faculdade para a sala de aula e desta para a sala do Diretor é um salto nas trevas. Enquanto isso, o mundo empresarial, que deveria ser imitado pelo educacional, propõe e implementa projetos de qualidade total, produtividade, diminuição de tempos de serviço, campanhas para atingir índice zero de acidentes, compensações salariais, promoções, participação nos lucros... E na escola? Com um salário irrisório, sem qualquer estímulo, o diretor, despreparado tem que enfrentar alunos, pais... (Santos, 2002, p. 45)

Com essa abordagem, não queremos descaracterizar os cursos de formação de gestores, mas propor que estes se estruturam de forma a preparar os futuros profissionais para a nova realidade mundial que, de acordo com a globalização, cobrança do mercado e dos clientes, se deparam com situações que exigem mais que o recebido em sua formação. Dessa forma, adentraremos pelos sistemas os quais têm configurado o modelo tradicional de modo a caracterizá-lo como um tipo de racionalidade situada no tempo e no espaço que compõem o mapa

da modernidade, relacionando-a com a formação dos gestores, de modo a mostrar que a formação atual é uma questão fundamental que afeta negativamente os cursos que preparam os gestores para o futuro.

A formação e a atuação dos diretores de escola mostram um descompasso enorme com a administração moderna, devido ao fato de os cursos de pedagogia terem se mantido resistentes à mudança, repetindo a formação do passado, quando a educação não havia ainda ganho o destaque que assume hoje no contexto das atividades sociais, exigindo repensar o ato de educar e um processo de formação totalmente diverso. (Santos, 2002, p. 1).

Para tanto, propomos uma formação de gestores que abra o sujeito ao conhecimento racional e à participação em um mundo e uma sociedade que, a cada dia que passa, se torna mais exigente, e que, para entender e atender essas exigências é necessário um aprofundamento maior quanto aos aspectos da administração geral, no sentido da aplicação e do gerenciamento dos recursos, de forma a buscar uma melhor implementação do projeto pedagógico da unidade escolar.

Segundo Alves, em seu livro *O gestor Educacional de uma Escola em Mudança*, "as mudanças que vêm acontecendo no campo da administração empresarial não podem ser ignoradas, tendo em vista a precariedade de estudos e pesquisas na área educacional e a necessidade de reparar pessoas capazes de entender o novo significado que assume a administração/gestão na sociedade atual". No entanto, os projetos pedagógicos e os modelos dos cursos de formação de gestores parecem ignorar ou resistir a essas constatações. Do ponto de vista do ensinamento para o exercício da administração, a prática disciplinar conduz para um modelo de trabalho pedagógico marcado pelo centralismo nas disciplinas puramente pedagógicas, traduzindo a negação da administração como um todo. Nesse sentido, os saberes específicos educacionais ficam limitados pela não absorção dos saberes específicos administrativos, herança esta que se manifesta claramente nos modelos dos cursos de formação de gestores educacionais.

Nos currículos de nossas faculdades, quase todas as disciplinas dizem respeito ora à visão do processo educacional em sua relação com a sociedade, numa abordagem macro, ora ao processo de aprendizagem do aluno em sala de aula, numa abordagem micro. (Santos, 2002, p. 42)

“Envolvido, assim, com os inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos órgãos superiores, o diretor se vê grandemente tolhido em sua função de educador, já que pouco tempo lhe resta para dedicar-se às atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior de sua escola”.

Nesse sentido, ao visualizar a importância de uma qualidade da gestão administrativa como atividade meio de todo o processo escolar, não devemos perder a ênfase do objetivo final de qualquer instituição educacional, que é a formação pedagógica. O PRIMADO PEDAGÓGICO deve nortear toda ação da instituição, que deve deslocar todos os seus esforços em prol desta atividade finalística, fundamental para qualquer ação educativa. Para isso, a gestão de uma instituição educacional deve ter como prioridade central o pedagógico, sendo este a referência para todas as decisões aplicáveis nos domínios da escola.

Analisar a gestão escolar como um campo científico atrelado à administração empresarial significa admiti-lo como um campo colonizado quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático. Assim, um processo de gestão escolar voltada para o primado pedagógico requer que a pensemos em outros patamares de racionalidade, sem, no entanto, descartarmos a racionalidade do caráter empresarial. Procura-se, com este trabalho, apresentar uma proposta que organize a racionalidade administrativa/empresarial como atividade meio, voltada para a primazia do pedagógico como atividade fim. Nessa direção, a unidade das ações rompe com a organização hierarquizada, arbitrária, de que a decisão das ações está centralizada apenas no gestor, mas sim, sob seu comando, conjuntamente com todo o corpo escolar, de forma comunicativa e democrática. Logo, administrativo e pedagógico devem estar articulados, buscando a finalidade de todo o processo educacional, que está centrado no primado do pedagógico.

Outros aspectos importantes

Havemos de conceber que não podemos implementar uma gestão de qualidade sem os conhecimentos necessários da legislação pertinente aos diversos aspectos relativos à administração escolar. Nesse sentido, a Lei 9394/96, no artigo 64; o parecer CEB nº 10/97, no artigo 2 – CNE/MEC e a Resolução nº 03/97 – CNE/MEC afirmam que a função de Diretor de Escola “deve ser exercida por um

A idéia de somar conhecimentos pedagógicos aos conhecimentos administrativos a fim de compor um conjunto de saberes suficientes para habilitar os sujeitos para o exercício da gestão é o caminho para a implementação de uma educação de qualidade. Todos esses problemas evidenciam desarticulações em diferentes níveis: entre as disciplinas específicas da área da educação e as da área da administração; entre os cursos de Administradores de Empresas e de Administradores Escolares, como modalidades de formação e inserção no mercado de trabalho, manifestando a desarticulação entre a teoria e a prática.

Desse modo, a falta de aprofundamento nos aspectos administrativos é a problemática central na formação dos gestores. No entanto, a superação dos problemas exige ruptura com concepções vigentes, mas também com as formas tradicionais de organização do trabalho pedagógico nos contextos de formação. Para viabilizar na prática essa proposta pedagógica de formação de gestores educacionais, as mudanças terão que ser de ordem técnica e estrutural, tendo em vista a construção e a viabilização de um currículo organizado em áreas de conhecimento e com interação entre estas, visando à superação da cultura da aprendizagem fragmentada. Ampliar o espaço e contextualizar os conteúdos é uma necessidade para que haja um melhor aproveitamento por parte de todos.

O Primado do Pedagógico

Mesmo com todo este contexto que reflete um estrangulamento no processo educativo, não podemos, em hipótese alguma, descaracterizar nem colocar em segundo plano a prioridade que deve ser dada pela gestão educacional à PRIMAZIA DO PEDAGÓGICO. Este deve ser a finalidade, o sonho, o ideal e a utopia que devem ter todos os envolvidos com a formação pedagógica. A atividade meio (trabalho administrativo) deve estar voltada para o atingir dos objetivos das atividades fins. Temos que direcionar todo os procedimentos da gestão escolar para a finalidade educativa, que é o alcance dos objetivos pedagógicos.

Sendo assim, o Gestor Educacional, nas situações em que é acusado de se distanciar do pedagógico, não é um fato apenas de cunho administrativo, mas porque se atribui a ele a responsabilidade última de cumprir e gerenciar as atividades-meio. Corroborando essa afirmação, Paro (1993, p.133) nos diz:

pedagogo, com habilitação em administração escolar, com profundo conhecimento em administração e no campo pedagógico". De acordo com a afirmação (friso), concluímos pela importância e pelo conhecimento das seguintes normas:

- a) Constituição Federal e Estadual;
- b) Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei Federal 9394/96;
- c) Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei Federal 8069/90;
- d) Lei Orgânica do Município de atuação da Escola;
- e) Orientações dos Conselhos Nacional, Estadual e Municipal de Educação;
- f) Legislações Trabalhistas – CLT e Convenções Locais;
- g) Regras de mercado: financeiras e administrativas;
- h) Outros documentos relativos à implantação de uma unidade educacional.

Para fundamentar a necessidade do conhecimento dos pontos acima, reportamo-nos para, além das exigências legais, a necessidade de um estudo maior das regras do mercado para uma real educação de qualidade.

Por tudo isso, acentuamos a necessidade de uma estrutura empresarial no âmbito da escola, já que, além da gerência do pedagógico, o gestor escolar terá que lidar no seu dia-a-dia, se não diretamente, mas referendando documentos relativos aos setores administrativos, financeiro, contábil-fiscal, encargos sociais, impostos, já que sem esses conhecimentos, pode sofrer conseqüências sérias futuras.

ESQUEMA CONCEPTUAL – PROBLEMAS E HIPÓTESES

Durante este estudo, investigaremos as relações existentes entre as formas de gestão empregadas nas escolas e transmitidas nos cursos de formação de gestores com a real necessidade de gerenciamento para os tempos atuais. A partir dos conceitos de PETER DRUKER, ao afirmar que a Igreja, o Exército e a Escola não podem ser considerados uma empresa (Prática de Administração Empresarial: São Paulo, 2002), pela falta de incidência de propaganda, marketing e clientes, problematizaremos as diversas situações dessa pesquisa.

O principal problema deste estudo é o papel do gestor escolar e as novas relações administrativas e pedagógicas, perante uma realidade em constantes mudanças, com enfoque na relação escola e empresa, visando ao primado do pedagógico. Nessa direção, buscaremos definir o seguinte questionamento: Qual o

papel do gestor diante de uma realidade que exige mais conhecimentos que os adquiridos durante sua formação?

Outros problemas também são pertinentes a esta pesquisa, tais como:

- De acordo com a realidade educacional brasileira e o mercado competitivo, a escola deve ser gerenciada apenas no campo pedagógico ou deve utilizar os meios da administração geral, como o marketing, a propaganda e a relação empresarial com os clientes, para gerir suas atividades?
- Outrossim, com a evolução da gestão administrativa empresarial, as instituições escolares estão esquecendo o primado do pedagógico e centrando suas ações apenas no administrativo;
- Com a evolução dos tempos e das teorias gerenciais e empresariais, as escolas não se prepararam para enfrentar a realidade, não elaborando uma proposta de gerenciamento ou gestão, de acordo com o que fizeram outras empresas;
- Os cursos de Pedagogia, onde são formados os Administradores ou Gestores Escolares, não preparam seus alunos para a área da gestão empresarial administrativa/financeira/fiscal, resumindo-se apenas às teorias pedagógicas e aspectos da legislação educacional;
- De acordo com o mercado competitivo e os custos para a manutenção de uma empresa, as instituições educacionais não estão tratando os recursos humanos com a devida valorização quanto aos aspectos financeiros e tempo para a organização do trabalho.

Nesse sentido, algumas hipóteses podem ser consideradas:

- Devemos entender a escola hoje como uma entidade que perpassa todos os fundamentos da administração geral. Dessa forma, ela deve ser compreendida como uma empresa onde devem ser utilizados todos os meios do processo administrativo;
- No entanto, mesmo com a aplicação dos fundamentos da Administração Geral, devemos entendê-la como uma atividade meio que deve fundamentar e sustentar a primazia do pedagógico;

- Buscando acompanhar o mercado competitivo e a globalização, as escolas devem utilizar a propaganda, o marketing e a divulgação de suas ações, como qualquer outra empresa;
- A escola hoje é uma entidade que gerencia recursos e produz conhecimentos, que deve ser gerida como uma empresa pós-moderna, que tem clientes e obrigações empresariais;
- É importante que os gestores tenham a competência para a aplicação dos recursos de forma a empregá-lo, visando a uma educação de qualidade, isso tanto no aspecto pedagógico quanto no aspecto físico/administrativo;
- A escola tem características peculiares devido ao seu aspecto social, porém é desenvolvida como qualquer empresa particular, principalmente quanto aos aspectos fiscais e trabalhistas, como também não podemos descartar a questão da incidência direta do marketing e do cliente, que hoje julga e define qual a melhor escola para seu filho.
- Objetivando a realidade atual, os cursos de formação de administradores ou gestores escolares devem implantar disciplinas relativas à administração geral, administração financeira, aspectos fiscais e legais relativos às atividades de uma empresa, pois é assim que ela é gerenciada;
- De acordo com os preceitos da Gestão de Recursos Humanos, as instituições educacionais devem investir mais em seu corpo docente, com uma maior valorização profissional e a destinação de mais tempo para a preparação e organização do trabalho.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em função dos objetivos deste projeto, optamos, como a mais adequada, pela pesquisa qualitativa, visto que esta permite que o fenômeno seja melhor compreendido no contexto em que é detectada a ação, devendo ser analisada de forma integrada (Godoy, 1995).

A opção pela abordagem qualitativa é decorrente das características que a tornam mais próximas dos propósitos pelos quais o presente trabalho foi elaborado. Segundo Minayo e Sanches (1993, p. 247), "a investigação qualitativa adequa-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e

específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente”.

De acordo com as ações das instituições envolvidas, analisaremos dentro de um contexto de mudanças, buscando o aperfeiçoamento de métodos de gestão empresarial, como forma de melhorar a administração geral. Definidos como objetivos deste trabalho, não pode prescindir de uma investigação empírica (devido à falta de maior formação e fundamentação na área educacional) de forma a considerar a perspectiva das instituições e pessoas envolvidas nessa realidade.

Método a ser utilizado

O método de investigação que caracterizará esta pesquisa será o estudo de caso sobre a realidade das escolas de Maceió e faculdades de formação de gestores educacionais. Segundo Godoy (1995), “o estudo de caso constitui-se em um tipo de pesquisa que tem por objetivo a análise intensa de uma unidade, que pode ser uma empresa, um grupo de indivíduos ou até uma única pessoa”.

Tendo como base um enfoque exploratório-descritivo, buscar-se-á a aplicação de conhecimentos administrativos/empresariais nas unidades, a partir da integração entre os referenciais teóricos e a realidade percebida. Considerar-se-á, na busca dos referenciais teóricos, a pesquisa bibliográfica que, segundo Minayo (1993, p.97), “é capaz de projetar luz e permitir uma ordenação ainda imprecisa da realidade empírica”. Desenvolvida com base em estudos sobre trabalhos publicados acerca do assunto em questão, como livros, artigos científicos e periódicos, essa pesquisa permitirá ao investigador uma cobertura ampla dos fenômenos.

Universo da pesquisa

O universo dessa pesquisa compreenderá as instituições privadas, pertencentes ao ramo educacional, como também as faculdades de formação de gestores escolares localizadas no município de Maceió, com a pesquisa sendo realizada em, no máximo, 2 (duas) escolas privadas e 1 (um) curso de Pedagogia. Por se tratar de um estudo de caso simples, será necessária a colaboração de todos os envolvidos com os aspectos administrativos e pedagógicos das escolas e faculdade envolvida, ou seja, todas as pessoas que façam parte dos Conselhos Pedagógicos ou Administrativos, coordenadores pedagógicos, supervisores e

orientadores educacionais, Diretores e vice-diretores, como também os alunos no caso da faculdade.

A abrangência desse projeto limitar-se-á a pesquisar a implementação dos projetos pedagógicos/administrativos adotados pela escola e sua relação com os aspectos de administração empresarial. Dessa forma, o objetivo não é desenvolver um novo modelo de gestão escolar, mas apresentar formas de adequar os modelos de gestão existentes à realidade atual, de forma a torná-la mais eficaz na aplicação dos conhecimentos administrativos/empresariais, propondo meios para que a instituição empresarial (a escola) enfrente o mercado com mais segurança.

Limitações da pesquisa

No desenvolvimento da pesquisa, é prudente elencar algumas limitações: primeiramente, faz-se necessário lembrar que o presente projeto utilizará o método Estudo de Caso. Esse método apresenta, por um lado, como característica o aprofundamento do estudo das questões de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva de tema abordado; entretanto, por outro lado, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas por outros objetos de estudo. Contudo, com determinado cuidado, os dados e as conclusões podem ser utilizados para a análise de outras empresas com características organizacionais semelhantes às aquelas estudadas na pesquisa.

Cumprindo ainda destacar que a pesquisa não esgotará as possibilidades do tema em questão, o que limita a abrangência do assunto. Além dos casos citados, poderemos elencar como possíveis limitações: pesquisa com abrangência maior (devido às peculiaridades) apenas em instituições privadas, sem uma comparação mais detalhada com a pública; pesquisa apenas em instituições educacionais da educação básica, sem comparar com outras instituições educacionais; estudo apenas da educação básica, sem comparar com outros nichos educacionais.

Dados a serem utilizados

No desenrolar deste projeto serão utilizados dois tipos de dados: os primários, coletados por meios de reuniões, questionários e entrevistas, realizados

nas escolas; os secundários, provenientes de documentos internos de cada escola (projetos pedagógicos e administrativos).

Interpretação dos resultados

Os resultados serão analisados e interpretados com base na aplicação das ações administrativas e pedagógicas utilizadas tendo como referência a bibliografia apresentada e as conclusões dos autores.

EQUIPAMENTOS E MATERIAIS

Durante o desenrolar da pesquisa, serão utilizados materiais didáticos e humanos. O material humano a ser utilizado será recrutado durante o processo. Os equipamentos e materiais, serão elencados durante o desenrolar da pesquisa.

Justificativa e desenvolvimento do trabalho

A competitividade no ambiente das instituições educacionais se desenvolveu de forma acelerada durante os últimos tempos, surpreendendo os gestores educacionais, provocando significativas transformações na organização do trabalho escolar e no desenvolvimento Administrativo das Escolas. A escola, ao longo do tempo, vivia protegida por uma bolha de não competitividade, sem utilização da abordagem empresarial, devido à não observância da competição de mercado e baixa concorrência, fazendo com que muitas não percebessem a evolução dos tempos, ficando em um estado de acomodação, que levou a um estado de decadência. Durante esse tempo, podemos afirmar que a escola desenvolveu positivamente a competência na visão pedagógica, porém esqueceu de uma outra vertente, tão importante quanto a primeira – a visão administrativa/empresarial. Estas duas vertentes – a pedagógica e a administrativa – complementares entre si, devem ser a sustentação de uma instituição educacional, a qual, por meio de uma ação empresarial, torna-se uma garantia para o alcance dos objetivos educacionais.

O presente trabalho apresenta uma abordagem dessas vertentes, esquecidas por grande parte das Unidades Escolares e traz um referencial teórico,

analisando formas de organização do trabalho administrativo e pedagógico para serem aplicados no campo da educação. As sugestões, aqui distribuídas, possibilitam, sem perder de vista a essência do primado pedagógico, reavaliar a posição exclusivamente acadêmica da escola, fazendo um convite aos gestores educacionais para uma reflexão quanto à aplicação dos princípios administrativos e empresariais, nas instituições educacionais, visando ao sucesso da organização.

Esse trabalho será realizado por meio de um estudo de caso, com observância para três vertentes da Administração Escolar: A Organização do Trabalho Pedagógico; A Organização do Trabalho Administrativo e a Gestão de Pessoas. O estudo será realizado direcionando a pesquisa para quatro segmentos dentro do espaço educacional: a área pedagógica, a área administrativa, o setor de recursos humanos e as instituições formadoras de gestores educacionais, de acordo com as seguintes formulações a serem pesquisadas nas unidades educacionais selecionadas: Como se procede a organização do trabalho pedagógico? Como se procede a organização do trabalho administrativo? Como se procede a gestão de pessoas? Como se procede a formação profissional em administração escolar?

Visando ao desenvolvimento e a compreensão dos pontos abordados acima, este trabalho está dividido em 6 (seis) capítulos assim distribuídos: 1º Capítulo – Princípios da Administração, Planejamento e Organização do Trabalho, onde descrevemos todos os princípios históricos da administração geral, seus conceitos e pressupostos, buscando os fundamentos necessários para uma proposta exeqüível de gestão escolar; 2º Capítulo – A Realidade Educacional e as Implicações do Novo Milênio nas Instituições Escolares, onde abordamos a realidade educacional brasileira de forma crítica e as implicações das mudanças ocorridas, devido à evolução dos tempos, nas escolas; 3º Capítulo – A Organização do Trabalho Pedagógico nas Instituições Escolares, com uma abordagem de como deve se proceder essa organização, de acordo com as normas da gestão escolar, realidade educacional, necessidades da sociedade contemporânea e dos documentos relativos à legislação educacional; 4º Capítulo – A Organização do Trabalho Administrativo nas Instituições Escolares, principalmente no que se refere à aplicação dos princípios administrativos e empresariais, com uma abordagem sobre os procedimentos organizacionais que, como uma atividade meio, deve fundamentar todo o trabalho pedagógico, visando atingir os objetivos educacionais; 5º Capítulo – A Gestão de Pessoas como Recurso Estratégico para Organização do Trabalho,

com abordagem de como deve ser o procedimento dos gestores educacionais junto aos que realizam a ação, visando ao crescimento da instituição educacional, tornando-os, por meio de uma maior valorização, mais produtivos e satisfeitos com o desenvolvimento de seu trabalho; 6º Capítulo – Análise dos dados coletados durante a pesquisa, com descrição da realidade de como se procede a gestão na escola, na atualidade, traçando um retrato da organização do trabalho nas instituições educacionais e, a partir desse diagnóstico, propor novas estratégias de ação visando à otimização do trabalho e a satisfação de todos os clientes.

Nesse sentido, concebemos que as formas de gestão escolar, empregadas na atualidade, não se coadunam com a realidade educacional. Para tanto, esperamos, com este trabalho, encontrar novos caminhos para o processo administrativo/pedagógico, oferecendo uma metodologia de administração clara, concisa e exeqüível, de forma a facilitar a caminhada do gestor escolar, conduzindo-os a visualizar novos caminhos e buscar a satisfação da clientela.

CAPÍTULO I

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO, PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente”.

James Collins e Jerry Porras

As relações e a vida em sociedade são necessidades fundamentais para a sobrevivência da humanidade. Mesmo com a observação cotidiana das guerras e conflitos entre povos, o homem tem uma história de administração, planejamento e organização, mesmo sem uma sistematização, desde o princípio da humanidade. Essas formas de estruturas organizacionais assistemáticas foram fundamentais como alicerce para a construção dos modelos de relacionamentos do mundo atual. De acordo com o exposto acima, Kwasnicka (1993) afirma que um indivíduo não é completo por si só e que ele só atinge tal estado a partir do momento em que passa a atuar dentro de um grupo. Entretanto, para que esse grupo viva em harmonia, é necessário que haja organização, pois cada indivíduo possui objetivos e graus de satisfação diferentes. Dessa forma, de acordo com as necessidades da humanidade, surgem os processos administrativos, as formas de planejamentos e a organização do trabalho.

1.1 Abordagem histórica

A história da caminhada administrativa teve seu início nas sociedades da antiguidade, buscando resolver as necessidades advindas dos problemas de interesse comunitário. A partir daí, com a evolução social acompanhando o desenvolvimento da sociedade humana, surgiram novas formas de emprego das propostas administrativas. As exigências da modernidade fizeram com que essa evolução fosse ainda mais determinante, fazendo surgir estudos sistematizados com abordagens específicas para setores administrativos, principalmente com os estudos e propostas de TAYLOR e FAYOL. O primeiro estabelecendo princípios tais como: eliminação do desperdício e caráter científico dos processos produtivos, visando a

eficiência da empresa; o segundo propondo a precisão, a organização, o comando, a coordenação e o controle, dando um cunho científico à administração.

Posteriormente, surgiram novas formas de ver a administração: WEBER estabelece uma estrutura, tendo como base a burocracia, a competência técnica do indivíduo, com a estrutura de poder dividida em níveis de autoridades e princípios de hierarquias; MAYO faz uma abordagem dos sistemas sociais, relacionando-os com o meio ambiente e, em seguida, KUNT LEWIN relaciona a teoria e a ação social por meio das ciências comportamentais, colaborando sobremaneira para a evolução administrativa.

1.2 Os primórdios da gerência administrativa

Administrar tem um significado e um ambiente histórico que vai muito além dos princípios da nossa civilização. Para tanto, torna-se uma arte científica devido à contribuição de inúmeros estudiosos, sendo uma ciência que nunca pára de crescer, diante das necessidades da humanidade, por meio das grandes organizações, empresas e diversos setores existentes na sociedade atual. No entanto, a partir da 1ª. Revolução Industrial, a Ciência da Administração e a Teoria Geral da Administração alcançaram grandes conquistas nos vários campos do conhecimento, despontando no Século XX com a 2ª. Revolução Industrial.

Com a mecanização industrial, acontecida na Inglaterra nos idos de 1779, começa a 1ª. Revolução Industrial, crescendo substancialmente com a descoberta da máquina a vapor em 1779, fazendo com que o crescimento dos transportes terrestres e marítimos alcançasse um desenvolvimento acelerado, revolucionando os vários campos de produção. Ao tempo em que acontecia a substituição da mão de obra por máquinas, aumentava o número de fábricas, acelerando a produção. Dando segmento a esses grandes avanços, com a evolução da indústria e, fundamentalmente, com a descoberta da energia elétrica e os combustíveis provenientes do petróleo, surge a 2ª. Revolução Industrial, provocando um novo avanço no progresso já existente, e, com o crescimento do capitalismo financeiro, surge a necessidade da criação das grandes organizações empresariais.

Vários estudiosos já vinham analisando essa grande revolução no modo de agir da humanidade. Nesse sentido, Adam Smith e James Mill (1776) vinham



desenvolvendo vários estudos. O primeiro enfatizava, principalmente, a racionalização da produção e a divisão do trabalho, enquanto o segundo estudava tempos e movimento como forma de obtenção e incrementação da produção nas indústrias existentes.

1.2.1 Administração de Empresas

Como princípios da administração empresarial, dois engenheiros foram os pioneiros da escola clássica da administração geral, com o lançamento da Teoria Geral da Administração. Frederick Taylor (1856 – 1915), por meio da obra “Gerência de Fábrica” (Shop Management), foi o que primeiro repercutiu nos meios acadêmicos e empresariais, em 1903, seguido de Henri Fayol, por meio da obra “Administração Geral e Industrial” (Administration Industrielle et Generale), em 1916. Nesse sentido costuma-se dividir a Teoria da Administração em duas vertentes: Administração Científica – Frederick Taylor e Teoria Clássica da Administração – Henri Fayol, abordando a área operacional, com ênfase nas tarefas (Taylor) e a área administrativa, com ênfase na estrutura organizacional (Fayol).

1.2.2 Escola da Administração Científica

Essa escola tem como ênfase as tarefas, por meio da aplicação de métodos científicos (observação, experiência, análise, registro) junto à administração, tendo como objetivo o alcance de uma maior eficiência quanto à produção e aos custos.

Taylor tinha como objetivo evitar o desperdício, fazendo com que isso influenciasse nos preços dos produtos, ou seja, maior produtividade com menor custo, melhorando a margem de lucros e, conseqüentemente, saindo na frente da concorrência. Taylor defendia o tratamento quanto à administração e organização da empresa de forma científica e não empírica. Dessa forma, o emprego improvisado de administração dava lugar ao planejamento de forma científica.

Vários foram os seguidores de Taylor, em sua grande parte engenheiros. Dentre eles, podemos citar: Carl Barth (1860-1939), Henry Gantt (1861-1919), Harrington Emerson (1853-1931), Frank Gilbreth (1868-1924) e Lillian Gilbreth (1878-1961), psicóloga. Lillian Gilbreth foi quem introduziu a psicologia aplicada ao

trabalho, principalmente no aspecto das atitudes dos funcionários para o aumento da produtividade, das oportunidades a eles oferecidas.

1.2.3 A obra de Taylor

Frederick Taylor foi criado num sistema de princípios rígidos quanto à disciplina. Seus estudos tiveram fortes influências pelos problemas da época, decorrentes da Revolução Industrial. Iniciou sua carreira em 1878, como operário, tendo sido promovido a capataz, chefe de oficina e engenheiro em 1885. Vivenciando o dia-a-dia e trabalhando junto aos operários, Taylor observou as tarefas de cada um, analisando o processo de trabalho e seus movimentos. Em seu livro "Gerência de Fábrica", Taylor expõe as seguintes conclusões:

1. O objetivo de uma boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção;
2. A administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentação, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris;
3. Os empregados devem ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho sejam cientificamente selecionados, para que as normas possam ser cumpridas;
4. Os empregados devem ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto, executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal seja cumprida;
5. Uma atmosfera de cooperação deve ser cultivada entre a Administração e os trabalhadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos princípios mencionados.

Em estudos posteriores, Taylor chegou à conclusão de que, para uma melhor produção, não bastava apenas a racionalização do trabalho operário, devendo ter uma abrangência maior, envolvendo todos os setores estruturais da empresa, concluindo que a pouca produtividade não decorre apenas do operário, mas da ineficiência administrativa e organizacional. Em seu livro "ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA", Taylor elenca 10 pontos como base administrativa:

1. O estudo do tempo e os padrões de produção;
2. A supervisão funcional;
3. A padronização de ferramentas e instrumentos;
4. O planejamento de tarefas e cargos;
5. O princípio da exceção;
6. A utilização de instrumentos para economizar tempo;
7. As fichas de instrução de serviço;
8. A idéia de tarefa, associada a prêmios de produção;
9. Um sistema de classificação dos produtos e dos insumos;
10. Um sistema de delineamento das rotinas de trabalho.

Nesse sentido, o principal objetivo de Taylor era acabar com o desperdício do esforço humano, tornando-o mais eficaz, por meio do treinamento dos operários, tendo em vista uma maior especialização, visando à melhoria da eficiência e do rendimento produtivo, premiando com uma maior remuneração o aumento da produção.

1.2.3 A obra de Fayol

Paralelo à Administração Científica (Taylor), surgiu outro estudioso da administração, chamado Henry Fayol, engenheiro, nascido na Grécia, porém formado na França, onde desenvolveu seus estudos e suas teorias. Na teoria clássica de Fayol, o principal objetivo está na estrutura da organização. A Teoria Clássica da Administração nasceu a partir da visão geral da empresa, com observância estrutural, enquanto na Administração Científica, a ênfase era apenas operacional.

Em 1918, Fayol assume uma empresa em difícil situação (Compagnie Comanry Fourchambault et Decazeville), administrando com grande eficiência, deixando-a estável. Afirmava que seu sucesso devia-se aos métodos empregados, demonstrando que, com planejamento científico e métodos organizados de gerenciamento, era fácil alcançar os resultados programados. Em seu livro "ADMINISTRACAO INDUSTRIAL E GERAL" (1916), enumera seis funções em que uma empresa pode ser dividida:

1. Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa;
2. Funções comerciais, relacionadas com a compra e venda;
3. Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais;
4. Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;
5. Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços e estatísticas;
6. Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

No entanto, Fayol afirmava que a única função que tem o objetivo de elaborar o planejamento geral da empresa é a função administrativa, tendo esta a atribuição de coordenação geral. Para tanto, Fayol define a ação de administrar:

1. Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
2. Organizar: constituir o duplo organismo da empresa, material e social;
3. Comandar: dirigir e orientar o pessoal;
4. Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
5. Controlar: agir de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fayol ainda afirmava que o ato de administrar não é apenas da coordenação geral da organização, mas sim de todos os níveis dessa organização. Assim, elaborou vários princípios, visando à administração da empresa, sendo esses flexíveis e maleáveis:

1. Divisão de trabalho;
2. Autoridade e responsabilidade;
3. Disciplina;
4. Unidade de comando;
5. Unidade de direção;
6. Subordinação dos interesses individuais ao interesse geral;
7. Remuneração justa ao pessoal;
8. Centralização;

9. Linha de autoridade;
10. Ordem;
11. Eqüidade;
12. Estabilidade do pessoal;
13. Iniciativa;
14. Espírito de equipe.

Vários estudiosos seguiram a linha de Fayol, destacando-se: Luther Gulick, teórico de posições menos dogmáticas; James D. Mooney enfatizou a importância da comunhão de interesses de todos os envolvidos, coordenador e coordenados; Oliver Sheldon propôs a divisão da administração em três níveis: administração que fixa as políticas, gerência que as executa, e a organização dos trabalhos individuais e grupais; Lyndal F. Urwick ampliou os atos da função administrativa para investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle, afirmando que a divisão do trabalho se efetiva em direção vertical (tipos de atividades) e horizontal (níveis de autoridade).

Observando as duas teorias, a divisão do trabalho torna-se o ponto mais importante de Taylor e Fayol, sendo que, na Administração Científica, a divisão do trabalho se concentra no aspecto do operário como fragmentação das tarefas e, na Administração Clássica, está direcionada para os órgãos da organização.

1.3 O planejamento: da antiguidade aos tempos modernos

Muito se tem discutido sobre o planejamento na antiguidade; porém, a ausência de base teórica dificulta afirmações que justifiquem a prática de um planejamento racional nas organizações antigas. No entanto, existem fortes indícios de planejamento e organização do trabalho nos tempos antigos. As grandes estruturas arquitetônicas dos antigos impérios (3200 a 2300 a.C) comprovam a hipótese da existência de planejamento e organização do trabalho, orientando as ações da humanidade naquele tempo. Podemos destacar dentro dessas grandes estruturas e realizações as pirâmides de Gizé (Quéops, Quéfren e Miquerinos) construídas pelos faraós da quarta Dinastia e o reinado de Alexandre Magno (336 a

9. Linha de autoridade;
10. Ordem;
11. Eqüidade;
12. Estabilidade do pessoal;
13. Iniciativa;
14. Espírito de equipe.

Vários estudiosos seguiram a linha de Fayol, destacando-se: Luther Gulick, teórico de posições menos dogmáticas; James D. Mooney enfatizou a importância da comunhão de interesses de todos os envolvidos, coordenador e coordenados; Oliver Sheldon propôs a divisão da administração em três níveis: administração que fixa as políticas, gerência que as executa, e a organização dos trabalhos individuais e grupais; Lyndal F. Urwick ampliou os atos da função administrativa para investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle, afirmando que a divisão do trabalho se efetiva em direção vertical (tipos de atividades) e horizontal (níveis de autoridade).

Observando as duas teorias, a divisão do trabalho torna-se o ponto mais importante de Taylor e Fayol, sendo que, na Administração Científica, a divisão do trabalho se concentra no aspecto do operário como fragmentação das tarefas e, na Administração Clássica, está direcionada para os órgãos da organização.

1.3 O planejamento: da antiguidade aos tempos modernos

Muito se tem discutido sobre o planejamento na antiguidade; porém, a ausência de base teórica dificulta afirmações que justifiquem a prática de um planejamento racional nas organizações antigas. No entanto, existem fortes indícios de planejamento e organização do trabalho nos tempos antigos. As grandes estruturas arquitetônicas dos antigos impérios (3200 a 2300 a.C) comprovam a hipótese da existência de planejamento e organização do trabalho, orientando as ações da humanidade naquele tempo. Podemos destacar dentro dessas grandes estruturas e realizações as pirâmides de Gizé (Quéops, Quéfren e Miquerinos) construídas pelos faraós da quarta Dinastia e o reinado de Alexandre Magno (336 a

323 a.C.), rei da Macedônia que com apenas 33 anos de vida terrena, conquistou a Grécia, a Ásia menor, a Fenícia, a Palestina, o Egito, a Ásia Central (Souza, 1976).

De acordo com Kwasnicka (1990), o domínio da técnica na Idade Média (476–1453) aconteceu de forma bem mais evoluída que o da antiguidade, entretanto, sem uma racionalidade do trabalho. Essa abordagem só se confirma na Idade Moderna, período que, na opinião de Kwasnicka (1990), é marcado pelo misticismo e a tradição. A partir do advento do renascimento, essas características dão lugar a objetividade e à racionalidade. No Renascimento, segundo Arruda (1983), o racionalismo era tão forte que tudo o que não fosse explicado pelo homem e pela ciência era negado.

A partir da idade contemporânea até nossos dias, alguns fatos históricos se constituíram em verdadeiras revoluções nas organizações. Dentre tantos, podemos citar a construção da bomba atômica e seus lançamentos sobre o Japão e a chegada do homem à lua como adventos de uma nova era de realizações e planejamentos. Outro advento importante é a Revolução Industrial, oferecendo grande impulso às organizações nos fins do século XVIII, por meio de características básicas tais como o emprego da energia nas indústrias, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico(Souza (1976).

1.4 A necessidade da organização do trabalho

A necessidade de organização do trabalho surge como forma de sistematizar as relações produtivas existentes na sociedade, parte integrante e imprescindível no cotidiano do homem que está em constante busca de novas realizações, invenções e mudanças.

Nessa direção, a preocupação básica da humanidade passa a ser um tipo de racionalidade centrada na forma mais rápida e eficiente de produção. A partir daí, surge a necessidade organizacional, onde as decisões rápidas, adicionadas à criatividade e à habilidade de combinar e ordenar essas decisões, são ações fundamentais para essa organização. Para tanto, o conhecimento da história das organizações faz com que se tornem claras atitudes e comportamentos frente às ações atuais. Para Hirshman (1977), sem o conhecimento da história, indivíduos têm

apenas suas experiências limitadas como base para seus pensamentos e ações, afirmando que: “hoje não é como ontem, nem amanhã será como hoje: mas hoje é um sinergismo de todos os ontens, e amanhã será igual” (Hirshman, 1977:5).

Assim, a necessidade de organizar o trabalho surge como forma de identificar, correlacionar, analisar e avaliar todas as variáveis envolvidas nos processos decisórios, a fim de possibilitar um desenvolvimento contínuo dos empreendimentos humanos, de maneira rápida e acessível a todos, com mínimo esforço.

1.5 Principais pensadores

Muitos foram os pensadores que estudaram as teorias administrativas. Dentre estes destacamos Fayol, Taylor, Ford e Weber. Salientamos que existem controvérsias sobre a forma pioneira das teorias administrativas quanto a esses pensadores, afirmando que, muito antes as teorias já eram empregadas. Drucker (1975), afirma que bem antes de Taylor e Fayol, George Siemens, na Alemanha, nos anos entre 1870 a 1880, ao idealizar e criar o “Deutsch Bank”, estudou os processos administrativos como função e como estrutura. O Deutsch Bank, com a evolução dos tempos e de sua forma organizativa, tornou-se uma instituição modelo na Europa continental.

Objetivando um maior conhecimento dos princípios administrativos, faremos uma pequena análise das contribuições dos pensadores citados acima.

1.5.1 Henry Fayol

Henry Fayol (1841-1925) realizou seus trabalhos basicamente na mesma época de Taylor (Clutter e Crainer, 1993). Nos seus estudos, aparecem os cinco fundamentos do processo administrativo: planejamento, organização, direção, coordenação e controle, utilizados até os dias de hoje. Fayol estabeleceu também os quatorze princípios básicos de gerência: a divisão do trabalho, a autoridade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação do interesse individual ao interesse comum, a remuneração, a centralização, a cadeia de autoridade, a ordem, a equidade, a estabilidade no emprego, a iniciativa e a moral. Segundo Kwasnicka (1990), a diferença básica de Fayol para Taylor é o

interesse pelo gerenciamento de alto nível. Embora os dois aceitassem a divisão do trabalho, Fayol iniciou pelos níveis organizacionais de cúpula administrativa, enquanto Taylor pelo nível operacional.

1.5.2 Frederick Taylor

Os estudos de Frederick Taylor (1856-1917) voltou-se para a produtividade das fábricas, desenvolvendo um trabalho onde seu objetivo principal era aumentar a produtividade dos operários. Para tanto, observou estudo dos tempos e movimentos dos trabalhadores em suas atividades, a especialização de tarefas, criando um novo sistema de pagamento de salários. De acordo com Clutter e Crainer (1993: 38), Taylor acreditava que as pessoas trabalhavam exclusivamente por dinheiro e que, no seu sistema de trabalho “constatava-se um elemento vigoroso de desumanização da força de trabalho”. Por esse motivo as organizações trabalhistas condenaram os métodos de Taylor. Um sindicato norte-americano chegou a afirmar que: “Nenhum tirano ou feitor de escravos, no êxtase de seu mais delirante sonho, jamais visou impor a objetos servos uma situação tão repugnante!” Nos tempos atuais, muitas organizações ainda estão presas a modelos tayloristas, nos quais predomina o controle ao invés da aprendizagem, com seus membros não tendo espaços para expor suas idéias.

1.5.3 Henry Ford

Henry Ford I (1863-1917) destacou-se em 1914, ao elevar o salário mínimo e projetar um carro, em sua linha de montagem, com o preço abaixo dos seus concorrentes. No entanto, Clutter e Crainer (1993) afirmam que Ford queria apenas, com o aumento da renda de seus empregados e do preço baixo do carro, que estes comprassem o carro. No entanto, se da década de 1920 era considerado a maior e mais lucrativa empresa industrial do mundo, no final da década, estava em terceiro lugar entre os fabricantes de automóveis dos Estados Unidos, reduzindo sua lucratividade a cada dia.

Somente em 1944, quando Henry Ford II assumiu o controle, a companhia conseguiu melhorar seus lucros. Peter Drucker denomina como “uma experiência controlada de mau gerenciamento”. E segue afirmando: “Ford I errou ao acreditar

que uma empresa não precisasse de gerentes e de gerência, apenas do 'dono-empresário' com seus 'ajudantes'. Seu apego intransigente às suas convicções fazia com que expulsasse qualquer um de seus "ajudantes", caso se opusessem às suas idéias".

1.5.4 Max Weber

Max Weber (1864 – 1920) foi o precursor do Modelo Burocrático. Acreditava que uma organização só funcionaria bem se houvesse pessoas competentes e especializadas desenvolvendo os trabalhos. Ele procurava separar a empresa e os indivíduos e, ao mesmo tempo, exigia a aceitação dos objetivos organizacionais (Kwasnicka, 1990). Segundo Merton (1978), a administração burocrática é o exercício da dominação baseado no saber. Essa é a característica que a torna racional. De um lado, o conhecimento técnico; de outro, o conhecimento proveniente da prática. A burocracia impede as relações pessoais e as considerações emocionais. Ela é o tipo de administração que evita, na maioria das vezes, a discussão pública de seus procedimentos, mesmo que seus fins sejam criticados.

1.5.5 Pensadores dos tempos atuais

A partir de 1950, as organizações são caracterizadas pela produção em massa, uma vez que ela possibilitou/possibilita a diminuição do custo unitário dos produtos. A concepção de marketing, nessa época, de acordo com Ansoff (1990: 32) era muito simples: "a firma que oferecesse um produto padronizado, ao preço mais baixo, seria a vencedora". Barlett e Ghoshal (1994) comentam que, nessa época, o estabelecimento de estratégias empresariais era uma tarefa direta, porque as companhias eram menores e menos diversificadas. Já a década de 50, considera Ansoff (1990), foi marcada por um período de resistências às mudanças.

Para Chandler (1998), o crescimento contínuo das indústrias modernas, nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial, surgiu como resultado da expansão constante da nova geografia e mercados, baseado na existência de capacidades funcionais das organizações. A sobrecarga não estava relacionada diretamente à

falta de informação, mas à falta de qualidade e de habilidade dos administradores *seniors* para avaliar a situação.

Nos anos 60, os administradores continuaram enfrentando as mesmas dificuldades já encontradas nos anos 50 (de ambientes operacionais complexos). James Barrie (1984: 57) afirma que: "nos anos 60, o objetivo das empresas era o de crescer exponencialmente". Os administradores tinham de conhecer os processos, aplicar novos conhecimentos, relacionar transferência de tecnologias e mudanças dinâmicas dos segmentos de mercados.

De acordo com Contador (1995), nos anos 50, o setor financeiro da empresa era a área de maior importância. Todos os esforços organizacionais eram empreendidos nesse setor, no intuito de elaborar orçamentos e fazer com que estes fossem cumpridos pelos demais departamentos. Porém, nos anos 60, a área de marketing abria seu espaço. Era a fase do planejamento em longo prazo, com análises e projeções de mercado para prever o futuro. Nos anos 90, Contador (1995: 45) prevê que *é/será* a fase da manufatura, a qual "dará maior agilidade e competitividade para a empresa mudar rapidamente", uma vez que, hoje, esse é o setor da organização que produz qualidade, baixo custo, menor prazo de entrega, flexibilidade para a troca de produto, viabiliza a diversificação de produtos e o lançamento de novos.

Para Fleury e Arkader (1995), as grandes mudanças no gerenciamento ocorridas no Brasil, principalmente na primeira metade dos anos 90, foram frutos das turbulências ocorridas no setor econômico do país. O modelo econômico, fortemente protecionista, com baixa concorrência interna e com importante participação do Estado nas atividades econômicas, vigorou por mais de 30 anos. No entanto, a partir de 1990, ocorreu um rápido processo de mudança em direção a uma maior abertura para o exterior e uma menor interferência e participação do Estado nas atividades produtivas, mudando, assim, o quadro anterior.

1.6 Abordagem da Administração Escolar

Como um segmento da administração geral, a administração escolar aborda a organização e o funcionamento de um sistema escolar ou de uma instituição educacional, por meio da observação de pontos, exigências e

peculiaridades pertinentes à política educacional e aos aspectos pertinentes à pedagogia. Mesmo sendo uma ação educativa, a Administração Escolar tem que seguir os aspectos da Administração Geral, visando alcançar seus objetivos, seguindo primados e princípios pré-estabelecidos para o contexto educacional, proveniente de reflexões envolvendo as linhas educativas e a legislação advinda dos sistemas educacionais.

Nesse sentido, não podemos descartar no processo administrativo escolar a gerência científica de Taylor e as relações humanas de Mayo, referendando a condição humana do trabalho. Portanto, as inovações da Administração Geral podem muito bem ser aplicadas à Administração Escolar, pois, mesmo com todas as controvérsias, a escola tem aspectos administrativos comuns, sem perder de vista seus objetivos mais elevados, principalmente o primado do pedagógico, ação esta implementada pelo ideal de educar e transmitir conhecimentos, satisfazendo as necessidades de sua clientela especial.

Observando por meio de uma abordagem histórica, o processo Administrativo da Educação no Brasil tem sido realizado de forma empírica, com abordagem meramente pedagógica sem a preocupação de uma maior cientificidade dos processos administrativos, considerados meios que devem fundamentar a atividade fim.

As reivindicações da atualidade exige uma maior ação da administração geral devido às exigências da modernidade, principalmente quanto à qualidade dos serviços educacionais que envolve, desde o atendimento até a capacidade de a unidade atender as necessidades da clientela quanto à transmissão dos conhecimentos desejados. Logo, a globalização e as necessidades emergentes da clientela tornam-se imperativo para uma ação administrativa escolar criteriosa visando ao alcance dos fins educacionais.

1.7 Reflexão sobre a Administração Estratégica Escolar

Para adentrarmos em uma abordagem sobre a administração estratégica escolar, é fundamental conhecermos a área do planejamento, condição indispensável em todos os setores da vida. Para uma melhor compreensão, analisaremos as questões do planejamento, observando o ambiente de uma

escola/empresa e as constantes mudanças impingidas pela evolução dos tempos que caminham de forma dinâmica, porém complexa.

Para elaborarmos um planejamento estratégico, é necessário que existam previsibilidade e estabilidade; porém, isso não é possível em um mundo em constantes mudanças, necessitando de outras formas de ação visando à construção de uma caminhada que atenda as necessidades do momento. Nesse sentido, a elaboração de uma estratégia torna-se um processo imensamente complexo, recheado de descontinuidades.

É importante lembrar que Mintzberg (2000) faz uma crítica ao planejamento estratégico e não ao planejamento, já que, para uma instituição adotar o planejamento estratégico, o ambiente deve ser de previsão, controle e estabilidade do meio, não levando em conta as mudanças e descontinuidades do mundo atual. Mintzberg afirma que a expressão planejamento estratégico não é condizente para o momento, devido à falta de previsibilidade nos processos empresariais do mundo atual, propondo uma ação denominada de Administração Estratégica.

Sendo assim, propomos que o planejamento estratégico em uma unidade educacional seja transformado em uma administração estratégica escolar, devido a sua dinamicidade e constante ação provocada pelas mudanças. Ao abordarmos o termo administração estratégica escolar, queremos implantar uma linha de ação nunca empregada por uma unidade educacional, por não ter a tradição do uso dos princípios da administração geral, quando apenas é empregada a visão pedagógica em detrimento da visão empresarial, uma exigência dos tempos modernos. Para tanto, administrar estrategicamente deve levar a um tipo de ação que conduza a instituição para o caminho certo, levando-a a uma tomada de decisão do que ela deve e quer ser no futuro complexo, produzido pelos ambientes competitivos.

Nobrega (2001) afirma que estratégia é a arte de criar valor para o cliente, conduzindo a empresa para a definição de seu negócio. No caso de uma empresa como instituição educacional, por meio de dois pontos fundamentais para o sucesso desse negócio: o conhecimento, balizado pelo processo do primado pedagógico como atividade fim e as relações humanas, centradas nas relações do dia-a-dia com os clientes internos e externos. Nesse sentido, a forma como é desenvolvido o conhecimento e a relação com a clientela será o diferencial para o sucesso ou insucesso de qualquer instituição educacional desse mundo em constantes mudanças.

Sendo a Administração de uma Instituição Educacional uma ação que lida com a transmissão do conhecimento e com as relações com os clientes internos e externos, faz-se necessária uma linguagem em que esteja como centro a gestão de pessoas, fazendo com que o negócio principal da instituição tenha relação direta com o comportamento dessas pessoas, seja no aspecto da satisfação do cliente externo pelo serviço quanto pela satisfação do cliente interno pela valorização por parte da instituição educacional. Dessa forma, o gestor educacional buscará o atingir dos objetivos por meio de uma liderança que atinja a todos os envolvidos, de forma a conduzir para uma ação onde todos façam bem e bem feito.

1.7.1 Necessidades Estratégicas

Historicamente, as instituições educacionais sempre tiveram dificuldades quanto à utilização dos processos administrativos, principalmente quanto às estratégias, devido à falta de clareza dos diretores em relação ao seu porto de destino enquanto o que se quer de uma unidade educacional. Nesse sentido, muitas instituições apresentam visão pedagógica abrangente e baixa visão estratégica empresarial. Entretanto, o grande ponto de estrangulamento está na formação dos profissionais, muitos promovidos a partir de sua função pedagógica na escola (sem formação administrativa) e outros advindos dos cursos de administradores escolares onde o currículo contempla 95% de conteúdos apenas pedagógicos em detrimento da administração geral, fundamental para a caminhada da empresa.

No entanto, com a abertura de mercado e a implantação do Código de Defesa do Consumidor (década de 90), as instituições educacionais passam a enfrentar a competitividade do mercado, fazendo-se necessário um aperfeiçoamento dos métodos administrativos e pensar estratégico visando à sobrevivência e, conseqüentemente, sustentação da empresa no novo mundo de mudanças constantes. Várias organizações saem na frente e visualizam novas formas de enfrentar esse mercado. Muitas instituições, principalmente as mais tradicionais e centenárias, resistem às inovações, insistindo em caminhar com as velhas práticas administrativas, muitas delas reduzindo o número de alunos, terceirizando os serviços educacionais ou chegando até ao fechamento de suas portas, gerando decadência em muitas organizações.

Com a expansão do mercado, novas instituições, com paradigmas modernos, aceleraram a competitividade, saturando o mercado, tornando mais complexa a sobrevivência de quem não visualizou o futuro. Essa competitividade acelerou o pensamento estratégico, com os dirigentes sentindo a necessidade de analisar o mercado, provocando mudanças geográficas, e outras estratégias para atrair o cliente, por meio de um perfil pedagógico com foco na eficácia.

1.7.2 Visão de Estratégia

As instituições educacionais, no início do novo milênio, estão vivenciando uma grande revolução devido às implicações desses novos tempos, novos mercados, novas formas de viver em sociedade, novas relações familiares, dentre tantos outros aspectos que influenciam sobremaneira as relações educacionais.

De acordo com Gary Hamel (1995) a competição pelo futuro é uma competição pela criação e o domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Dessa forma, as unidades educacionais devem acompanhar essa tendência e descobrir formas que satisfaçam um tipo de clientela, cada vez mais exigente, que necessita de espaços e instituições que atendam a realidade educacional de seus filhos. Nesse sentido, quais os aspectos que as instituições educacionais devem abordar, com mais ênfase, para entrar nessa competição pelo futuro e dominar as oportunidades emergentes?

Ainda, segundo Hamel (1995), as instituições devem seguir algumas normas fundamentais:

1. A compreensão de que competição pelo futuro é uma competição diferente;
2. Estar atentas para descoberta e percepção das oportunidades futuras;
3. Ter habilidade de energizar, estimulando-a em direção ao futuro;
4. Ter capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro, sem correr riscos.

Observando os pontos citados por Hamel, observamos que a instituição tem que buscar um tipo de estratégia, de forma a descartar as formas empregadas no passado que estão obsoletas, visualizando o aprender de novas ações, caminhando para um enfrentamento do futuro com mais segurança e competitividade. Essa visão de estratégia reconhece que a instituição precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro.

Havemos de convir que as instituições educacionais da atualidade ainda vivenciam uma realidade norteada pelos ensinamentos do passado, perpetuando comportamentos passados não condizentes com as necessidades do momento. É preciso estar preparado para um ambiente de mudanças imprevisíveis. Nesse sentido, grande parte das práticas pedagógicas do passado não fazem sentido no atual contexto educacional. Sendo assim as instituições educacionais necessitam romper com parte do seu passado, voltando-se para um futuro que bate a sua porta.

1.7.3 Construindo a Estratégia

Segundo Gary Hamel (1995), toda instituição precisa de uma arquitetura estratégica. Para tanto, é importante visualizar quais os diferenciais a serem oferecidos a essa nova classe de cliente, que necessita de novas estratégias. Essa nova instituição educacional necessita descobrir quais competências terão que ser empregadas visando atender a essa classe de clientes. Nessa construção, é importante a participação de todos os envolvidos com a instituição, compartilhando todas as ações, criando uma compreensão sistemática de toda estratégia.

Para criar uma posição estratégica, torna-se necessário que todos os participantes do processo tenham o conhecimento da forma de sua participação. É preciso entender a instituição observando todos os seus recursos (materiais e humanos), de forma a desenvolver competências que encontrem as oportunidades que se descortinam, conduzidos por uma liderança que leve a empresa aos seus objetivos.

Para Hamel e Prahalad (1995), qualquer liderança que não consiga assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e estímulo das competências essenciais estará, inadvertidamente, hipotecando o futuro da instituição.

Nesse sentido, uma instituição educacional pode ter em seus quadros a melhor equipe, os melhores técnicos, investir em marketing, comunicação, cultura e não atingir os objetivos educacionais, se não tiver uma liderança com a capacidade e a habilidade de harmonizar e criar unidade nesse quadro, de forma a produzir resultados satisfatórios para a instituição. Para o alcance desses resultados, o gestor educacional deve saber aplicar as seguintes ações: identificar, definir, desenvolver, distribuir, proteger e defender as competências essenciais. (Hamel, 1995).

CAPÍTULO II

A Realidade Educacional Brasileira e as Implicações do Novo Milênio nas Instituições Educacionais

**"A verdadeira revolução está apenas começando. A próxima década será muito diferente. Os negócios vão mudar mais do que mudaram nos últimos 50 anos".
Bill Gates (dez. 1999)**

Em um mundo globalizado, que vive sob constantes mudanças, uma das finalidades deste estudo é analisar o processo educativo brasileiro, nos aspectos que envolvem a organização da estrutura educacional. Estamos diante de uma mudança de época que se efetua a passos gigantescos. O acúmulo de informações gera ansiedades, levando-nos a crise pela falta de direção. São inúmeras propostas que podem nos levar ao perigo de não alcançarmos o norte que queremos.

As dificuldades do sistema educacional brasileiro são históricas e apontam para a falta de investimento governamental em recursos humanos e materiais, principalmente quanto ao empobrecimento da formação profissional, condições de trabalho e da fragmentação da educação escolar. Um olhar sobre a história da educação brasileira nos possibilita observar que ao longo dos anos, a demanda social por escolarização de qualidade só tem crescido. A escola se expande, mas não dá conta das necessidades de escolarização que atenda à sociedade como uma educação que vise ao todo.

Vivenciamos no Brasil, de forma tardia, um momento de mudança no processo de produção. O avanço de novas tecnologias traz uma variedade de inovações, como a microeletrônica, biotecnologia... Basta citar o ingresso da computação em todos os âmbitos da vida diária, em particular no âmbito escolar.

Esse novo paradigma apresenta uma complexidade de contradições que se tornam cada dia mais visíveis no plano educacional. A falta de uma política que atenda a todos os segmentos da sociedade afeta tanto aos jovens excluídos do direito à escolarização formal, quanto àqueles que passaram a vida estudando e que também não conseguem espaços após a conclusão de seus estudos, devido a uma formação básica formal, fragmentada, voltada apenas para o vestibular.

O Sistema Educacional Brasileiro passa por um momento que requer muita atenção e intervenção por todos aqueles que lidam com a área educacional e

com as políticas públicas. Vivemos em um patamar que podemos classificar como muito preocupante. Muitos dos nossos educandos, nos diversos estados da federação, estão galgando as séries seguintes sem os pré-requisitos básicos que referendem sua classificação. Diversas crianças e adolescentes completam o Ensino Fundamental sem saber ler nem escrever. A qualidade do ensino público, mesmo com os avanços, ainda deixa muito a desejar, com as regências de classe sendo assumidas por monitorias, por falta de verbas que referendem os concursos públicos, além do fato dos cursos de formação de professores para a Educação Básica não imprimirem uma qualidade suficiente para a correção de todas as distorções. Nesse sentido, é de fundamental importância um emprego criterioso dos princípios educativos e administrativos, visando à qualidade do processo educativo.

No entanto, havemos de convir que o processo educativo está tão incorporado no nosso dia-a-dia que, muitas vezes, não nos apercebemos de que usamos técnicas e métodos impostos pelo sistema, sem um estudo mais profundo, trazendo grandes dificuldades na aplicabilidade de nossas ações. Neste capítulo, queremos refletir os principais problemas educacionais nos dias de hoje, com observação direta para aspectos pertinentes à realidade atual, com análise crítica da legislação vigente e do Plano Nacional de Educação, que, com certeza, por mais que contenham avanços em relação às práticas passadas, não atendem as necessidades da sociedade, principalmente no que se refere às políticas e aos investimentos públicos realizados ao longo dos anos. Nesse aspecto, concebemos que existe um grande fosso entre o que se propõe e o que se faz no Brasil.

Entendemos que uma das finalidades da educação consiste em buscar o equilíbrio do processo pedagógico, para tanto, refletiremos essas necessidades analisando, a prática educativa empregada pelo atual sistema e as necessidades exigidas pelo tempo presente e para o tempo futuro, levando o educador a visualizar essa realidade e a buscar os meios e a satisfação necessária para lutar pelos ideais educacionais e atingir seus objetivos.

2.1 Contextualizando a Realidade

Estamos diante de uma mudança de época que se efetua a passos galopantes e nível globalizado. O acúmulo de informações gera ansiedades levando-

nos a crise pela falta de direcionamento. São inúmeras propostas que podem nos levar ao perigo de não alcançarmos o norte que queremos.

As dificuldades do sistema educacional brasileiro são históricas e apontam para a falta de investimento governamental em recursos humanos e materiais, principalmente quanto ao empobrecimento da formação profissional, condições de trabalho e da fragmentação da educação escolar.

Vivenciamos no Brasil, de forma tardia, um momento de mudança no processo de produção. O avanço de novas tecnologias traz uma variedade de inovações, como a microeletrônica, biotecnologia, dentre tantas outras. Basta citar o ingresso da computação no nosso dia-a-dia, em particular no âmbito escolar.

Diante de tudo isso o grande ponto de estrangulamento esta no desnível social brasileiro, onde grande parte da população vive sob situação de miséria, fazendo com que uma massa considerável de adolescentes em idade escolar se ausente da atividade educacional para buscar sua sobrevivência, influenciando, marcadamente sua permanência na escola. Segundo dados do Instituto de Pesquisas Educacionais Aplicadas (IPEA), observando a realidade populacional, são 52,86% no nordeste, 39,61% no Norte e 18,12% no Sul (região considerada mais rica do país) vivendo abaixo da linha de pobreza.

A situação da aprovação de alunos sem os pré-requisitos suficientes (alunos que não sabem ler e nem escrever) é bastante grave. Segundo técnicos do Ministério da Educação em certas regiões (diga-se Norte e Nordeste do Brasil) 75% dos alunos da quarta série não lêem e nem escrevem. O sistema de avaliação do Ensino Básico (SAEB) mostra que menos de 20% dos alunos até a quarta série aprendem matemática satisfatoriamente. Com relação à língua portuguesa menos de 40% têm um desempenho considerado regular.

O reflexo da precariedade do ensino foi mostrado no PISA: Programa Internacional de Avaliação de Alunos; onde os estudantes brasileiros ficaram na última colocação na prova de leitura. Além disso, as escolas públicas também obtiveram a última colocação nas áreas de matemática e Ciências. As escolas particulares conseguiram um resultado um pouco melhor ficando na vigésima quinta e vigésima quarta colocação em matemática e ciências.

Outro exame nacional que atesta a má qualidade do Ensino Brasileiro é o ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio. No ano de 2001 apresentou o pior resultado da história do exame, e o motivo principal foi à gratuidade das inscrições

para as escolas públicas. Entre os melhores (conceito de bom a excelente) apenas 1,7% pertenciam a escola pública, enquanto que 16,2% eram das escolas particulares. Na redação os alunos das escolas públicas também tiveram um péssimo desempenho: apenas 7,3% dos alunos obtiveram o conceito de bom a excelente.

Outro dado que merece destaque é a relação existente quanto ao poder aquisitivo, quanto mais baixa a renda do cidadão pior o seu desempenho. Os alunos na faixa de renda de um a cinco salários mínimos tiveram os piores resultados. Isso demonstra que além da pobreza, a falta de uma estratégia para o avanço das políticas públicas tem uma forte correlação com a questão do aprendizado. Nossas crianças e adolescentes estão se afastando da escola, ou de uma permanência maior na sala de aula, devido às dificuldades enfrentadas e luta pela sobrevivência. Portanto, além de mudanças estruturais e nas políticas públicas, torna-se necessário combater a grande desigualdade social que existe no Brasil.

Estes paradigmas apresentam uma complexidade de contradições que se tornam cada dia mais visíveis no plano educacional. A falta de uma política que atenda a todos os segmentos da sociedade afeta tanto aos jovens excluídos do direito à escolarização formal, quanto aqueles que passaram a vida estudando e que também não conseguem espaços após a conclusão de seus estudos, devido a uma formação básica formal, fragmentada e voltada apenas para o vestibular.

Nos últimos anos o governo implementou dois importantes documentos relacionados com a área educacional: A lei 9394/96 – LDB e o Plano Nacional de Educação, com objetivos explícitos de melhorar o nível da qualidade da educação brasileira, porém com muitas dificuldades de articulação dialética entre teoria e prática. Portanto se os avanços são imensos no campo da teoria pedagógica, por outro lado estas são apartadas da prática cotidiana do professor. Tal fato leva a dificuldade de apropriação efetiva do conhecimento pelos alunos, repetência e distanciamento da educação escolar com relação às demandas da "sociedade do conhecimento" tal como vislumbramos neste final de século.

Buscando caminhos para a solução dos graves problemas educacionais, o governo implantou uma legislação educacional que trata de qualidade, competência, flexibilidade, competitividade, oportunidade para todos, erradicação do analfabetismo e preparação para o trabalho. Tecnicamente bem elaborados, os documentos, primeiramente não atendem aos anseios da sociedade, como também não estão garantindo os mecanismos políticos, administrativos e estruturais que

viabilizem o alcance das metas propostas. No campo da teoria as propostas são delineadas, porém na prática não conduzem a um processo sistemático de mudança. As metas são traçadas e os verdadeiros problemas educacionais não são combatidos. Em geral, fixam-se em padrões quantitativos de eficiência e eficácia e desconsideram os aspectos sócio-culturais. Observamos, assim, o aprofundamento da crise que coloca a educação no Brasil defasada quanto à necessidade de uma formação cidadã e quanto ao desenvolvimento da sociedade científica e tecnológica.

O Deputado Ivan Valente (PT/SP), apresentador do Projeto de Lei nº 4.155/98 – PNE da Sociedade Brasileira – afirma que:

“O PNE aprovado pelo Congresso tem a marca política governamental. Nele não prevalece uma idéia que trabalhe a questão educacional como esfera das políticas de Estado. Essa nova lei da Educação, assim como a LDB e a legislação educacional, aprovadas sob a égide do condomínio político conservador que atualmente controla o governo brasileiro, traduz a compreensão de que a política educacional deve ser concebida e praticada passando por cima do pensamento, das reivindicações e dos anseios da comunidade escolar”. (Valente, 2001, pg 40)

Sendo assim, a situação da educação brasileira, nos tempos atuais, é uma situação de crise, pois não atende os anseios da sociedade. A educação está nivelada por baixo. O futuro chegou e estamos atrasados em relação ao padrão alcançado pelos países desenvolvidos, contribuindo, de forma geral, para o baixo nível da formação básica, quando confrontada com outros países e para a baixa competitividade para a maioria dos produtos no mercado internacional, colocando em perigo a identidade da escola, sendo urgente a busca de soluções e novos rumos para uma educação adequada à realidade.

Dentre os tantos perigos ou pontos de estrangulamento, podemos enumerar alguns: a precariedade da formação para o magistério; a desvalorização social e profissional dos professores; a descontinuidade das políticas públicas em educação, aliada ao descompasso existente entre as esferas legal e real; as dificuldades encontradas pelo educador, que se sente inseguro e confuso quanto à verdadeira atribuição em sala de aula, frente à vestibularização e comercialização da educação; a fragmentação da educação, onde as disciplinas são vistas dissociadas de um contexto global, conduzidas de forma não contextualizada, separadas e subdivididas, dificultando a compreensão do todo; amarras enfrentadas pelo atual

sistema sócio-econômico, dificultando o gerenciamento dos recursos tanto das famílias quanto das escolas e o descompasso detectado entre a teoria e a prática.

Não obstante, vivenciamos a crise no âmbito da formação dos profissionais para a educação. A falta de uma política educacional para os anseios da sociedade, uma formação superior deficiente e descontextualizada da prática, a falta de uma formação permanente e em serviço, a não valorização profissional e os baixos salários contribuem para o baixo nível da educação brasileira.

“... é evidente que a percepção moderna da aprendizagem recomendaria outro enfoque, capaz de valorizar tanto o salário quanto à formação permanente do professor. ...uma das razões dessa precariedade extrema é a falta de modernidade nas faculdades e nas entidades onde se formam os educadores básicos, alienadas, profundamente, dos compromissos de aprendizagem reconstrutiva.” (Demo, 1997, pg 740

Em muitas áreas, em especial na de Exatas, existe uma grande carência de profissionais habilitados para o exercício da função, forçando as escolas a suprirem esses espaços com profissionais de outras áreas que, sem discutir a competência, causam transtornos pela não observância dos aspectos formativos da educação quanto às exigências da legislação educacional. Todos esses são fatores de estrangulamento para a concretização de uma prática ideal, condizente com a educação de qualidade que queremos para nossos educandos e educadores.

No entanto, não podemos deixar de lembrar como avanços muitas situações ocorridas a partir do período da abertura democrática, que podemos definir como o período de 1985 aos tempos atuais. Se não dentro de um padrão ideal de ação, aconteceram vários fatos que podemos citar como importantes: promulgação da nova Constituição em 1988, contemplando vários avanços na área educacional; estudo e implantação da nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação, provocando uma discussão nacional em busca de melhores dias; impacto tecnológico, exigindo um modelo organizacional da educação, baseado na flexibilidade, na adaptabilidade e no acesso rápido às informações; multiplicidade de escolas, diminuindo os espaços, provocando a competição do mercado, exigindo das instituições novas formas de gerenciamento; promulgação do Plano Nacional de Educação, estabelecendo metas para os próximos anos, porém confrontando-se, em vários pontos, com a necessidade apresentada na proposta da sociedade brasileira.

Outrossim, não podemos deixar de citar os baixos investimentos governamentais na área da educação, os quais, aliados à corrupção, ao desvio de verbas, à incompetência dos gestores públicos, à incapacidade de visualizar o futuro, à falta de uma preparação específica e à falta de uma maior compromisso social, ao elegerem seus representantes, dificultam a aplicabilidade séria e objetiva dos recursos que deveriam ser empregados na área educacional.

Moacir Gadotti, em seu livro "Perspectiva atuais para a educação", discorre a postura da sociedade brasileira frente aos desmandos, que não deve ser apenas de observação, mas de uma ação ativa e organizada:

" O princípio de que a educação é dever do estado não implica imobilismo da população e de cada indivíduo; a educação é também dever de todos: pais, alunos e comunidade. Com essa mobilização da população em defesa do ensino público, é possível pressionar ainda mais o Estado para que cumpra o seu dever de garantir a educação pública, gratuita e de bom nível para toda a população. Uma população acostumada a receber um bom serviço irá mobilizar-se para continuar a tê-lo." (Gadotti, 2000, pg 141).

Portanto, sendo o acesso à educação básica um direito constitucionalmente assegurado, cabe ao Governo Federal o papel de promotor, coordenador e gestor das prioridades educacionais. No entanto, é importante que a sociedade, mobilizada com suas organizações sociais, contribua nesse processo e exija dos poderes públicos a educação que todos queremos, pois, à medida que houver mais participação, maior será o envolvimento com a educação, tornando-a mais efetiva.

2.2 Fragmentação da Educação

Dentre os grandes problemas da educação brasileira, podemos citar a fragmentação, em que os programas curriculares são vistos de forma dissociada de um contexto global, com as disciplinas sendo subdivididas em várias nomenclaturas dentro de uma mesma área de conhecimento, conduzidas de forma não contextualizada, dificultando a compreensão do todo.

Voltando ao passado, podemos verificar o processo de ruptura, e a fragmentação da educação teve seu início em um passado não tão recente. Um breve histórico mostra que, na visão aristotélica, o corpo do *saber* dividia-se em três

áreas: as ciências práticas, a Física; as ciências poéticas, a Matemática; e as ciências teóricas, a Teologia. Na Idade Média, as disciplinas foram separadas em duas áreas: o *quadrivium*, constituído pela matemática (a Aritmética, a Música, a Geometria e a Astronomia); e o *trivium*, constituído pelas disciplinas lógicas e lingüísticas (a Gramática, a Dialética e a Retórica). No início do séc. XVII, surge o método cartesiano de investigação, predominante até nossos dias, o qual preconiza a busca da verdade por meio da ciência, dando origem à primeira proliferação de disciplinas, uma vez que se baseia na decomposição do todo, na sujeição à repetição e à dedução de leis pragmáticas para cada uma de suas partes.

Quanto à realidade brasileira, o propósito de fragmentar a educação, entendendo-a como um sistema que pode tratar as partes, independentemente do todo, está tão enraizada no sistema educacional brasileiro, que o governo, por meio de seus líderes educacionais, nas suas inúmeras falas, definiu "prioridade" para a questão do analfabetismo. Não temos dúvida de que os índices de analfabetismo no Brasil são alarmantes, mas não considerar a educação em todos os segmentos como um direito de toda a população é, no mínimo, desconhecer ou desconsiderar os princípios fundamentais do que seja efetivamente educar integralmente. Os problemas nessa área só se estabeleceram, porque os sucessivos governos consideraram a educação como um direito localizado em determinado nível de ensino. É histórico e elitizante o discurso que considera direito fundamental apenas a "educação básica", como se o acesso da população brasileira aos demais níveis fosse um "luxo" com o qual não temos sequer a possibilidade de sonhar.

Como podemos observar, o princípio da fragmentação é histórico e político, evoluindo através do tempo para uma acentuada subdivisão das áreas do conhecimento, onde podemos detectar, a partir da 2ª fase do Ensino Fundamental e no Ensino Médio, uma quantidade de disciplinas, chegando ao número de 20 a 30 nomenclaturas, transformando os programas curriculares em um amontoado de conteúdos que poderiam ser trabalhados de forma interdisciplinar.

Em os "Sete saberes necessários à educação do futuro", Morin fundamenta muito bem o princípio da não fragmentação:

"O ser humano é a um só tempo físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico. Esta unidade complexa é tratada pela educação de forma desintegrada por intermédio das disciplinas. A educação deve fazer com que cada um tome conhecimento de sua identidade

comum a todos os outros humanos. Assim, a condição humana deveria ser objeto essencial de todo o ensino. É preciso reunir os conhecimentos dispersos nas ciências da natureza, nas ciências humanas, na literatura e na filosofia para se obter uma visão integradora da condição humana. (Morin, 2000, p 122)

Nesse sentido, concebemos que a educação é a apropriação e a transformação do conhecimento acumulado pela humanidade. O processo educativo é toda a vida e permeia toda a vida humana, por meio da interação do homem e da mulher com o meio e os com outros homens e mulheres. A educação, contudo, não se restringe a ela; pelo contrário, perpassa todos os espaços da vida humana de forma contextualizada.

Paulo Freire, ao falar da alfabetização de adultos aponta para a amplitude do processo educativo: "Mais que escrever e ler que a 'asa é da ave', os alfabetizados necessitam perceber a necessidade de um outro aprendizado: o de 'escrever' a sua vida, o de 'ler' a sua realidade, o que não será possível se não tomam a história nas mãos para, fazendo-a, por ela serem feitos e refeitos".

As relações entre educação e vida abrem um caminho para o entendimento da educação integral e com prática permanente. Freire destaca ainda que somos seres programados para aprender. "Aprender e ensinar fazem parte da existência humana, histórica e social, como dela fazem parte a criação, a invenção, a linguagem, o amor, o ódio, o espanto, o medo, o desejo, a atração pelo risco, a fé, a dúvida, a curiosidade, a arte, a magia, a ciência, a tecnologia".

Como podemos observar nas entrelinhas de Paulo Freire, a educação não deve ser realizada apenas dentro do currículo formal. O currículo informal é tão ou mais importante para a formação integral. Por intermédio deste tipo de educação, o sujeito amplia sua visão de mundo e se instrumentaliza para atuar de forma crítica e transformadora. O conhecimento é, assim, uma possibilidade de libertação humana, onde o indivíduo se apropria dos conhecimentos que são fundamentais à sua inserção no mundo do trabalho, contribuindo para a emancipação humana e social, possibilitando uma melhor leitura de mundo.

Concebemos ainda que a aprendizagem se desenvolve a partir da problematização de situações contextualizadas, levando em conta a visão de mundo do aluno. A capacidade de análise e síntese e o espírito crítico propiciam ao cidadão a criação de alternativas para soluções dos problemas.

Nesse sentido, as inovações à teoria e à tecnologia educacional propiciam a participação cada vez mais consciente e criativa no processo ensino-aprendizagem. A sociabilização do aluno se processa por meio de atividades em grupo numa interação com diversos saberes, quando as atividades, realizando-se interdisciplinarmente, reorganizam os conteúdos, superando a fragmentação do conhecimento. Portanto, o contexto da educação não deve ser vista de forma dissociada do contexto global, dificultando a compreensão do todo.

Para viabilizar, na prática essa proposta pedagógica de Ensino, as mudanças terão que ser de ordem técnica e estrutural, tendo em vista a construção e a viabilização de um currículo organizado em áreas de conhecimento e com interação entre estas, visando à superação da cultura da aprendizagem fragmentada. Ampliar o espaço e contextualizar os conteúdos é uma necessidade para que haja um melhor aproveitamento por parte de todos.

Essa proposta é um desafio às mudanças oportunizadas pela nova LDB. Mais do que isso, sua aplicabilidade passa pelo repensar de posturas pedagógicas e pela oportunidade de efetivar um ensino renovado, dotado de refinado senso crítico, o que leva a considerar as posturas políticas do professor e do aluno diante do processo ensino aprendizagem.

A busca da unidade do processo ensino-aprendizagem na diversidade de formação é o grande desafio, que não compete exclusivamente ao professor, mas exige, para sua efetiva e competente aplicabilidade, as condições de trabalho favoráveis, como momentos dedicados ao estudo e troca de idéias entre os professores, apoio das administrativas e pedagógicas da Escola. Portanto, qualquer separação implica fragmentação da educação.

2.3 A Formação para a Educação Básica

A fragmentação na formação dos professores para a educação básica, com a separação, sem articulação conveniente, entre disciplinas de conteúdos básicos, específicos de áreas do conhecimento e conteúdos de disciplinas pedagógicas, tem sido o fator mais apontado como determinante dos problemas de formação profissional dos docentes para o Ensino Fundamental e Médio.

O professor é um sujeito que constrói conhecimento a partir do embate da interação com seus pares. Nessa direção, sua formação extrapola os limites dos cursos pedagógicos e dos programas de capacitação, pois se institui também no cotidiano de sua prática que é histórica e social. A construção do conhecimento e da própria prática educativa se dá imbricada com a construção da própria vida.

De modo geral, poderíamos dizer que a disciplinaridade, isto é, a fragmentação dos saberes em disciplinas nos cursos de formação para professores, é resultado de um conjunto de razões sociais e históricas ou tem como ponto de partida a herança deixada pelo iluminismo europeu, a partir do século XVIII, acentuada com o desenvolvimento técnico e científico das sociedades européias modernas. Vindo substituir a fé pelas leis da natureza, a ordem religiosa pela ordem política, o projeto da modernidade fundamenta-se no contrato social entre homens livres visando ao bem comum.

Perrenoud - Construir as Competências desde a Escola – propõe a busca por uma descompartimentação disciplinar, porém afirma que:

“Parte do problema foge da formação dos docentes e pertence a ciclos disciplinares que começam no ensino médio e terminam na universidade. Portanto é difícil esperar que um futuro professor interesse-se por várias disciplinas, quando foi formado, desde aos 10 ou 12 anos de idade por professores que ignoravam, de maneira soberba, os ensinamentos de seus colegas e, ocasionalmente, manifestavam sua pouca estima por suas respectivas disciplinas.”
(Perrenoud, 1999, pg 67)

Dessa forma, a fragmentação também é alimentada pelo egoísmo de nossos professores. Na grande maioria das vezes, eles não querem interagir com outros colegas, interdisciplinando o conhecimento, desvalorizando todo o processo educativo. Portanto, a fragmentação existente tanto na escola quanto na formação dos cursos para professores, com toda sua complexidade, é fragmentação da própria educação como um todo. Essas considerações não só justificam uma unidade na formação profissional e no corpo de professores de cada escola, como também afirmam a negação da natureza multidisciplinar.

A idéia de somar conhecimentos pedagógicos aos conhecimentos específicos para compor um conjunto de saberes suficientes para habilitar os sujeitos para o exercício da docência é a evidência da fragmentação em múltiplos domínios. Todos esses problemas evidenciam desarticulações em diferentes níveis:

entre as disciplinas de conteúdo e as disciplinas pedagógicas nos cursos de formação; entre Bacharelado e Licenciatura como modalidades de formação e inserção dos sujeitos no mercado de trabalho, que, por sua vez, manifesta a desarticulação entre ensino e pesquisa; e, finalmente, a desarticulação mais radical, entre teoria e prática.

Propomos uma educação que abra os horizontes ao conhecimento por meio de uma verdadeira articulação entre a teoria e a prática. Perrenoud, em conferências realizadas no Brasil, afirma que:

“ É preciso combater essa dicotomia e afirmar que a formação é uma só, teórica e prática ao mesmo tempo, assim como reflexiva, crítica e criadora de identidade. ...que todos formadores sintam-se igualmente responsáveis pela articulação teoria-prática e trabalhem por ela e tenham a sensação de contribuir para a construção dos mesmos saberes e competências.” (Perrenoud, 2002, pg 23)

No entanto, os projetos pedagógicos de nossas escolas, como também, os modelos dos cursos de formação de professores parecem ignorar ou resistir a essa constatação. Do ponto de vista do ensinamento para o exercício da docência, a prática disciplinar conduz para um modelo de trabalho pedagógico marcado pelo individualismo do professor, traduzindo a negação da formação integral. Nesse sentido, os saberes específicos dos professores tornam-se mais importantes que os saberes interdisciplinares da docência, herança que se manifesta claramente.

Assim, a fragmentação constitui uma problemática central na formação de professores. Todas essas questões merecem ser refletidas partindo para uma lógica interdisciplinar, se afastando do ranço disciplinar, característica dos nossos modelos de escolarização. Sua erradicação parece ser um elemento fundamental para os cursos de formação de professores e para o avanço da educação brasileira no presente e no futuro. No entanto, a superação dos problemas exige ruptura com concepções vigentes, mas também com as formas tradicionais de organização do trabalho pedagógico nos contextos de formação.

Vivemos em um mundo pragmático, individualista e consumista e, certamente, não é uma tarefa simples a mudança de paradigmas.

“A priori a complexidade assusta, parece suprimir toda a fé, tira toda a esperança, toda coragem. O novo real que coloca ao lugar do antigo não é mais certo, mas incerto, deixou de ser substancial e contém o

imaginário, o mito. O pensamento complexo parece perder toda a vitalidade, toda a combatividade maniqueísta por uma nova combatividade: não mais contra idéias, mas contra a redução, a unidimensionalização, o fechamento, a racionalização, contra a maniqueização e contra a militarização do pensamento político". (Edgar Morin: Para sair do século XX – 1986).

Ao assumir as salas de aula, debruçamo-nos em diversas situações provenientes do meio social como: alegrias, tristezas, misérias, sofrimentos, vitórias, derrotas, problemas familiares, depressão, drogas, afetividade e falta dela, provocando uma série de mudanças comportamentais que interferem no processo ensino-aprendizagem. Portanto, não podemos fechar os olhos para essas situações e nossa contribuição é conduzir os educandos a encarar a vida de forma saudável, possibilitando uma maior absorção do aprendizado e, conseqüentemente, o saber.

Assim, não podemos nem devemos perder a esperança e recuar devido à complexidade. É necessário termos a consciência de que as incumbências do educador, para o novo milênio, vão além da tarefa de apenas ensinar matérias curriculares. O universo que a escola tem que proporcionar ao educando é muito maior: além das disciplinas referentes às diversas ciências, tem que trabalhar também a motricidade, a sexualidade, a afetividade, os valores morais, a saúde física e mental, entre outras. Essas são dimensões que constroem o humano e nós queremos construir uma sociedade humana. A educação tem que veicular isso. A cada passo dado, a cada ação desenvolvida, a cada palavra dita, devem-se produzir novas frentes e propostas que levem a educação adiante, orientando o aluno a superar seus problemas e suas contradições.

Como formação integral, devemos buscar a formação do professor como colaborador do processo de evolução do indivíduo em toda a sua formação escolar. Dessa forma, todos os conhecimentos transmitidos se interligam a outros adquiridos fora do sistema escolar, formando um cerne da educação, fundamentado por meio dos bons valores, criando um suporte para a vida.

2.4 A Educação que Queremos

A educação tem um sentido mais amplo que apenas o ato da memorização e da informação sobre fatos do passado. Esses fatores têm o seu

valor, porém têm compreendido e estudado de forma contextualizada, pois, a partir deles, construiremos o novo, as novas descobertas, o mundo futuro.

A educação é uma necessidade que vem desde o nascimento. Se empregarmos a humanização, teremos uma sociedade voltada para o bem estar da humanidade; porém, se pensarmos apenas no material, teremos uma sociedade fria e desumana, voltada para o individualismo. Logo essa educação só terá sentido, se educador e educando tiverem consciência do seu valor e verdadeiramente empregá-lo, visando à transformação social. Só por meio do nosso envolvimento no processo educacional, como um todo, contribuiremos para o avanço social, possibilitando a mudança do processo histórico-cultural.

“ Um dos principais papéis reservados à educação consiste, antes de mais nada, em dotar a humanidade da capacidade de dominar o seu próprio desenvolvimento. Ela deve, de fato, fazer com que cada um tome o seu destino nas mãos e contribua para o progresso da sociedade em que vive, baseando o desenvolvimento na participação responsável dos indivíduos e das comunidades”.(Dellors, 1928, p. 82).

Devemos entender e empregar a educação como uma ciência que deve proporcionar a unidade das partes, visando à compreensão do mundo e a formação integral do ser humano, objetivando dois fundamentais aspectos: primeiro a formação cidadã, adequando-o para o desempenho de seu papel de construtor da sociedade, desde a produção no trabalho até a vivência pacífica com seu próximo; segundo, capacitá-lo para que o emprego de seus conhecimentos seja em prol da humanidade, numa busca constante pela vida e para a vida.

... O planeta necessita em todos os sentidos da compreensão recíproca. O ensino e a aprendizagem da compreensão pede a reforma das mentalidades. Esta deve ser a obra para a educação do futuro... O ensino da compreensão será base para o desenvolvimento de uma cultura de paz. (Morin, 2000, p. 122)

Dessa maneira, devemos proporcionar uma educação por meio do qual o educador e o educando aprendam a transmitir, a entender, desde a causa até o efeito, e a conhecer a razão pelo qual algumas ações produzem certos resultados. Tudo isso deve ser transmitido, observando a cientificidade, fundamentando o conhecimento, dando significado e consistência a cada período histórico, evitando,

assim, a mera divulgação dos fatos e o processo inconsistente do treinamento e da memorização.

Quanto à formação do educador, mais importante que a especificidade de sua matéria ou disciplina é a capacidade para a formação dos educandos como um membro de uma família que faz parte do mundo, onde, além dos conhecimentos acadêmicos, ele deverá ser capaz de transmitir todas as ciências relativas à vida, despertando o verdadeiro senso de responsabilidade para a fomentação de um mundo mais humano, mais fraterno e mais solidário.

Para tanto, a finalidade da formação educativa será conduzir para a visão do todo, fomentar uma crescente consciência grupal para as boas relações humanas, intensificar o sentido de cidadania, direcionando os conhecimentos adquiridos para a preservação do homem e do mundo.

Entretanto, na escola existe um grande vazio entre os conhecimentos científicos e os conhecimentos para a vida. Cabe-nos não permitir esse fosso existente entre conteúdos acadêmicos e valores morais. De forma individualista e fragmentada, não teremos condições de prever ou mudar o futuro, mas podemos, por meio da nossa grande arma, que é a educação formada na sala de aula, despertar a esperança, criar expectativas para um mundo melhor, formar opiniões que nos levem aos bons valores, desenvolver o senso crítico de educadores e educandos, fortalecer a consciência de cada elemento humano dentro do seio da sociedade. Devemos nos unir, criando uma comunhão de interesses, visando à evolução do educando e, por conseqüência, do processo educacional, tomando-nos cúmplice quanto à educação das futuras gerações, objetivando a cidadania global.

Somente, e tão somente, a partir do momento em que educando e educador questionarem os conhecimentos recebidos e transmitidos, é que eles encontrarão o caminho de uma educação voltada para a transformação e, por conseqüência, a compreensão do verdadeiro sentido da formação integral. Alcançaremos essa compreensão por meio do discernimento crítico de que os conteúdos disciplinares não serão educacionais se não conduzirem à compreensão de uma vida pelo homem e para o homem, devendo atender, não apenas a valorização acadêmica, mas também todos os aspectos que envolvam a vida e a cultura da humanidade.

Logo, queremos uma educação que tenha como finalidade a unicidade do ser, ou seja:

Uma educação formadora de pessoas, cujo advento se toma mais necessário à medida que coações sempre mais duras separam e fragmentam cada ser. Trata-se então de não mais adquirir, de maneira exata, conhecimentos definitivos, mas de preparar para elaborar ao longo de toda a vida, um saber em constante evolução e de aprender a ser. (Faure, 1974, p. 225).

Assim, a educação tem que ser encarada num sentido amplo, observando todos os campos de interesses interno e externo do homem. Uma educação voltada para o conhecimento científico e para os valores morais e humanos, objetivando um cidadão e uma sociedade que, realmente, entenda que, antes de tudo, existe o outro e que, independentemente de raças, credos ou fronteiras, somos todos humanos e iguais.

2.5 Visão Voltada para um Novo Tempo

Novos tempos exigem novas formas de agir e novas aplicações de políticas em todos os campos da vida humana. Torna-se de suma importância ter como base as necessidades da sociedade, seus anseios, encontrar novas formas e ferramentas do como produzir melhor a transmissão e assimilação dos conhecimentos, como também empregar bem as verbas advindas dos impostos descontados dos cidadãos, objetivando a compreensão e a aplicação otimizada dos processos facilitadores das funções administrativo/pedagógicas e, conseqüentemente, oferecer um melhor produto à sociedade. A partir do momento da descoberta dos anseios da sociedade, estaremos indo ao encontro das ferramentas básicas para atender as necessidades dessa clientela e aplicarmos verdadeiramente uma política educacional que deve ter como fim maior a formação do homem e da mulher, do cidadão e da cidadã brasileira. Dessa forma, estaremos atingindo a educação que todos queremos.

Não podemos deixar de observar que a política educacional brasileira, empregada nos últimos anos, foi concebida em um momento brasileiro marcado pela ênfase nas estratégias neoliberais que reforçam a idéia de Estado mínimo. Para isso, o grande desafio que as políticas públicas terão que implementar refere-se à recomposição de um projeto de ampliação da educação de qualidade em todos os níveis de ensino.

Para o alcance desses objetivos, concebemos que o caminho inicial passa pela valorização, formação profissional e universalização de toda educação básica. Não podemos falar em universalização do ensino se não tomarmos quantidade e qualidade como duas dimensões inseparáveis, principalmente no que concerne a profissionais devidamente preparados para exercer sua função.

Dessa maneira, a formação docente a ser empregada na educação brasileira deve estar de acordo com a velocidade dos tempos, com as necessidades da sociedade e com o que preconiza as orientações dos sistemas educacionais, devendo se tornar prioridade para a adaptação às grandes modificações sociais, culturais e econômicas criadas pela explosão das novas tecnologias e das teorias educacionais. É indispensável que tenhamos uma preparação profissional que aborde o conhecimento, avançado perante a evolução dos tempos e bem articulado com as necessidades do homem e da mulher.

Diante do papel, cada vez mais complexo, que os professores estão sendo chamados a desempenhar no atual momento, a formação e a valorização profissional assumem um papel importante. A formação de professores em cursos de nível superior, para atender a essa complexidade, deve considerar que não basta apenas dominar conhecimentos específicos de sua área, mas deve, antes de tudo, ser capaz de transferir esses conhecimentos para situações de aprendizagem, propiciando a interação entre os educandos e os conhecimentos, como também prepará-lo para participar de todo o sistema educacional.

Os cursos superiores devem partir para uma perspectiva de contribuição para a melhoria do ensino nas escolas, campo de trabalho desses professores qualificados. Deve-se reconhecer também que a formação em nível superior de uma parte dos professores que atuam nas séries iniciais do Ensino Fundamental se desenvolve, hoje, em instituições de qualidade precária e em cursos de pequena duração, o que certamente tem reflexos na qualidade do profissional que está sendo formado. Mesmo nas instituições de maior prestígio acadêmico, os currículos dos cursos são pouco inovadores e concebidos, quase sempre, pela instituição universitária sem uma discussão mais consistente a partir das necessidades das agências empregadoras. Por isso, faz-se necessário que a esse processo de formação inicial seja seguido de programas de formação continuada com o objetivo de promover a permanente atualização dos professores.

Concomitante a tudo isso, urge uma política educacional de valorização do magistério, tanto nos aspectos físicos quanto nos aspectos de uma remuneração digna dos profissionais da educação. Para isso, tanto governo quanto entidades privadas devem pensar educação como a principal fonte de crescimento da humanidade, saindo do paradigma dos discursos inoperantes, partindo para uma ação onde tenha como finalidade uma educação voltada para o bem estar social.

Essa realidade necessita ser equacionada a partir da aplicação de políticas públicas que priorizem a oportunização de condições mínimas de sobrevivência, com dignidade, para essas camadas sociais, e a universalização do ensino deverá ser considerada parte dessa política. Outro aspecto refere-se à definição de mecanismos para melhorar a formação para o magistério e a valorização profissional de todos os professores da educação básica.

Fundamentamos a necessidade de políticas públicas porque a tarefa educativa é extremamente complexa. O ato de ensinar requer a existência de condições adequadas para que o educador possa conceber e desenvolver o seu trabalho pedagógico. Dentre essas condições, pode-se destacar o modelo de gestão adotado pelo sistema educacional, de forma a propiciar condições favoráveis à melhoria da qualidade do ensino.

O caminho para edificar novos padrões de qualidade para o ensino ministrado na escola deve, necessariamente, abandonar as práticas individualistas tão arraigadas no nosso cotidiano escolar para construir alternativas pensadas a partir do coletivo, o que pressupõe necessariamente um novo enfoque de gestão, como condução de todo processo educativo.

2.6 As Implicações do Século XXI nas Instituições

Michael Porter, professor em Harvard, estudioso em estratégia empresarial afirma que, "No limiar do século XXI, as organizações que não tiverem uma visão clara de como ser diferentes e únicas, serão devoradas pela concorrência". Charles Handy discorre que, "No século XXI, os vencedores serão os que ficarem à frente da curva de mudanças, criando novos mercados, novos caminhos, impondo novas regras para competir e desafiando o status quo". Nesse sentido, as instituições educacionais têm que se preparar para os desafios dos

novos tempos, devido aos avanços do mundo moderno e das aceleradas transformações que provocam um grande estrangulamento nas instituições tradicionais.

Para tanto, é fundamental que as instituições educacionais se preocupem com a evolução dos tempos e com as tendências que serão o referencial de atuação no século XXI. Prahalad (1995) indica vários pontos que afetarão o contexto das instituições no novo milênio: o ambiente aconchegante se tornará hipercompetitivo; o ambiente local tornar-se-á ambiente global; a concorrência não é só com as empresas similares; as fronteiras setoriais que eram claras passam a ser incertas; a estabilidade foi substituída pela volatilidade; os intermediários serão trocados pelo acesso direto; tecnologias isoladas se tornam tecnologias integradas.

Ainda, de acordo com essa ótica, o Prof. Idalberto Chiavenato (1999) apresenta alguns pontos como grande desafio para as instituições empresariais: a globalização obrigará as empresas a se comparar com o que há de melhor; a necessidade de desenvolver, aperfeiçoar, motivar e liderar talentos; a capacidade de conquistar e fidelizar clientes; a necessidade de diferenciar produtos e serviços; a necessidade de fixar e perseguir objetivos e atingir resultados; a necessidade de atualizar e acompanhar os avanços tecnológicos.

Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir de sua finalidade. E esta finalidade deve estar fora da empresa em si; deve estar na sociedade, pois a empresa é um órgão da sociedade. Existe apenas uma definição válida para esta finalidade: criar um cliente. (Druker, 2002, p.35)

A ação do cliente mudou de uma situação passiva para uma ativa. Se as instituições educacionais não despertarem para as novas exigências, advindas dos novos tempos, poderão se comprometer seriamente, tornando-se obsoletas para as exigências do cliente. Nesse sentido, existem aspectos em uma instituição educacional que necessitam de uma maior atenção, principalmente no que diz respeito à formação profissional e institucional para essa nova realidade, pois, vivemos um tempo em que muitas propostas pedagógicas estão obsoletas, ultrapassadas ou então mal empregadas. Quanto ao aspecto institucional, em vez de buscar inovar, buscar ser diferente, as unidades estão copiando os concorrentes, quanto aos serviços oferecidos, numa busca desenfreada de competir de igual para igual, sem criar um valor diferenciado que satisfaça o cliente.

2.7 Estruturando o Perfil da Instituição do Novo Milênio

Conscientes de que uma empresa que tem como finalidade a educação, direcionada para um tipo de clientela composta, num primeiro plano, pelos alunos e, num segundo plano, pelas famílias, responsáveis diretas por esses alunos, para estruturar o perfil dessa empresa educacional torna-se, fundamental a observância de pontos que refletem diretamente na organização estratégica da instituição, no seu direcionamento e posição no mercado:

1. Que produto e serviços serão oferecidos;
2. Quais os segmentos educacionais que pretendo implantar;
3. Que tipo de estrutura física pretendo formar;
4. Conhecimento do mercado em que quero me inserir;
5. Que clientela pretendo atingir.

No entanto, é necessário um aprofundamento nos pontos citados, efetuando uma análise dessas principais áreas. Ao buscarmos estruturar um perfil, temos que ter o conhecimento de todas as áreas afetas à empresa que queremos implantar. Nos caso de uma instituição educacional, torna-se fundamentais conhecer profundamente os seguintes aspectos:

1. Conhecer os produtos e serviços que queremos ofertar: uma unidade educacional tem como atividade fim a prestação de serviços educacionais, apresentando uma ação que absorve os resultados quantitativos e, principalmente, os qualitativos, estes de difícil mensuração;
2. Conhecer a legislação educacional em todos os seus aspectos: desde as orientações dos sistemas nacionais até os regionais e peculiaridades locais;
3. Conhecer a natureza da clientela que se quer atingir: local em que a unidade está inserida, tipo de clientela, características do ambiente cultural, social, expectativas, crenças e valores da comunidade;
4. Conhecer os segmentos de mercado onde se pretende inserir a unidade: concorrência, necessidades da clientela, produtos e serviços a serem ofertados;

5. Visualizar o futuro, prevendo as possíveis expansões da unidade e outros serviços a serem explorados e suas viabilidades de expansão.

Após a implantação da instituição, devemos voltar à análise de todos os aspectos citados e, de forma sistemática e por meio de uma avaliação contínua, é importante responder a uma série de questionamentos visando à seguridade e ao futuro da instituição. Nos questionamentos mais importantes, são levados em conta todos os pontos descritos acima, buscando adequar a instituição às reais necessidades da clientela que queremos atingir:

1. Que produtos e serviços estão sendo oferecidos e que serviços ainda não estão sendo oferecidos?
2. A que classes de clientes estão sendo oferecidos os serviços?
3. Quanto ao mercado: Está sendo oferecido o serviço de acordo com as necessidades?
4. O serviço oferecido está de acordo com a área geográfica em que a instituição está inserida?
5. As necessidades, expectativas e os anseios da clientela estão sendo atendidos satisfatoriamente?
6. Que necessidades, anseios e expectativas ainda não estão sendo atendidas?
7. Quais produtos e serviços poderão ser ofertados no futuro?
8. Quais os produtos e serviços terão que ser mais necessários no futuro?

No entanto, por mais que a instituição sinta necessidade de uma maior ação estratégica devido ao mercado competitivo, jamais deverá deixar de atentar para sua identidade, seus valores, sua missão e para o primado do pedagógico. Não atentando para esses quatro pontos fundamentais da instituição educacional, provocará cisão tanto no aspecto interno quanto no aspecto externo, tornando a instituição vulnerável e sem energia competitiva por se afastar de sua finalidade que é o primado do pedagógico. Portanto, toda organização educacional deve ter como centro o cliente e a qualidade do processo educativo.

CAPÍTULO III

A Organização do Trabalho Pedagógico em uma Instituição Educacional

Os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.
(Chiavenato, 1994).

A Organização do Trabalho em uma Instituição Educacional deve ser entendida como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. Para tanto, a escola é o lugar de sua concepção e concretização, uma vez que necessita se organizar para atender sua clientela. Nessa perspectiva, é fundamental que ela assuma suas responsabilidades, de forma a atingir os objetivos e as finalidades do seu Projeto Educativo.

E o que é um projeto? No sentido etimológico, o termo projeto vem do *latim projectu*, particípio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei. Plano geral de edificação (Ferreira 1975, p.1.144).

Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente. Nessa perspectiva, o projeto educativo vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e, em seguida, arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Nesse sentido, o projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito e um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto educativo é, também, um projeto político, por estar intimamente articulado aos interesses reais e coletivos da população majoritária. É político, no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. "A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica" (Saviani 1983, p.93). Na dimensão pedagógica reside

a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

3.1 Princípios Norteadores

Em educação, como em qualquer área de conhecimento científico, as questões teóricas e metodológicas se vinculam a uma ideologia e, portanto, não são neutras. Elas têm inspirações filosóficas que envolvem a concepção de homem, de sociedade e de mundo.

A organização do trabalho pedagógico na educação, especificamente, deve ser abordada a partir dos seguintes questionamentos: Que tipo de indivíduos pretendemos formar? Que tipo de educação queremos difundir? Que tipo de sociedade queremos construir? Que tipo de planejamento devemos empregar? Danilo Gandim diz que planejar (projetar) "é decidir o tipo de sociedade e de homem que se quer e que tipo de ação educacional é necessário para isto" (Gandim, p 22).

Estes questionamentos já definem os fundamentos básicos dos objetivos educacionais da proposta educativa: uma educação perpassada pelos valores humanos e pelos princípios da cidadania e um indivíduo comprometido com a transformação social rumo à justiça e à liberdade. Portanto, há de ter consciência crítica e espírito lúcido; há de ser engajado na realidade social, capaz de compreender os mecanismos de opressão, de injustiça e de luta pela igualdade de direitos e deveres da pessoa e da comunidade;

Para isso, a sociedade que queremos construir há de ser organizada a partir de valores de partilha, com justiça e fraternidade, onde o bem comum se sobrepõe aos interesses individuais. A formação desse indivíduo, partícipe da transformação social, exige uma opção filosófica claramente definida. A escola e os educadores deverão organizar o trabalho, analisando as estratégias funcionais e metodológicas da prática escolar reestruturando-as, de modo a atender as reais necessidades do educando, em coerência com a opção filosófica que a norteia.

Por isso, essa opção não poderá ser por uma filosofia inatista, nem empirista. Essas duas correntes filosóficas vêem o homem como ser passivo à

mercê, ou de seu raciocínio pré-formado ou de suas percepções sensoriais e dos estímulos ambientais. Não atendem, pois, a essa proposta, porque oferecem uma visão reducionista do homem frente ao mundo.

A organização do trabalho pedagógico há de ser por uma educação onde o homem seja visto como um todo, cuja perspectiva é a de que o conhecimento se constrói pela interação da experiência sensorial e da razão, indissociáveis uma da outra. Essa corrente epistemológica vê o homem como um sujeito ativo, que organiza sua aprendizagem de modo racional, tornando-se capaz de gerar respostas não ensinadas, por meio da criatividade, da invenção e da descoberta, e não de simples repetição do que lhe é transmitido ou revelado. Essa fundamentação filosófica nos possibilita formar o homem livre, consciente, ativo, questionador, crítico, criador e comprometido com a transformação social, porque oferece uma visão dialética de homem e de mundo, em permanente processo de construção.

Nesse sentido, faz-se necessária a observância de alguns princípios orientadores para as finalidades educacionais:

- a) **Uma pedagogia integral:** que objetive o educando como um todo, não somente no interesse pela aprendizagem, aquisição de dados, habilidades ou de hábitos, mas pela pessoa, globalmente. Uma educação que acompanhe o educando nas suas necessidades, favorecendo seu amadurecimento individual e coletivo;
- b) **Uma pedagogia participativa:** que coloque o educando como artífice de seu próprio crescimento e conhecimento, assumindo-se como protagonista, envolvendo-se ativamente em todo o processo educativo;
- c) **Uma pedagogia de testemunho:** o testemunho pessoal e comunitário é mais importante que nossa atividade. Na escola ou em outros campos da educação, devemos promover a articulação entre fé, cultura e vida;
- d) **Uma pedagogia que oriente para a vida:** devemos entender que a própria vida é fonte de formação e que, a partir da vida, o ser humano continuará se formando. Mais que a transmissão de conhecimentos, o importante é que eduquemos para o aprender a aprender, a partir da vida, levando o trabalho pedagógico para o caminho de uma ética pautada em ações concretas;
- e) **Uma pedagogia a partir da e para a solidariedade:** o mundo atual nos conduz à opção por uma particular sensibilidade frente às situações de pobreza, carências e injustiças que surgem na sociedade. Para isso, devemos encaminhar

uma educação para a compreensão do mundo em que vivemos e para a realidade dos mais necessitados, objetivando a transformação social;

- f) **Uma pedagogia para a igualdade:** vivemos em um mundo desigual. Nem todos têm o mesmo ponto de partida e de chegada. Logo, devemos implementar uma proposta educativa onde todos tenham igualdade de oportunidades, o que requer ampliação do atendimento com simultânea manutenção de qualidade;
- g) **Uma pedagogia para a qualidade:** devemos implementar uma qualidade que busque duas dimensões indissociáveis: a formal ou técnica e a política. Uma não está subordinada à outra; cada uma delas tem perspectivas próprias. A escola de qualidade tem obrigação de evitar a repetência e a evasão, devendo, ainda, garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. A *Qualidade deve ir além da meta quantitativa de alunos*. O objetivo deve estar na permanência desses alunos em toda a fase escolar. Portanto, qualidade “implica consciência crítica e capacidade de ação, saber e mudar” (Demo 1994, p19).

Entretanto, para que alcancemos todos esses objetivos, faz-se necessário o emprego de uma ferramenta teórica de fundamental importância - o PLANEJAMENTO, que tem o objetivo de contribuir para o conhecimento, reflexão, assimilação e aplicação das etapas do processo de uma metodologia organizativa, em vista de uma ação global, orgânica e articulada em uma unidade escolar. Para que isso aconteça, é importante, segundo Gandim – *Planejamento como prática educativa* - a observância de alguns pontos ou fases do planejamento:

1. Um ponto de referência, chamado MARCO REFERENCIAL - Referência que nos orienta onde estamos e aonde queremos chegar, dividido em três partes:
 - a) Um Marco Situacional: Nosso real, nosso chão, nosso ambiente, nossa vida. É a realidade em que vivemos.
 - b) Um Marco Doutrinal: Nosso ideal, nosso sonho, nossa esperança de realização. Descreve o que e aonde queremos chegar.
 - c) Um Marco Operativo: Nossa ação. Orienta como queremos agir: É o momento de decisão concreta. É o nosso assumir sobre o que queremos.

2. Uma tomada de pulso, chamada DIAGNÓSTICO - Detecta o estado da nossa realidade. É a comparação entre o ideal e o real, a partir dos avanços, dos limites e das necessidades.
3. Uma organização das ações, chamada PROGRAMAÇÃO - Todas as atividades, projetos, ou seja, todos os meios que vamos utilizar para alcançar nossos objetivos.
4. Uma AVALIAÇÃO - que deve ser sistemática, durante todo o processo.

3.2 Pontos Fundamentais do Projeto Educativo

O projeto educativo deve ser elaborado observando todas as ações realizadas pela escola. Sua construção deve partir do princípio de que todos os membros são educadores e, portanto, co-responsáveis por toda a ação desenvolvida. A escola é concebida como espaço social, onde são refletidos todos os pontos negativos e positivos da sociedade, apontando para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico.

Para tanto, devemos partir para concretizar a organização do trabalho pedagógico, buscando o surgimento de uma organização voltada para o redimensionamento de suas ações, de forma a otimizar os serviços, reduzindo a fragmentação dos conteúdos, centralização e o controle hierárquico, evitando o aspecto negativo de um poder centralizador e autoritário. Devemos, ainda, entender o projeto educativo como um instrumento de luta e de enfrentamento aos valores negativos da sociedade.

Essa construção da organização do trabalho pedagógico deve passar pela reflexão de todos os princípios, enumerados anteriormente, e outros elementos, fundamentais para a operacionalização das ações escolares. De forma elementar, pelo menos sete pontos devem constar na construção de um Projeto:

- a) **Finalidades:** Toda escola deve ter uma finalidade e seus membros devem ter essa clareza. As finalidades da escola referem-se aos efeitos intencionalmente pretendidos e almejados pela unidade escolar (Alves 1992, p. 19). Dentre as

diversas finalidades para a formação da nossa clientela, que devem ser perseguidas pela escola, citamos algumas: Cultural - Como estamos preparando para a compreensão da sociedade em que vivemos? Política e Social - Como estamos formando para a participação política que implicam direitos e deveres da cidadania? Profissional - Como estamos conduzindo a formação para o trabalho? Humanista - Como estamos promovendo a formação integral? Educacional - Como estamos conduzindo nossas ações visando ao primado do pedagógico? Esses questionamentos devem constar no projeto educativo a partir da análise e das conclusões por parte de toda a comunidade educativa. A decisão colegiada, com autonomia, reforça a responsabilidade do todo, como objetivo da almejada cidadania. Nóvoa nos diz que a autonomia é importante para “a criação de uma identidade da escola, de um ethos científico e diferenciador, que facilite a adesão dos diversos atores e a elaboração de um projeto próprio” (1992, p.26). Nesse sentido, ele procura alicerçar o conceito de autonomia, enfatizando o compromisso de todos, sem deixar de lado os outros níveis da esfera administrativa educacional;

- b) Estrutura organizacional:** A escola, de forma geral, está estruturada em dois pilares: administrativo e pedagógico. Não podemos entender uma escola hoje sem a visão administrativo-empresarial, que permeia todas as ações educativas. A estrutura pedagógica não pode viver sem um relacionamento direto com o administrativo na busca das finalidades e dos objetivos educacionais. Nesse sentido, as ações pedagógicas (atividades fins) determinam as ações administrativas (atividades meios) e “organizam as funções educativas para que a escola atinja de forma eficiente e eficaz as suas finalidades” (Alves 1992, p.21). Assim, a organização do trabalho pedagógico requer o estabelecimento de aspectos que são fundamentais para o projeto educativo, tais como: constituição da estrutura pedagógica e administrativa; tipo de gestão e ação a ser empregada; elaboração do organograma e fluxograma; funções educativas predominantes; constituição e distribuição da estrutura de poder; princípios legais e fundamentos regimentais; proposta político/pedagógica a ser empregada, estabelecendo um modelo preciso para a organização, favorecendo a tomada de decisões dentro da realidade e de forma exeqüível;

- c) Currículo:** O Currículo é um dos principais pontos da organização do trabalho pedagógico. A construção do conhecimento deve ser dinâmica e objetiva. Para isso, faz-se necessária a reflexão do que queremos como produção do conhecimento, envolvendo, assim, fundamentalmente, as questões curriculares. Devemos entender que o currículo não pode ser considerado como um instrumento neutro. Inserido nele está toda uma ideologia da classe dominante. Sendo assim, a elaboração do conhecimento escolar perpassa uma análise crítica, tanto da cultura comandante da estrutura social formal, quanto da cultura popular (maioria absoluta dessa sociedade), pois o currículo expressa uma cultura, não podendo ser visto de forma separada do contexto social. Outro ponto a ser analisado na organização curricular é a cultura por uma organização fragmentada, dividida em disciplinas. Urge a implantação de novas formas de ação curricular, onde os conteúdos sejam socializados por meio de uma relação aberta, inter-relacionada ou transdisciplinada com o todo. Domingos (1985, p. 153) afirma que “cada conteúdo deixa de ter significado por si só, para assumir uma importância relativa e passar a ter uma função bem determinada e explícita dentro do todo de que faz parte”.
- d) Calendário Escolar:** O Calendário Escolar é um elemento fundamental para a organização do trabalho pedagógico, pois o calendário disciplina o tempo da escola, determinando o início e o fim do ano letivo, as ações, prevendo os dias letivos, as avaliações, o período de recuperação, os recessos, as férias, as fases em que o ano escolar se divide, os feriados cívicos e religiosos, os períodos para reuniões, cursos, ou seja, todas as atividades a serem vivenciadas pela escola. É um elemento importante por ser um indicador da caminhada e do tempo da escola. Para tanto, é imprescindível a programação desse tempo, estabelecendo períodos de estudo e reflexão para a equipe de educadores, visando à análise e aos ajustes do planejamento, ao aprofundamento do conhecimento sobre os alunos, à avaliação do projeto educativo, fortalecendo a escola como instância de formação continuada e de transformação social.
- e) Instância de decisão:** Mesmo usando a democracia, descentralização, gestão colegiada e autonomia das funções, torna-se fundamental estabelecer quais as instâncias de decisão dentro da instituição educacional. Dentro do processo da

organização do trabalho pedagógico/administrativo da escola, existem várias situações que são necessárias à decisão da instância superior.

Isso não descarta a consulta e utilização de mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão. Para que isso seja possível, é necessária a instalação de mecanismos institucionais visando à participação de todos os envolvidos com o processo educativo da escola. Vitor Paro (1993, p.34) sugere a instalação de processos eletivos de escolha de dirigentes, colegiados com representação de alunos, pais, associação de pais e professores, grêmio estudantil, visando à tomada de decisões democráticas na escola.

- f) As relações de trabalho:** Devemos entender a organização do trabalho pedagógico como um processo de relações humanas internas e externas. Nas relações do trabalho educativo, estão envolvidos desde o funcionário da limpeza até o diretor geral, passando pelos alunos e famílias. Assim, objetivando uma educação voltada para a formação completa do ser humano, essas relações devem estar fundamentadas nas atitudes de solidariedade, de participação coletiva, de reciprocidade, de gratidão e respeito, com espaços abertos, de forma a favorecer o diálogo e as comunicações horizontais entre os diferentes segmentos envolvidos;
- g) A avaliação:** Seja ela institucional ou acadêmica, a avaliação torna-se o mais importante instrumento do projeto educativo. É por meio dela que serão corrigidas as distorções. O acompanhamento e a avaliação das atividades levam-nos à reflexão, com base em dados concretos sobre como a escola está se organizando para a concretização do seu projeto educativo. Nesse sentido, todos os participantes da ação educativa devem estar envolvidos com esse instrumento, que deve ser usado objetivando a inclusão de ações que favoreçam o processo educativo e os alunos que não estão acompanhando esse processo. Dessa forma, deve ser transparente, contribuindo para o desenvolvimento da capacidade do aluno de apropriar-se dos conhecimentos e dos educadores como facilitadores desses conhecimentos, sendo assim um processo coletivo de avaliação diagnóstica.

3.3 A Construção do Projeto Educativo

A construção do Projeto Educativo de uma Escola deve ser um processo participativo e dinâmico de planejamento institucional, onde se busca construir um instrumento coletivo de transformação da realidade. Após detectarmos a nossa realidade e traçarmos o nosso ideal, partimos para a ação que indica para onde queremos ir, deixando claro seu propósito, sua finalidade, sua identidade, seus objetivos. Por isso, alguns pontos iniciais são fundamentais para a construção do Projeto Educativo. Abaixo, ilustramos com um modelo orientador.

a) Identificação

O Colégio X, situado na rua das Flores s/n. Colégio de classe média alta, com boa estrutura física e humana, com um total em torno de 2000 alunos.

b) Sinais de identidade da escola:

1. **Uma pedagogia integral:** Que favoreça ao crescimento integral do educando, não somente no interesse pela aprendizagem, aquisição de dados, habilidades ou de hábitos, mas pela pessoa, globalmente.
2. **Uma pedagogia que faça parte da vida e oriente para a vida:** Entendendo que a própria vida é fonte de formação. Portanto, mais que o conhecimento, objetivamos que o educando aprenda a aprender, a partir da vida.

c) Objetivos:

1. Proporcionar os meios necessários para a formação integral do educando, por meio de educação libertadora, participativa, promotora da consciência crítica, formadora de agentes de seu próprio desenvolvimento e da transformação social, objetivando sua inserção saudável na sociedade;
2. Preparar o educando para a aquisição dos conhecimentos básicos dos conteúdos disciplinares, mediante um ambiente afetivo e aberto, onde educandos e educadores sejam agentes e aprendizes do processo educativo, visando à capacitação nas avaliações externas futuras;

3. Proporcionar conteúdos contextualizados, interdisciplinares e flexíveis, de forma a ajudar o educando a fazer uma síntese entre ciência e fé, adquirindo uma visão holística de pessoa e de mundo, preparando-o para a vida.

d) Soluções organizativas para os sinais de identidade:

- 1) Realização de atividades interdisciplinares, envolvendo as disciplinas teóricas em conjunto com as disciplinas desportivas e artísticas, de forma a promover a formação integral.
- 2) Desenvolvimento de ações, utilizando as diversas áreas do conhecimento, de maneira a proporcionar meios para que o educando, ao final de sua formação, esteja preparado não apenas para as diversas avaliações externas, mas, também, para estar apto a viver em sociedade e conviver com o mundo.
- 3) Promoção de uma sólida formação, mediante conteúdos e atividades que habilitem o educando a atuar no mundo profissional.
- 4) Estimular e promover atividades que contribuam para desenvolver competências e habilidades que sirvam para sua vida futura, de modo a credenciá-lo ao exercício profissional.
- 5) Incentivar e promover ações visando articular ensino e pesquisa na produção do conhecimento para a vida e da prática pedagógica, de modo que a formação escolar não esteja desvinculada de sua vida futura.

e) Indicadores de desempenho:

Em nível da Direção da Escola	- Existência de diretrizes e regras claras - Grau de aplicação dessas regras
Em nível da organização dos Professores	- Metodologia simples e objetiva - Alcance dos objetivos propostos
Em nível da organização dos Alunos	- Disciplina adequada - Absorção dos conhecimentos recebidos
Em nível da organização curricular	- Conteúdos adequados para a realidade - Preparação para a vida
Em nível das famílias	- Aceitação da proposta da escola - Diálogo aberto com a comunidade escolar

Em nível do funcionamento dos serviços	- Diálogo aberto com os professores - Condução produtiva do processo
Em nível do ambiente escolar	- Ambiente agradável e acolhedor - Abertura para o diálogo
Em nível da participação na vida escolar	- Espírito de presença - Prazer em participar das atividades
Em nível da relação com o meio	- Boas relações com outras instituições - Boas relações com o mercado de trabalho

f) AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA

Avaliar significa acompanhar mais de perto, aumentando as interações entre as partes interessadas para aprimorar as ações da escola. É também verificar se as funções e prioridades determinadas coletivamente estão sendo realizadas e atendidas com os resultados esperados. Para tanto, estamos realizando essa avaliação diagnóstica, que tem como objetivo a qualidade da educação e dos serviços prestados pela nossa escola.

1. Qual a fase de ensino que ele(a)(s) estuda(am)?

Educ. Infantil	1ª. à 4ª. Série	5ª. à 8ª. Série	Ensino Médio

2. Assinale sua opinião quanto aos aspectos Pedagógicos (Numa escala de 1 a 5, considere o 1 como o aspecto mais negativo e 5, o aspecto mais positivo):

N	Aspectos Gerais	1	2	3	4	5
1	No geral, o ensino desenvolvido é eficaz.					
2	A educação oferecida atende as minhas expectativas.					
3	A proposta educativa está condizente com o mercado.					
4	Os professores estão atualizados em relação aos novos tempos.					
5	As aulas ministradas despertam o interesse do aluno.					
6	As tarefas para casa estão satisfazendo e estão bem elaboradas.					
7	Meu filho consegue resolver de forma independente as tarefas.					
8	Os materiais didáticos (livros e cadernos) são bem utilizados.					
9	Os conteúdos estão condizentes com as necessidades.					

10	Meu filho sente-se motivado a freqüentar a escola.					
11	A Disciplina é bem aplicada e atende condizentemente.					
12	A Orientação Educacional atende condizentemente.					
13	A Supervisão Pedagógica atende condizentemente.					
14	A disciplina favorece o senso de responsabilidade.					
15	É satisfatória a comunicação que a escola mantém com os Pais.					
16	A avaliação utilizada está adequada para medir o conhecimento.					
17	A escola prepara satisfatoriamente os alunos para o vestibular.					

3. Assinale sua opinião quanto aos aspectos Administrativos (Numa escala de 1 a 5, considere o 1 como o mais negativo e 5, o mais positivo):

N	Aspectos Gerais	1	2	3	4	5
1	O espaço físico da escola é adequado e atende a realidade.					
3	Os espaços pedagógicos atendem as necessidades dos alunos.					
4	Os funcionários são bem informados.					
5	Os funcionários são bem preparados e atende com cortesia.					
6	A recepção é satisfatória e atende condizentemente.					
7	A Secretaria é satisfatória e atende condizentemente.					
8	Os contatos telefônicos com a escola são satisfatórios e rápidos.					
9	As circulares e comunicados atendem as necessidades.					
10	Os boletins são entregues sem erros e em tempo hábil.					
11	Os convites e cartões têm boa apresentação e qualidade					
12	A escola prima pela limpeza de suas dependências.					
13	A mensalidade está condizente com a realidade					

4. Cite, pelo menos, três aspectos positivos que você vê na escola.

1.
2.
3.

5. Cite, pelo menos, três aspectos negativos que você vê na escola.

1.
2.
3.

6. Em uma frase, descreva o que você acha de sua escola:

--

7. Numa escala de 0 a 10, que nota você daria para o Colégio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.4 Negócio, Missão, Visão, Princípios e Objetivos

Sendo o Trabalho Pedagógico, nos aspectos pertinentes à proposta pedagógica, uma atividade fim de toda instituição educacional torna-se imperativa a definição de 5 (cinco) componentes fundamentais para o atingir dessas atividades. São esses que vão direcionar toda a caminhada da instituição educacional, indicando o norte a ser seguido. James Collins e Jerry Porras, Administradores Empresariais, afirmam que *"Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente"*.

3.4.1 Negócio

Devemos entender negócio como sendo o principal benefício esperado pelo cliente. No caso de uma instituição educacional, o negócio está explícito no seu próprio nome: EDUCAÇÃO. Só que a forma de educar está subdividida em vários campos, onde muito deles não deve ser a principal ação da instituição. E como definir o negócio educacional? Primeiramente, temos que fazer o seguinte questionamento: Qual o benefício esperado pelo cliente? Respondendo ao questionamento, podemos afirmar que, de acordo com as expectativas atuais, é a formação completa de seu(sua) filho(a), de forma a inseri-lo de forma saudável em todos os campos da sociedade. Para tanto, a clientela de hoje está sedenta de expectativas que, na maioria das vezes, são invisíveis aos nossos olhos.

Ao definir o negócio de uma Instituição, é necessário estar atento que os desejos mudam, o mercado e as necessidades se alteram, sendo imprescindível estar em sintonia com as tendências relevantes do tempo atual, sem perder de vista os princípios que devem nortear toda a caminhada educativa. No entanto, a definição do negócio para atender os anseios da sociedade ajuda a focar o seu diferencial competitivo e, conseqüentemente, satisfazer a sociedade.

É importante frisar que a definição do negócio orienta o marketing, porque, como vimos, o cliente não compra o produto e sim, o benefício inerente ao mesmo. Ajuda a criar mercado futuro, porque expande o olhar, evita a miopia. Nesse sentido, o negócio é o principal benefício esperado pelo cliente.

Se o negócio é o principal benefício esperado pelo cliente, como defini-lo em uma Instituição Educacional? Para alcançar essa definição, é preciso observar alguns aspectos: O primeiro é identificar o estágio da realidade vivida e das necessidades - Quem é o meu cliente e o que é necessário realizar para fidelizá-lo? Qual é o benefício que o cliente efetivamente procura ao usar o serviço? Qual o cenário externo e quais as tendências do mercado? Quais os impactos produzidos pelo ambiente externo? O segundo é identificar a consistência do negócio - A instituição está alinhada às exigências das tendências relevantes para a educação requerida para o Século XXI? A instituição está satisfazendo as necessidades da clientela? Em que aspectos, a orientação estratégica precisa ser redirecionada? O terceiro é adequar o negócio às necessidades atuais da educação - Atente para a situação de que muitas oportunidades são perdidas, quando se foca apenas o serviço ou produto e não os benefícios gerados; Realize uma pesquisa de mercado para sentir as reais necessidades de sua clientela, criando um referencial que pode se tornar o diferencial competitivo; Ouse e inove focando o futuro, sem perder de vista as propostas que ainda são atuais; Comunique, partilhe e divulgue criando sintonia e unidade nas ações e na divulgação do atual negócio.

3.4.2 Missão

A Harvard Business School apresenta no seu informativo de Doutorado em Administração, sua Missão: "Desenvolver profissionais notáveis para seguir carreiras de ensino e pesquisa em escolas e universidades líderes na área de negócios". Uma missão representa uma necessidade permanente. Peter Drucker (1998) afirma que "Definir a Missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando a um excelente desempenho". Para Drucker, o dirigente precisa estar atento para não cair na armadilha de se tornar obsoleto.

E como definir a Missão? Vamos tomar como exemplo a UCS – Universidade de Caxias do Sul. Sua Missão: Produzir conhecimento em todas as suas formas e torná-lo acessível à sociedade, contribuindo principalmente para o desenvolvimento integrado da região.

Além de explicitar e divulgar a missão, é imprescindível chegar a sua consistência frente às tendências relevantes dos cenários econômicos, políticos e sociais que contêm informações altamente significativas na tomada de decisões. Esse alinhamento entre missão e tendências relevantes representa o raciocínio estratégico permanente, capaz de garantir o mínimo de perspectivas de sucesso, um instrumento vital para sobreviver e competir nas regras de mercado do século XXI.

3.4.3 Princípios

Princípios ou valores são a base de qualquer empreendimento social que queremos empregar. Portanto ao definir os princípios da organização, devemos acreditar e defender com paixão. Para Beth Baumgardner – Diretora Mundial de Recursos Humanos da Microsoft – "O que define uma empresa são os seus valores. Em cima deles, é que se constroem as competências que a empresa precisa ter". Logo, princípios ou valores são os fundamentos para o processo decisório e comportamental da Instituição no cumprimento de sua missão. Quase sempre os princípios ou valores diferenciam uma instituição e o desrespeito a eles, têm sido muitas vezes o motivo principal do desaparecimento de sólidas corporações.

Nesse sentido, o crescimento de uma instituição, principalmente a educacional é criar uma cultura de valores, que oriente todas as ações do empreendimento, desenvolvendo uma liderança pautada em princípios que criem o diferencial competitivo por meio da valorização e respeito a todos, orientando o comportamento das pessoas.

3.4.4 Visão

A estratégia mais importante para que uma empresa alcance o sucesso é a visão de futuro. Segundo Peter Senge, "mais do que nunca ter uma visão voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e fracasso". A Visão é fundamento para a parceria entre instituição, colaborador e cliente na construção e consolidação de

uma estratégia eficaz objetivando o futuro, bem como facilitando o direcionamento da equipe sobre o norte a que se quer chegar. Nesse sentido, uma boa definição da visão serve como "bússola" para todos os envolvidos e define o rumo a ser seguido por cada ator da ação educacional visando ao atingir dos objetivos educacionais.

Para tanto a visão tem que ser clara, precisa e bem definida, de forma a conduzir todas as pessoas envolvidas ao patamar de uma construção que satisfaça a todos, concentrando todas as energias em direção ao seu foco estratégico. Sendo assim, deve ser motivadora e estimulante, de forma a criar um nível de comprometimento que estabeleça uma correlação de forças em função dos resultados definidos pela instituição educacional.

Tomemos como exemplo de visão na área educacional a Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte: ser um Centro Internacional de Tecnologia de Gestão, referência obrigatória para todos os executivos do mundo. Uma boa perspectiva de visão serve para orientar os envolvidos na busca da qualidade, conduzindo todas as ações para um ponto de vista que os leve ao alcance dos resultados da forma como foi planejado de acordo com o negócio proposto.

3.4.5 Objetivos

John Young (Presidente da HP) afirma que "Os objetivos da Instituição são como uma espécie de imã, levando a direção que une toda a equipe". Toda instituição precisa detalhar e quantificar a visão, no sentido de poder estabelecer as metas possíveis e acompanhar os seus resultados. Para isso, uma das principais prerrogativas dos líderes deverá ser a de transmitir à sua equipe objetivos claros, definidos e possíveis de serem alcançados ao longo da jornada. Essa referência permite ajustar as velas periodicamente e redirecionar as ações com foco estratégico no alcance dos resultados desejados.

Os objetivos são peças fundamentais para não permitir a acomodação dos membros da equipe. Assim, é importante ter um planejamento bem definido, devendo estar bem explicitados o Marco Situacional, O Marco Doutrinal e o Marco Operativo da Instituição, de forma a ter clareza quanto às necessidades, às ações e aos resultados a serem atingidos, além de orientar a construção de estratégias que direcionem para os resultados desejados. Além disso é importante o delineamento dos indicadores de desempenho, permitindo avaliação dos resultados alcançados.

Peter Drucker e Tom Peters (1995) recomendam evitar o excesso de objetivos e a concentração nos pontos essenciais e estratégicos. O mesmo se aplica para os indicadores, sendo de suma importância a abrangência e a relevância.

É importante que todos os membros da equipe gestora tenham conhecimento e clareza dos objetivos propostos pela instituição, permitindo uma visão de alcance abrangente, para atingir a satisfação de todos os envolvidos.

3.5 O Primado do Pedagógico

Mesmo com todo o contexto das exigências administrativas e legais, que reflete um estrangulamento no processo educativo, não podemos, em hipótese alguma, descaracterizar, nem colocar em segundo plano a prioridade que deve ser dada pela gestão educacional À PRIMAZIA DO PEDAGÓGICO. Este deve ser a finalidade, o sonho, o ideal e a utopia que devem ter todos os envolvidos com a formação pedagógica. A atividade meio (trabalho administrativo) deve estar voltada para o atingir dos objetivos das atividades fins. Nesse sentido temos que direcionar todos os procedimentos da gestão escolar para a finalidade educativa, que é o alcance dos objetivos pedagógicos.

Sendo assim, o Gestor Educacional, nas situações em que lhe é atribuído seu afastamento do pedagógico, não é um fato apenas de cunho administrativo, mas porque é imposta a ele a responsabilidade última de cumprir e gerenciar as atividades-meio. Corroborando essa afirmação, Paro (1993, p.133) nos diz:

“Envolvido, assim, com os inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos órgãos superiores, o diretor se vê grandemente tolhido em sua função de educador, já que pouco tempo lhe resta para dedicar-se às atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior de sua escola”.

Dessa maneira, ao visualizar a importância de uma qualidade da gestão administrativa como atividade meio de todo o processo escolar, não devemos perder a ênfase do objetivo final de qualquer instituição educacional, que é a formação pedagógica. O PRIMADO DO PEDAGÓGICO deve nortear toda ação da instituição, que deve deslocar todos os seus esforços em prol dessa atividade finalística,

fundamental para qualquer ação educativa. Para tanto, a gestão de uma instituição educacional deve ter como prioridade central o pedagógico, sendo essa a referência para todas as decisões aplicáveis nos domínios da escola.

Analisar a gestão escolar como um campo científico atrelado à administração empresarial significa admiti-lo como um campo colonizado quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático. Assim, um processo de gestão escolar voltada para o primado pedagógico requer que a pensemos em outros patamares de racionalidade, sem, no entanto, descartarmos a racionalidade do caráter empresarial. Procura-se, com este trabalho, apresentar uma proposta que organize a racionalidade administrativo-empresarial como atividade meio, voltada para a primazia do pedagógico como atividade fim. Sendo assim, a unidade das ações rompe com a organização hierarquizada, arbitrária, de que a decisão das ações não está centralizada apenas no gestor, mas sim, sob seu comando conjuntamente com todo o corpo escolar, de forma comunicativa e democrática. Portanto, administrativo e pedagógico devem estar articulados, buscando a finalidade de todo o processo educacional que é a formação humana, centrada no primado do pedagógico.

3.6 Outras Considerações

A organização do trabalho pedagógico não se define apenas pelas disciplinas que são ensinadas, mas por toda ação educativa desenvolvida na escola, fornecendo um guia geral sobre toda a caminhada. O grande desafio é o desdobramento, de forma coerente, dos objetivos gerais do programa educativo e dos objetivos específicos em sala de aula, de forma a favorecer a clientela, por intermédio da adequação, a realidade da prática pedagógica, tendo como base à formação integral do educando, mediante de um trabalho coletivo, possibilitando a superação da fragmentação, tendo uma visão da totalidade, respeitada a especificidade do conhecimento.

Sendo assim, pensar o trabalho pedagógico, nos dias de hoje, implica novas metodologias, novas ações, novas formas, ou seja, um novo redimensionamento da dinâmica do processo de aprendizagem, seja nas dimensões acadêmica, cultural, esportiva, espiritual ou administrativa, alicerçadas na prática

pedagógica que queremos aplicar. Freitas (1991, p.23) afirma que “as novas formas têm que ser pensadas em um contexto de luta, de correlações de força, às vezes desfavoráveis. Terão que nascer no próprio *chão da escola*, com apoio dos professores e pesquisadores. Não poderão ser inventadas por alguém, longe da escola e da luta da escola”.

Nesse sentido, a concepção pedagógica que defendemos é a que caracteriza, como ciência crítica, um currículo-formação voltado para a consciência crítica e para a humanização, formando pessoas comprometidas com a solidariedade e a justiça social. Os conteúdos das disciplinas devem ser desenvolvidos visando à formação de competências e habilidades básicas para o jovem ou adulto penetrarem no mundo da cultura letrada e das ciências, devendo, ao final de todo processo apresentar capacidades que os tornem aptos a viver e conviver com o mundo que os cerca.

Desse modo, o projeto educativo tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nessa caminhada, será importante ressaltar que o projeto educativo busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

Diante do exposto, o projeto educativo não visa simplesmente à ordenação das ações pedagógicas da escola, mas ao planejamento de todo processo a ser vivenciado. Vale acrescentar, ainda, que a organização do trabalho pedagógico da escola tem a ver com a organização da sociedade. A escola, nessa perspectiva, é vista como uma instituição social, inserida na sociedade capitalista, que reflete, no seu interior, as determinações e as contradições dessa sociedade.

Finalizando, é preciso entender o projeto educativo da escola como um processo de reflexão-ação-reflexão-ação de seu cotidiano, de forma intermitente. Para tanto, é necessário tempo. Tempo para pensar, tempo para agir, tempo para avaliar, tempo para retomar todo o processo... Um tempo mínimo necessário à consolidação de seus objetivos e finalidades.

CAPÍTULO IV

A Organização do Trabalho Administrativo em uma Instituição Educacional

Criar uma nova cultura não significa apenas fazer individualmente descobertas "originais"; significa também, e sobretudo, difundir criticamente verdades já descobertas, "socializá-las" por assim se dizer; transformá-las...
(Gramsci, 1981)

No contexto atual, as instituições educacionais, a exemplo de outras organizações empresariais, devem, também, buscar resultados e objetivos bem definidos a serem atingidos. Assim como outras organizações objetivam ações produtivas, as instituições educacionais proporcionam um tipo de serviço que se caracteriza pela disseminação do conhecimento, preparando seus alunos (ou clientes) para serem cidadãos inseridos no mercado de trabalho, suprimindo as necessidades das outras organizações. Para tanto, a qualidade dos serviços produzidos pelas escolas serão de fundamental importância para o sucesso dessas empresas. Nesse sentido, podemos afirmar que a atividade fim da instituição educacional (o ensino e a aprendizagem) deve ser desenvolvida de forma a satisfazer as necessidades futuras da clientela e do mercado de trabalho.

Partimos do princípio de que a estrutura organizacional de uma escola envolve desde a portaria até a Direção Geral, passando pelos funcionários de apoio e professores, ou seja, todos os funcionários da escola têm uma ação educativa (direta ou indireta), portanto, considerado dentro do campo pedagógico empresarial. No entanto, com a evolução dos tempos, alguns aspectos começaram a ser mais visualizados e empregados na escola para a qualidade da sua organização, cumprimentos legais e resguardos do seu patrimônio.

Assim, dentro da estrutura organizacional, concebemos uma instituição educacional onde o seu fluxograma está dividido em atividades fins e atividades meios. Como atividade fins, além do ensino/aprendizagem propriamente dito, podemos elencar duas ou mais atividades, dentre elas o social e o cultural. Nessa direção, para que as atividades fins possam atingir seus objetivos, faz-se necessário o suporte de atividades meios que irão proporcionar um sustentáculo, ou seja, o suporte necessário para a concretização das atividades fins, denominadas de

atividades administrativas, onde, dentre tantas podemos elencar o setor financeiro, o setor jurídico, o setor de pessoal ou recursos humanos, o setor de marketing e comunicação social, o setor da tecnologia da informação e outros também importantes para a escola.

Sendo assim, a exemplo de outras organizações, o sistema educacional, e particularmente as escolas, necessitam de uma estrutura administrativa que sirva de sustentação e apoio para o desenvolvimento de suas atividades fins. Para que o sistema de ensino funcione com eficiência, é fundamental o desenvolvimento de ações administrativas relacionadas ao planejamento, à organização, à execução, à coordenação e ao controle das áreas de pessoal, material, finanças, publicidade, sistemas de informação e outros mais. É preciso que existam setores responsáveis por essas atividades, centralizados ou descentralizados, pois, do contrário, as atividades fins podem ficar comprometidas.

Para isso, uma instituição educacional deve ser composta de dois sistemas de atividades que se inter-relacionam e se complementam, influenciando diretamente a qualidade do produto final da escola: a estrutura pedagógica, responsável pelas atividades fins e a estrutura administrativa, responsável pelas atividades meios. No decorrer dessas linhas, aprofundaremos os estudos sobre como deverão se organizar as atividades meios, ou seja, as atividades administrativas de uma escola.

4.1 Bases Históricas do Trabalho Administrativo

A evolução das atividades relativas à administração é um desdobramento histórico das transformações de várias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza e que precisam ser satisfeitas mediante esforços organizados.

Dois estudiosos são precursores dos princípios da administração: Frederick Winslow Taylor é a figura que mais se destacou na história da administração e que mais contribuiu para a racionalização do trabalho. Estava preocupado com o uso da metodologia, onde cada um deveria saber exatamente o que fazer (eficácia) e fazê-lo muito bem (eficiência); Henri Fayol contribuiu diferentemente de Taylor. Administrar para Fayol é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Embora ele tenha desenvolvido a previsão, a coordenação e

o controle, é muito mais acentuada sua preocupação com a organização e o comando.

O pensamento administrativo evoluiu desde quando os primeiros estudos procuravam adaptar o ser humano à máquina, tomando-o apenas uma peça a mais, passando pelo excesso de zelo da Escola das Relações Humanas e chegando aos dias de hoje, em que a incerteza domina a cenário das organizações.

Nesse sentido, várias escolas influenciaram o pensamento administrativo dos tempos atuais.

4.1.1 Escola de Relações Humanas

Nasceu da necessidade de se corrigir a desumanização do trabalho com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter (ênfase antes colocada na tarefa - Taylor e na estrutura organizacional - Fayol).

4.1.2 Escola Estruturalista

Essa vertente sintetiza os princípios da Escola Clássica (formal) com a Escola Humanista (informal), contribuição de Max Weber, em direção à organização burocrática das empresas. Nela existe a preocupação com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo.

4.1.3 Escola dos Sistemas Abertos

Nessa escola, os funcionários não podem ser considerados como elementos separados, mas um sistema definido que possui integração e organização. Esse modelo forma um complexo de elementos que vivem em interação direta com o meio ambiente.

4.1.4 Escola Contingencial

Nessa abordagem, o meio-ambiente causa transformações no interior das organizações. Essa influência é ditada pelos pontos de interesses da organização. Afirma que não há uma só forma de tornar uma organização eficaz e eficiente.

Haverá sempre diferentes alternativas para o encaminhamento de estudos, problemas e demandas organizacionais.

4.2 Princípios Norteadores do Trabalho Administrativo

Antes de abordarmos os princípios, é importante situar o conceito de administração. Administração vem do latim ad (direção) e minister (subordinação ou obediência) e significa executar uma função sob o comando de outrem. A palavra sofreu uma radical transformação em seu significado original. Hoje, Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos técnicos, científicos, financeiros, materiais e de pessoal, a fim de alcançar um objetivo.

Nesse sentido, o processo administrativo visa alcançar objetivos de maneira eficiente e eficaz. O administrador precisa saber utilizar os recursos disponíveis para obter um ótimo desempenho e a satisfação dos clientes.

Os critérios que medem o desempenho são a eficiência e a eficácia. Entendemos como eficiência fazer as coisas bem e corretamente. Relaciona-se com as atividades meios. É uma medida da proporção dos recursos utilizados na obtenção dos resultados. Um administrador eficiente é aquele cuja unidade opera com um custo mínimo de recursos. A eficácia é a obtenção dos objetivos propostos. Relaciona-se com as atividades fins e com os propósitos. É a medida do resultado da tarefa ou o alcance do objetivo estabelecido. Um administrador eficaz é aquele cuja unidade alcança diariamente as metas de produção. O sucesso administrativo consiste na obtenção da eficiência e da eficácia de forma simultânea.

No sentido de estruturar melhor os conhecimentos da administração e fazer com que sua teoria fosse mais bem entendida e aplicada, Fayol elaborou suas próprias leis universais. Os princípios de Fayol guardam alguma semelhança com aqueles definidos por Taylor, precursores da administração.

Porém, administrar nos tempos de hoje, principalmente em uma unidade educacional, configura-se em enfrentar grandes desafios pessoais e profissionais devido à falta de uma maior experiência e aplicação dos princípios da administração geral no ambiente da educação. A evolução no domínio das técnicas de comunicação e marketing, o uso habilidoso e criativo das ferramentas tecnológicas, a revolução cultural, a internalização dos fundamentos, as formas de relações, os

métodos de gerenciar finanças e pessoas têm que ser empregados na gestão educacional de forma objetiva, racional e concreta, não podendo ser processos individuais, limitados a apenas um setor, mas sim um processo coletivo, onde todos os envolvidos devem ter como objetivo final o bem da instituição.

A principal barreira encontrada na implantação de esquemas empresariais na administração das escolas é a conscientização dos educadores tradicionais, que geralmente se manifestam contrários à gestão administrativa no sistema já adotado há vários anos. (Alves, 1996, p. 29).

Dessa maneira, as instituições educacionais precisam se preocupar com os impactos das mudanças que estão gerando as transformações sociais, políticas e econômicas do século XXI. A ruptura desencadeada pelo impacto transformacional preocupa os dirigentes, provocando estrangulamento no processo de gestão escolar. Bil Gates já afirmava que, “no limiar do século XXI, as organizações que não tiverem uma visão clara e única serão devoradas pela concorrência”.

Diante das pressões provocadas por mudanças, as empresas podem reagir de forma construtiva, norteando suas ações pelo princípio da flexibilidade e desprendimento na análise de situações, ou então resistir as mudanças que é uma das características das empresas onde a rigidez permeia as ações. (Ferreira, 2002, p. 240)

No entanto, resistir às mudanças é permanecer no passado. A realidade das escolas nos tempos atuais é uma situação de crise. A educação está nivelada por baixo. O futuro chegou e estamos atrasados, não adiantando ficar atrelado, a estruturas ultrapassadas, pois o sucesso de ontem não é garantia para os tempos de hoje e muito menos para o futuro próximo.

A necessidade de compartilhar essa premissa na formação dos Gestores Escolares, tanto na especificidade da função quanto na natureza de sua ação, torna-se de fundamental importância para o sucesso futuro das organizações. Sendo assim, os desafios são apresentados tanto no campo político das relações internas, quanto no campo político das relações externas, principalmente quanto ao emprego dos aspectos legais e administrativos gerais.

A estrutura organizacional existente nos dias de hoje traduz-se extremamente retrógrada e ineficiente provocando a derrocada de inúmeras

instituições, muitas centenárias, pela falta de um processo de gestão adequado aos tempos atuais e às necessidades exigidas pelo mercado.

Apenas as boas intenções não bastam para movimentar e dar sustentabilidade às instituições atuais. É necessário que pessoas sejam preparadas, formadas para as tarefas de administração visando à condução com sucesso da organização. Para tanto, de acordo com Fayol e Taylor e com as novas técnicas de administração, alguns princípios são importantes para os gestores atuais.

- a) **Princípio dos Objetivos Organizacionais:** a escola, assim como qualquer empresa, necessita traçar objetivos. Deve estar intimamente ligada ao contexto histórico, social, econômico e cultural da clientela. Define o fim a ser atingido, mobilizando energias em direção a estes, referência para os resultados;
- b) **Princípio da Divisão do Trabalho:** os novos tempos dizem não à centralização. Não sabemos nem podemos fazer tudo, nem todos fazemos a mesma coisa. A divisão do trabalho consiste em segmentar a tarefa para aumentar o ritmo de produção, conduzindo todos para uma ação com autonomia.
- c) **Princípio da Coordenação do Trabalho:** tem como objetivo favorecer a unidade do trabalho comprometida pela divisão. Deve ser realizada por meio de um processo que leve todos os envolvidos a se sobreporem às ações e aos objetivos setoriais visando aos objetivos da organização como um todo;
- d) **Princípio das Relações de Trabalho ou Relações Humanas:** consiste em harmonizar o trabalho em equipe de forma a satisfazer o cliente. Envolve tanto o cliente interno quanto o externo;
- e) **Princípio da Gestão de Pessoas:** são políticas e práticas definidas para uma organização, objetivando e orientando o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho;
- f) **Princípio do Planejamento:** tem o objetivo de contribuir para o conhecimento, reflexão, assimilação e aplicação das etapas do processo de uma metodologia organizativa, em vista de uma ação global, orgânica e articulada;
- g) **Princípio da Comunicação:** do latim "communicare", significa pôr em comum, conviver. Transmissor e receptor devem estar dentro da mesma linguagem, caso contrário não se entenderão e não haverá compreensão. Assim, comunicação deve levar consigo a idéia de compreensão;
- h) **Princípio do Marketing:** o cliente é o centro de tudo. Para tanto, a imagem e o produto da organização devem estar em função desse cliente. Os objetivos de

longo prazo da organização, sejam eles financeiros, sociais ou educacionais, serão facilmente alcançados se o cliente estiver extremamente satisfeito.

- i) Princípio da Iniciativa: de acordo com a proposta pedagógica e com o plano escolar, a instituição educacional e as atividades meios e fins devem ter liberdade, autonomia e iniciativa de criar situações que favoreçam a execução da tarefa, sugerindo e agindo para atingir os objetivos educacionais.

4.3 Atribuições Administrativas em uma Escola

Toda a atividade administrativa em uma instituição educacional consiste em conduzir um processo que envolve desde a estrutura física até a estrutura de pessoal nos aspectos de controle e direção dessas atividades, tendo como finalidade atingir os objetivos das atividades fins. Para o alcance dessa meta, o responsável pelas atividades administrativas da escola deve elaborar seu planejamento e desenvolver estratégias de forma a atingir os objetivos organizacionais da empresa/escola. Esse profissional, dentro das suas especificações e atribuições, tem uma função importante para todo o sistema educacional, pois será aquele que vai coordenar e definir os programas e métodos de trabalho, avaliando os resultados e corrigindo os setores e procedimentos que estiverem com problemas.

Para o desenvolvimento de todas essas funções, é necessário o desenvolvimento de habilidades e formas claras de transmissão das ações administrativas. Para que o futuro administrador desenvolva todas estas habilidades, torna-se importante a aplicação dos conhecimentos dirigidos às relações humanas, à psicologia, à sociologia e ao direito, assim como à matemática financeira e à estatística. Outrossim, como acontece em quase todas as profissões, o conhecimento da tecnologia da informação é muito importante para um trabalho mais ágil e preciso.

4.4 Estruturando a Função Administrativa

Apesar do choque de pontos de vista referentes à relação escola – empresa e nas diferenças existentes na visão do que seja uma empresa,

especificamente no âmbito da educação, devemos admitir que as instituições educacionais, principalmente as de domínio privado, estão sujeitas e executam as mesmas técnicas e orientações da administração geral empresarial.

Ao definir a estrutura organizacional da empresa/escola, cabe acentuar que a ação administrativa é uma função que se reparte e se distribui com outras funções essenciais, proporcionalmente, principalmente entre a instância maior de decisão e os outros membros que compõem o corpo de trabalho da instituição. Buscando os ensinamentos de Fayol, podemos enumerar atos administrativos que servirão de orientação para o sistema organizacional.

- a. Prever: ato de visualizar o futuro e traçar programas de ação, ou seja, o planejamento;
- b. Organizar: ato de compor a estrutura funcional da empresa e ordenar todas as ações a serem empregadas, hoje denominada de programação;
- c. Comandar: ato de orientar e dirigir o pessoal, hoje denominado de direção;
- d. Coordenar: ato de ligar, unir, harmonizar todos os esforços da empresa em torno de seu objetivo, hoje denominados de execução;
- e. Controlar: ato de verificar se as ações estão ocorrendo dentro das normas estabelecidas, hoje denominado de avaliação.

De acordo com os pontos acima, entendemos que, sem prejuízo para as atribuições hierárquicas da instância superior, em todos os setores de uma unidade escolar estão inseridos os cinco atos administrativos. Apesar de cada setor necessitar de várias pessoas com capacidade específica pertinente às funções, todos deverão estar preparados para o desempenho da ação administrativa.

Com a evolução dos tempos, a eficácia e eficiência organizacional exigiram novos conhecimentos inerentes à função administrativa, partindo para uma visão mais abrangente de instituição. Podemos enumerar funções básicas como atividades meios de uma instituição educacional:

- a. Função administrativa estrutural: relacionada com todas as atividades inerentes ao aspecto físico de toda a organização;
- b. Função Financeira: relacionada ao gerenciamento e à aplicação dos recursos financeiros utilizados pela empresa;

- c. Função da Comunicação e Marketing: relacionada com a divulgação, interação entre os envolvidos e venda da imagem da empresa;
- d. Função Pessoal: relacionada com a área de gerenciamento dos Recursos Humanos, assegurando o controle e o bem das pessoas envolvidas;
- e. Função Contábil: relacionada com todo o controle e execução da contabilidade da empresa, realizada nos dias de hoje por meios externos;
- f. Função Jurídica Legal: relacionada com a análise de todas as ações referentes ao cumprimento dos aspectos legais da instituição educacional;
- g. Função Pedagógica Legal: relacionada com os aspectos da legislação, principalmente na área documental e aplicação das normas pedagógicas;
- h. Função Relacional: envolve o atendimento ao cliente, fundamental para a imagem da escola, pois é o primeiro contato da família com a instituição;
- i. Função da Tecnologia da Informação: relacionada com a gerência de todas as atividades relativas à tecnologia e controle dessas atividades;
- j. Função Patrimonial: relacionada com o controle e a preservação dos bens materiais e históricos da empresa.

4.5 Os Componentes da Função Administrativa

A escola necessita ser uma organização que busque, incessantemente, atingir seus objetivos fins com qualidade. Dessa forma, os processos decisórios, os quais dão sentido à organização escolar, devem visar à qualidade da educação e aos reais interesses de suas clientelas. Alguns aspectos são fundamentais para o alcance desses: os currículos e programas, a estrutura física, os equipamentos, a qualidade das ações empregadas, a qualificação profissional, dentre outros, sendo importante uma gestão voltada para o aperfeiçoamento dos mesmos.

Portanto, observando as atividades fins e as atividades meios, é necessário que todos os componentes da organização escolar desempenhem suas funções de forma a atingir o ideal do produto final, que é a educação.

Sendo assim, a estrutura de uma organização educacional, nos aspectos pedagógico e administrativo deve ser dividida em áreas que dêem sustentação às atividades meios e fins para conduzir à consecução dos objetivos da escola. Dessa forma, apontamos áreas de suma importância: Instância de Decisão; Corpo

Administrativo; Corpo Docente; Corpo Discente; Planejamento; Recursos Materiais e Patrimoniais e Planejamento.

- a) **Instância de Decisão:** composta pela Direção Geral e Conselhos. São os responsáveis pela definição estrutural da organização e animadores de todo o processo educativo da instituição educacional;
- b) **Corpo Administrativo:** composto pelos auxiliares de direção; setores administrativos gerais e funcionários de apoio. Dentro da estrutura formal, são os responsáveis pelas atividades meios;
- c) **Corpo Pedagógico e Docente:** composto pelos supervisores, orientadores educacionais, setores de apoio pedagógico e professores. Dentro da estrutura formal, são os responsáveis pelas atividades fins;
- d) **Corpo Discente:** é para onde devem ser direcionados todos os objetivos da escola. É o centro para onde devem ser direcionadas todas as ações desenvolvidas na instituição educacional. É composto pelos alunos;
- e) **Recursos Materiais e Patrimoniais:** compreendendo o prédio escolar, instalações, mobiliário, equipamento didático, material permanente, matéria de consumo, entre outros;
- f) **Planejamento:** O planejamento de uma escola consiste na previsão das atividades a serem realizadas e das inter-relações a serem mantidas para que os objetivos possam ser alcançados. Portanto, a programação é função dos objetivos. As suas diretrizes estão contidas na legislação, geral e escolar, na proposta pedagógica e no regimento da escola.

Dentre as áreas citadas acima o planejamento torna-se de fundamental importância, senão o mais importante.

Significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas. Diz respeito às implicações futuras das decisões presentes, logo, estratégico para o sucesso da organização. O planejamento é importante para o produto final,

identificando-se com prováveis mudanças, estabelecendo, assim, uma harmonia entre as componentes da organização e suas ações para a consecução dos objetivos da instituição educacional.

Constam da programação: a estrutura administrativa, a proposta pedagógica, o plano didático, o plano escolar e o plano de curso.

- a) **Estrutura administrativa:** é o conjunto de setores e funções existentes na instituição. A essa representação gráfica dá-se o nome de organograma;
- b) **Proposta pedagógica:** é o planejamento macro, composto pelo Marco Situacional, Marco Doutrinal e Marco Operativo; Diagnóstico e Programação;
- c) **Plano didático:** é a organização dos currículos e programas e estabelece as atividades-fins da escola;
- d) **Plano de trabalho** é a organização de todas as atividades de cada setor constante da estrutura administrativa. Pode ser definido como planejamento anual ou programação anual;
- e) **Plano de Curso:** é a organização das atividades por disciplina, por meio de um cronograma pedagógico, com a distribuição dos conteúdos programáticos, que envolvam todas as atividades do ano.

4.6 Formas de Estruturas Administrativas

Mintzberg, ao descrever a concepção da organização, explora várias formas de estruturar a organização. Observando essas formas, entendemos que, para um maior acompanhamento e controle das atividades meios da instituição educacional, faz-se necessária a definição de uma estrutura organizacional.

Entendemos como Estrutura Organizacional a divisão das atividades dentro de uma instituição, mediante a qual a autoridade é distribuída. São especificadas as funções (em todos os níveis) e o sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem suas ações pedagógicas e

administrativas e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos. Nesse sentido, sem prejuízo para a instância máxima de decisão, é fundamental a autonomia de cada setor ou função, respeitadas as normas internas, o planejamento da instituição e as orientações legais advindas dos sistemas educacionais e administrativos.

Para tanto, as estruturas administrativas devem ser flexíveis, diferentes dos moldes da administração tradicional, capazes de se moldar à nova dinâmica da sociedade, devendo estar dotada de políticas que assegurem a interligação entre educadores, educandos e comunidade, mediante um grau de participação de todos os envolvidos, de forma a atingir os objetivos educacionais.

É fundamental para o cumprimento de sua missão institucional que as escolas busquem, principalmente, o aperfeiçoamento dessas estruturas administrativas, dos procedimentos de trabalho e o aprimoramento dos recursos humanos, tendo em vista a necessidade de ações de caráter pedagógico, orientando os administradores e contribuindo para a otimizada aplicação do projeto educativo para o alcance de todos os objetivos.

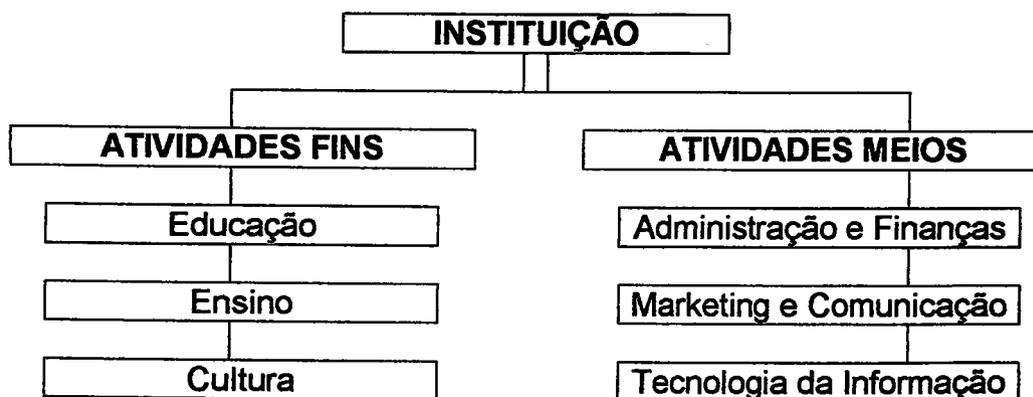
Partiremos do princípio de que necessitamos situar a dimensão da instituição/empresa que queremos administrar e as formas de estruturação organizacional dessa empresa. No nosso caso, uma empresa que tem como finalidade promover o ensino, a aprendizagem e a cultura.

Para tanto, o organograma surge como o primeiro passo para a estruturação da organização, e pode ser definido como a representação gráfica ou descritiva das áreas que compõem as unidades da organização, distribuídas em níveis hierárquicos, projetando e organizando os relacionamentos desses níveis e o fluxo das informações essenciais da instituição. Nesse sentido, o organograma tem a finalidade de visualizar com clareza as instâncias da organização; estruturar os níveis de hierarquia da instituição; melhorar a comunicação inter-processos; equilibrar os centros de decisão; racionalizar os fluxos de informação; otimizar as atividades; melhorar as relações custo x benefício.

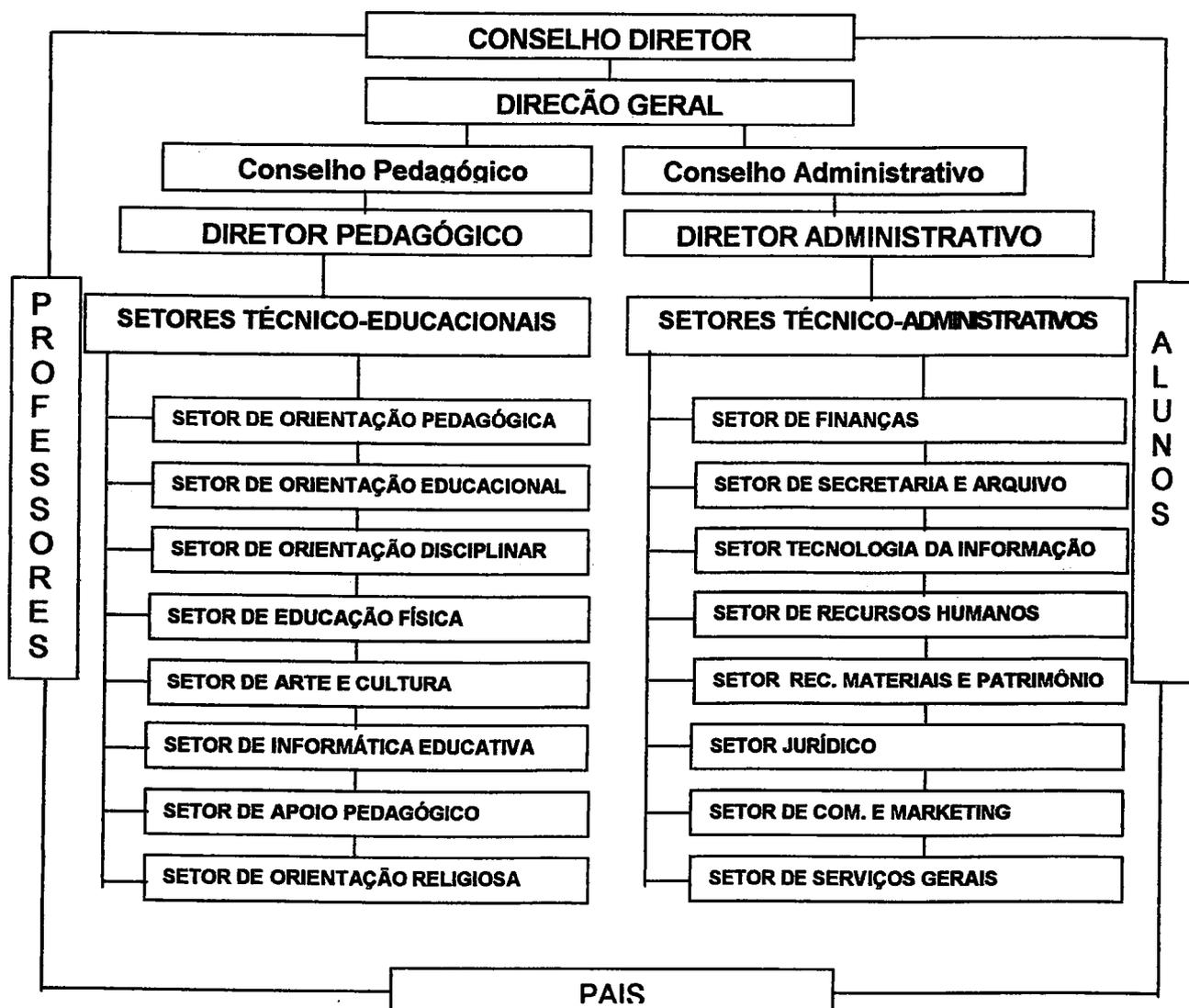
Como sugestão, apresentamos, a seguir, alguns organogramas, a partir dos tipos de atividades a serem desenvolvidas pela escola e todas as funções que irão proporcionar os meios para atingir os objetivos educacionais.

4.6.1 Organograma com estrutura piramidal

a) Organograma 1: Distribuição das funções gerais:

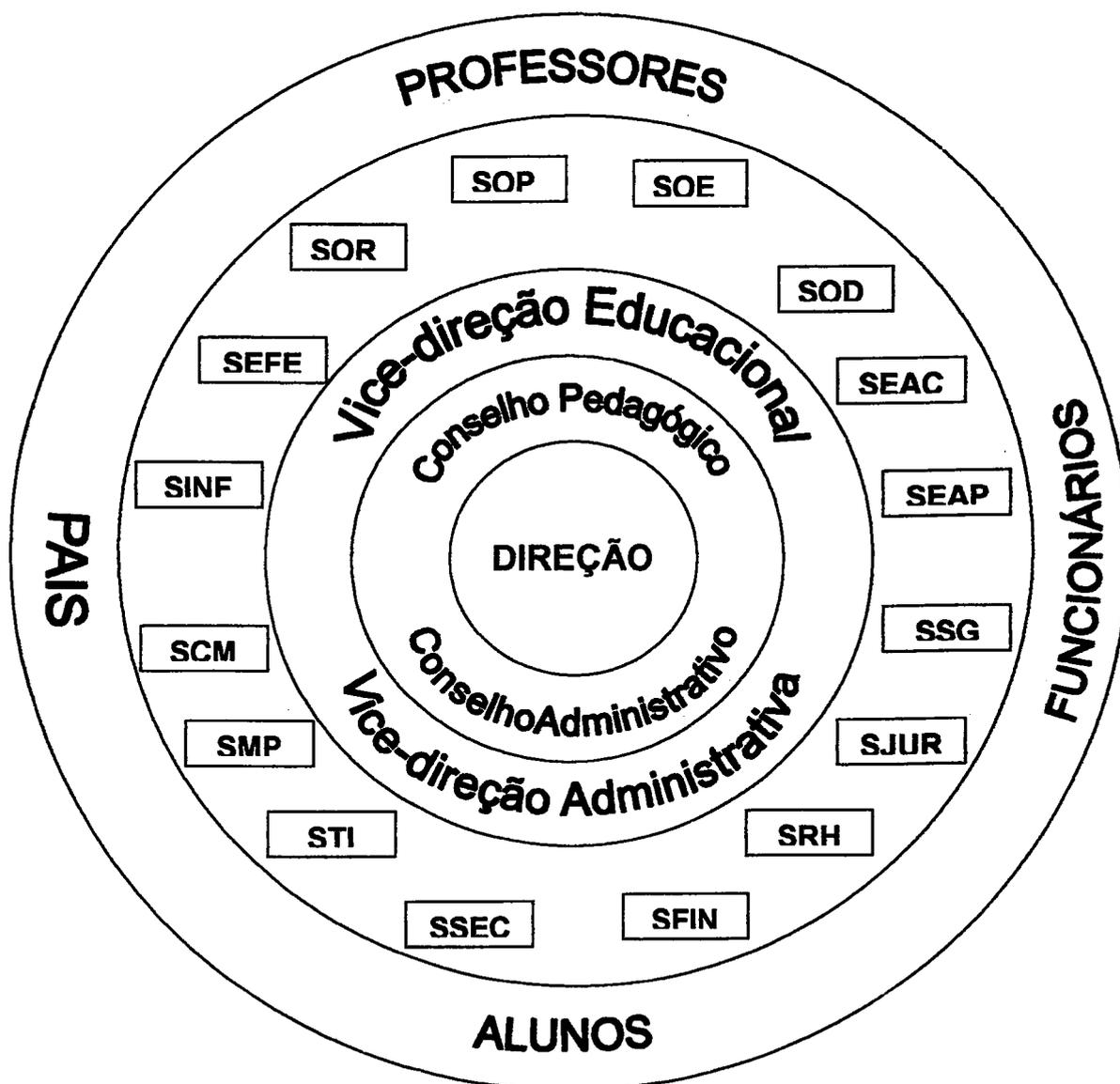


b) Organograma 2: Distribuição das funções específicas:



4.6.2 Organograma com estrutura circular

a) Organograma 1: Distribuição das funções com estrutura circular:



4.7 Propostas de Novas Estruturas Administrativas

Mesmo com todo o contexto apresentado, que reflete um estrangulamento no processo educacional, não podemos, em hipótese alguma, descartar a prioridade, a ser dada pela escola ao PRIMADO DO PEDAGÓGICO, utopia que todos os envolvidos com a formação pedagógica devem ter como ideal. Nesse sentido, temos que tratar todo o desenvolvimento da gestão escolar tendo como fim a primazia pedagógica e o alcance de seus objetivos. Para tanto, apresentamos uma proposta de organograma, tendo com centro o Pedagógico.

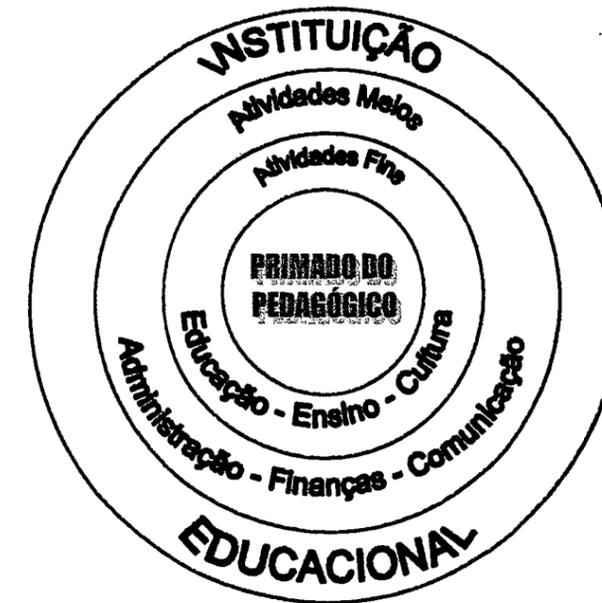
Se no organograma anterior tínhamos o fluxo do centro - Direção Geral – para a periferia – alunos - na nova proposta, objetivamos uma inversão estrutural, onde a Direção está posicionada no círculo que corresponde ao todo da escola, comandando um trabalho voltado para o centro, envolvendo todos os profissionais da entidade, tendo como objetivo principal o núcleo de todo o processo que é o Primado do Pedagógico ou a atividade fim da entidade educacional.

4.8 Atribuições Regimentais da Estrutura Escolar

4.8.1 Atividades Gerais

1. **DIREÇÃO GERAL:** representante do Colégio, para todos os efeitos, tendo como principais atribuições comandar, zelar e garantir a qualidade e a fidelidade aos princípios pedagógicos, administrativos e filosóficos, por parte de toda Comunidade Educativa, tendo como fundamento base o processo pedagógico;
2. **CONSELHO DIRETOR:** órgão de deliberação e assessoramento junto à Direção, assegurando a continuidade e as finalidades da proposta pedagógica, devendo ser constituído pelas principais instâncias de decisão. Tem como atribuições traçar e aprovar todas as diretrizes pedagógicas e administrativas;
3. **CONSELHO PEDAGÓGICO:** órgão de consulta e assessoramento junto à Direção, em todos os aspectos ligados às atividades fins da escola, oferecendo sugestões e apontando soluções, sendo constituído por todos os técnicos pedagógicos com função de coordenação;
4. **CONSELHO ADMINISTRATIVO:** órgão de consulta e assessoramento junto à Direção, em todos os aspectos ligados às atividade meios da escola, oferecendo sugestões e apontando soluções, sendo constituídos por todos os membros técnicos administrativos com função de coordenação;
5. **VICE-DIRETOR EDUCACIONAL:** responsável por todas as atividades fins da escola, coordenador de todo o processo pedagógico. É o representante imediato do Diretor nas suas ausências ou quando por ele designado;
6. **VICE-DIRETOR ADMINISTRATIVO:** responsável pela coordenação de todas as atividades meios (aspectos administrativos), proporcionando os meios necessários para o atingir das atividades fins.

4.7.1 Organograma: Núcleo Primado Pedagógico - Geral



4.7.2 Organograma: Núcleo Primado do Pedagógico – Específico



4.8.2 Atividades Fins

1. **SOP – Serviço de Orientação Pedagógica:** tem como finalidade assessorar o corpo docente, assegurando a unidade pedagógica, diagnosticando, planejando, acompanhando, executando e avaliando as atividades em consonância com os objetivos educacionais, buscando a qualidade do processo ensino-aprendizagem;
2. **SOE – Serviço de Orientação Educacional:** tem como finalidade desenvolver um trabalho de apoio à comunidade educativa e, em especial, orientando psicopedagogicamente o educando, articulado à proposta educativa, buscando, junto s famílias, sua formação integral;
3. **SOR – Serviço de Orientação Religiosa:** tem como finalidade assistir os diversos educadores e educandos nos aspectos pertinentes à formação religiosa de forma a fomentar a implantação e a vivência de valores de solidariedade, fraternidade e justiça;
4. **SOD – Serviço de Orientação Disciplinar:** tem como finalidade conduzir o processo disciplinar da escola, em relação direta com o educando, contribuindo para a disciplina da escola, de acordo com as normas regimentais, atuando de forma preventiva e presencial;
5. **SEFE – Serviço de Educação Física e Esportes:** tem como finalidade coordenar as ações relacionadas à área de Educação Física, Esportes e Lazer, promovendo e supervisionando atividades que visem à formação integral do educando, de acordo com a proposta educativa;
6. **SEAC – Serviço de Artes e Cultura:** tem como finalidade coordenar as ações relacionadas ao incentivo e desenvolvimento de todas as manifestações artísticas e culturais, em consonância com o projeto educativo;
7. **SINFE – Serviço de Informática Educativa:** tem como finalidade as ações relacionadas à informática, fomentando-a como instrumento de desenvolvimento do raciocínio lógico e meio facilitador do processo ensino/aprendizagem;
8. **SEAPE – Serviço de Apoio Pedagógico:** tem como finalidade proporcionar meios para o bom encaminhamento do processo ensino-aprendizagem. É constituído pelos setores de Biblioteca, Videoteca, Laboratórios e Audiovisual.

4.8.3 Atividades Meios

1. **SSEC – Serviço de Secretaria:** tem como finalidade auxiliar o processo pedagógico nos aspectos relacionados à legislação educacional, documentação escolar, escrituração e arquivo escolar, bem como a confecção, emissão, guarda e conservação de todos os documentos escolares;
2. **SFIN – Serviço de Finanças:** tem como finalidade coordenar todo o processo financeiro e a contabilidade da escola, em consonância com as determinações da Direção;
3. **STI – Serviço de Tecnologia da Informação:** tem como finalidade coordenar todo o processo referente a informação tecnológica e processamento de dados, em consonância com as determinações da Direção;
4. **SRH – Serviço de Recursos Humanos:** tem como finalidade coordenar, providenciar e controlar o atendimento às exigências legais, bem como a promoção da carreira de progressão funcional de todos os funcionários;
5. **SMP – Serviço de Materiais e Patrimônio:** tem como finalidade providenciar os materiais necessários para as atividades da escola e controlar os bens imóveis, móveis e equipamentos;
6. **SJUR – Serviço Jurídico:** tem como finalidade assessorar a escola nos aspectos jurídicos relativos aos princípios legais constitucionais e pedagógicos;
7. **SCM – Serviço de Comunicação e Marketing:** tem como finalidade coordenar e executar todas as atividades relativas à comunicação interna e externa, como também à divulgação e venda da imagem da instituição educacional;
8. **SAG – Serviço de Apoio Geral:** tem como finalidade proceder a limpeza, conservação e manutenção dos equipamentos e instalações físicas.

4.9 Outras Considerações

Ao desenvolver este trabalho, objetivamos proporcionar uma maior e melhor compreensão da importância quanto à organização do trabalho administrativo de uma unidade escolar. No dia-a-dia, as unidades educacionais deixam visualizar, apenas, o aspecto pedagógico, não definindo como fundamental o aspecto administrativo, sustentáculo de toda ação de uma organização educativa.

Temos que concordar que a tríade envolvendo o pedagógico, o administrativo e o financeiro é uma realidade do sistema educacional. Muitas vezes, administramos sem nos apercebermos de que utilizamos métodos e técnicas que envolvem os princípios da administração empresarial. Atitudes simples e óbvias, à primeira vista, podem nos trazer grandes facilidades de gerenciamento por envolver em todos os sentidos, o homem e a mulher. Em se tratando de administrar uma unidade escolar, a ação não deve ser apenas atribuir tarefas para os setores ou pessoas e dar ordens. Existe todo um universo crescente de conhecimento e de ação, desde o pedagógico ao psicológico, do técnico ao afetivo, do administrativo ao financeiro, do pessoal ao social. Administrar uma escola é, antes de tudo, exercitar o relacionamento pleno nos diversos aspectos do comportamento humano, usando métodos e técnicas que outras empresas utilizam para distinguir sua qualidade.

Porém, é bastante comum a ausência de uma postura empresarial nas instituições educacionais. Isso se deve à falta de clareza dos dirigentes em relação à visão de futuro e aonde querem chegar, à falta de um planejamento estratégico e à má aplicação dos recursos devido à falta de planejamento empresarial.

Nesse sentido, é importante buscar o conceito de administração e de empresa. Frost conceitua administração como "a arte de dirigir as atividades humanas, de modo a conseguir a maior conformidade possível com as diretrizes do empreendimento". Fayol diz que: "Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar". Peter Druker diz, em seu livro *Prática de Administração de Empresas* (p. 36), que "é o consumidor quem determina o que é uma empresa". Ao mesmo tempo afirma que: "Uma empresa distingue-se de todas as organizações humanas pelo fato de levar ao mercado um produto ou um serviço. Nem a Igreja, nem o Exército, nem a Escola o fazem". Afirma, ainda, que "Qualquer organização que se realiza pelo marketing, isto é, pela colocação de um produto ou serviço no mercado, será um negócio, uma empresa".

Ora, talvez Druker, quando escreveu tais afirmações tenha, se limitado à realidade americana, onde a escola é predominantemente pública, bem diferente da realidade brasileira, onde é livre a iniciativa privada quanto à implantação de uma unidade escolar, bastando apenas estar de acordo com as normas exigidas e a legislação educacional. Sendo assim, se Druker diz que é o cliente que determina uma empresa, e ainda que: "qualquer organização que se realiza pelo marketing ou pela colocação de um serviço no mercado é uma empresa", onde está a realidade

de nossas escolas? Temos cliente? Utilizamos o Marketing? Utilizamos a propaganda? O conhecimento pode ser considerado um produto? Se analisarmos a realidade atual, a resposta que nos vem de imediato é positiva, portanto, a escola pode ser considerada uma empresa e deve ser regida pelos princípios administrativos empresariais.

Segundo Alves, em seu livro *Administração da Pequena e Média Escola – IPEA*: *“Durante muitos anos as instituições de ensino foram absolutamente contrárias à adoção do marketing para a comercialização dos produtos educacionais”*. Nesse sentido a escalada da globalização fez o mundo mudar. Sendo assim, nessa forma de lidar com famílias ou clientes, exigentes de acordo com o mundo moderno, o marketing torna-se fundamental para a consolidação do serviço prestado na memória do consumidor. Logo, temos que buscar estratégias para administrar a escola como uma unidade empresarial, o que torna necessária a adequação dos conceitos à realidade educacional brasileira, pois o que diferencia a escola de uma empresa qualquer é o seu aspecto social. Concebemos que a escola tem características peculiares devido ao seu aspecto social; porém, ela é desenvolvida como qualquer empresa particular, principalmente quanto aos aspectos fiscais e trabalhistas, como também não podemos descartar a incidência direta do marketing e do cliente, que hoje julga e define o melhor para seu filho.

Para isso, o gestor escolar deve estar preparado para gerenciar a escola como uma empresa, utilizando todas as técnicas de administração empresarial, principalmente quanto ao marketing e as relações humanas nos aspectos de atendimento ao cliente. Acontece que as instituições educacionais estão longe de estarem preparadas para uma realidade globalizada e altamente competitiva.

Assim, é necessário sair do casulo, desprender-se da bolha, romper com a casca do passado. O maior desafio da escola é romper com os velhos paradigmas da escola tradicional, que ainda utiliza recursos pedagógicos e administrativos arcaicos e ultrapassados, ignorando os avanços da tecnologia, da realidade mundial, das novas concepções educacionais e empresariais e, sobretudo, que ignora as expectativas e as necessidades dos clientes, ou seja, os pais e os alunos. Ferreira (2002, p, 241) diz que *“Uma das grandes tarefas do administrador do nosso tempo é, conseqüentemente, prever e se anteciper às mudanças. Outra delas é liderar, formar pessoas que o acompanhem nessa empreitada.*

Portanto, precisamos objetivar a escola para esse novo tempo, essa nova época, essa nova realidade de relacionamento, reformulando todos os conceitos pedagógicos e administrativos, repensando as finalidades de sua existência. A maneira tradicional de gerenciar a escola não atende as necessidades atuais, requerendo novas estratégias, novas ferramentas, novas formas de ver o cliente. Para isso, é necessário desaprender as lições de uma escola que não tinha relações com seus clientes, que se considerava detentora absoluta do conhecimento e partir para atender as necessidades de uma clientela que exige participação nesse processo.

Os novos tempos exigem novas formas do agir empresarial. Torna-se de suma importância ter como base o conhecimento das ciências sociais e humanas, o atender bem, o saber lidar com as pessoas, tudo isso no campo das relações humanas, como também, encontrar novas formas e ferramentas de como produzir melhor a transmissão e assimilação dos conhecimentos, visando compreender e aplicar melhor o processo facilitador das funções administrativo/pedagógicas e, conseqüentemente, oferecer um melhor produto à clientela escolar que são nossos alunos e famílias. A partir do momento da descoberta dos anseios da sociedade, estaremos indo ao encontro das ferramentas básicas para atender as necessidades dessa clientela e administrarmos, verdadeiramente, uma instituição de educação que tem como fim maior a formação humana, do cidadão e da cidadã do amanhã. Dessa forma, estaremos atingindo a instituição, a escola, a empresa e a educação que todos queremos e, conseqüentemente, mantendo e desenvolvendo com qualidade a Primazia do Pedagógico.



CAPÍTULO V

A Gestão de Pessoas como recurso estratégico para a otimização do trabalho em uma instituição educacional.

“O Cliente é como um cristal ou uma garrafa de vinho de 30 ou 40 anos, tem que ser tratado com muita atenção, cuidado, delicadeza e carinho. Sem isso podemos estragar e perder o vinho ou danificar o cristal. Da mesma forma perderemos o cliente”.
Carlos Soares – Gerente do Restaurante Xô Boi.

Para construir e recriar uma intervenção em Gestão de Pessoas, é fundamental conhecer a realidade concreta da instituição educacional, apreender a educação e a escola na dinâmica histórica e social. Isso envolve vários procedimentos, inclusive o de tornar a organização do trabalho objeto de um olhar voltado para a realização humana. Nesse esforço, temos a chance de avaliar e questionar nossas posições e procedimentos como as posições e procedimentos dos colaboradores da instituição. O resultado desse movimento de apreender e reaprender a realidade ganha o corpo de relatos embebidos de visão futura que deságua no sucesso da organização. Porém, ao término desse empreendimento, o vento parece trazer às instituições um ambiente prazeroso e produtivo.

Este trabalho tem como objetivo apresentar sugestões e elencar pontos visando ao emprego de gestão de pessoas, em uma instituição educacional, de forma a atender ao cliente interno e externo, buscando a satisfação destes e a qualidade da educação, atividade fim de toda instituição educacional.

Havemos de convir que a evolução dos tempos e as novas exigências educacionais vêm afetando de tal modo os clientes internos e externos que vivemos indagando, nas nossas inquietações, sobre qual a ação que devemos empregar de forma a satisfazer a todos.

Temos que partir do princípio de que o mundo mudou, a sociedade mudou, a escola mudou, o comportamento mudou, os valores mudaram... O século XXI está diferente do século XX, tudo isso em virtude da natural evolução da vida e, nesse sentido, a escola, que é caixa de ressonância de todos esses aspectos, necessita mudar a sua forma de entender e satisfazer seus clientes.

Estamos vivenciando uma transformação histórica que, além de exigir mudanças na sociedade, impõe mudanças de posturas individuais e coletivas, fazendo com que indivíduo e sociedade revejam seus sistemas de valores.

O mundo exige mudanças, a sociedade exige mudanças, e a escola precisa mudar para atender essas exigências. Auge (1997) afirma que “a diversidade do mundo recompõe-se a cada instante, é preciso que falemos de mundos e não de mundo, mas sabendo que cada um deles está em comunicação com os outros”.

É essa comunicação, hoje mais acentuada, que conduz para a necessidade de empregarmos novas metodologias de Gestão de Pessoas. Hoje ouvimos e lemos muitos escritos sobre “mudanças”, visando à transformação dos clientes internos em empreendedores, líderes das mudanças, para um novo sistema de comportamento organizacional que atenda a satisfação e as necessidades de toda clientela, observando que as instituições empresariais, sejam educacionais ou não, existem para satisfazer as necessidades de sua clientela.

Biou (1961) diz que “o quão difícil é para os seres humanos relacionarem-se uns com os outros de forma realista em uma tarefa conjunta”. Em se tratando de uma instituição educacional, onde é complexa a definição do que seja produto fim, que hoje entendemos como sendo a educação ou o conhecimento recebido pelo aluno, muito importante é essa forma conjunta de ação de forma a atingir os objetivos propostos pela organização, por meio de uma cooperação efetiva nas tarefas que envolvam o atendimento aos clientes e a consecução dos objetivos fins da educação.

No entanto, para atingir a cooperação efetiva nas tarefas, é necessário entender as mudanças. A crescente cobrança de novos rumos para a educação está provocando situações que não são apenas de natureza técnico-pedagógica, mas envolvem desde o humano ao administrativo, das questões sociais as econômicas até questões morais no que diz respeito aos valores, que requerem uma gama de atitudes objetivando a qualidade desejada.

Para tanto, esta é a finalidade deste trabalho: buscar as estratégias necessárias para atender a satisfação do cliente interno e externo. Isso não objetiva apenas professores e alunos, mas todos os funcionários e pais envolvidos com a instituição. É preciso entender que essa relação, que deve ser transformada em satisfação, começa na portaria, adentra por todo corpo administrativo/pedagógico e retorna à portaria com o atendimento aos pais e alunos.

5.1 Gestão, Organização, Empresa e Recursos Humanos

A escola, ou seja, a instituição que trabalha com a educação, passa por uma fase em que se discute se ela é uma empresa ou não. Peter Drucker, ao analisar a instituição empresarial escolar, afirma que a escola “não tem cliente”. Ora, observando a educação brasileira e os estudos apresentados anteriormente, essa afirmativa não se coaduna com essa realidade. Sendo assim, não podemos descartar a incidência do cliente interno e externo de uma instituição escolar, cobrando, julgando e exigindo uma educação de qualidade compatível com suas necessidades atuais e com seus desejos futuros.

Antes de qualquer ponto de vista, temos que considerar que uma organização ou uma empresa é, fundamentalmente, formada por pessoas. Objetivando uma caminhada saudável em todo o contexto da organização, o gestor deve estar preparado para lidar com pessoas, estando próximo da equipe, ajudando as outras lideranças, formando equipes, desenvolvendo as pessoas em busca de talentos. Temos que entender, também, que uma instituição educacional deve ter como objetivo o fortalecimento do processo pedagógico, mediante o envolvimento de pessoas nas decisões e na sua efetiva participação visando os objetivos educacionais. Para isso, temos que reconhecer a importância das pessoas nas ações que envolvem o trabalho na instituição, pois, uma empresa será sempre uma associação de pessoas para explorar uma atividade, com objetivo definido, comandada por uma ou mais pessoas, com funções de liderança empreendedora, que coordena as atividades, visando o sucesso da organização.

Entendendo que uma empresa é uma associação de pessoas, é importante analisarmos os conceitos de gestão, organização, empresa e recursos humanos.

5.1.1 Gestão

Segundo Heloisa Luck, “GESTÃO é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O

conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos”.

5.1.2 Organização

O Dicionário do Houaiss define ORGANIZAÇÃO como sendo uma "entidade que serve à realização de ações de interesse social, político, administrativo, etc.; - instituição, órgão, organismo, sociedade; - grupo de pessoas que se unem para um objetivo, interesse ou trabalho comum”.

5.1.3 Empresa

Concebemos que a maioria das organizações é uma EMPRESA. Segundo Marco Aurélio Vianna (consultor empresarial), EMPRESA - "É integração de seres humanos que se juntam num empreendimento para agregar valor ao universo e à humanidade, com o objetivo de encantar os clientes, desenvolver colaboradores e parceiros, atuar positivamente na comunidade e, evidentemente, remunerar seus acionistas com elevadas taxas de rentabilidade sobre o patrimônio”.

5.1.4 Recursos Humanos

Recursos Humanos são todas as pessoas envolvidas diretamente com a empresa. Citando Henry Ford, "Estar juntos é o começo, permanecer juntos é o progresso, e trabalhar juntos é o êxito". Nesse sentido, uma organização empresarial é formada, fundamentalmente por uma junção de pessoas, denominadas de Recursos Humanos. Esse capital humano tem que ser compreendido como o principal recurso da empresa, que deve ter como foco principal à valorização desse, visando a excelência do desempenho e a qualidade dos resultados organizacionais.

5.2 A Importância da Gestão de Pessoas

De acordo com os conceitos acima observamos que Gestão, Organização e Empresa têm como centro as PESSOAS, e chegamos à conclusão sobre o quanto é importante a Gestão de Pessoas para o bom andamento dessas organizações ou empresas, cuidando das pessoas em prol dos resultados proporcionados por estas. No entanto, os tempos já mudaram e o terceiro milênio aponta para muitas perspectivas de atuação, pois todos os escritos sobre gestão de empresas reconhecem que esta é o principal desafio para o sucesso das organizações, necessitando de meios estruturais para gerir seres humanos, formando pessoas preparadas para lidar com os aspectos pessoais e profissionais, elevando a produtividade da instituição empresarial.

É importante observar alguns aspectos para uma boa gestão de recursos humanos: a gestão das mudanças, pelas quais a organização tem e terá sempre de passar; o relacionamento interpessoal, buscando mediar os conflitos e levar as pessoas a perceberem que podem encontrar soluções para os problemas; o desenvolvimento pessoal e profissional, identificando, estimulando, direcionando, criando possibilidades para que as pessoas percebam, em que aspectos podem melhorar; a integração, ajudando e preparando as lideranças para saberem lidar com as PESSOAS, já que cada líder, deve ser um GESTOR DE RECURSOS HUMANOS, pois ele tem de estar próximo de sua equipe, formando times, desenvolvendo as pessoas, potencializando os talentos; a satisfação pessoal, procurando por meio de pesquisas de clima e intervenções compatíveis, contribuir para que a organização seja um ambiente propício à satisfação das necessidades individuais, procurando colocar as pessoas em atividades que correspondam ao seu perfil e as suas expectativas; o ajustamento/integração do indivíduo à cultura organizacional.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e a forma como essas pessoas estão organizadas. Portanto, a instituição educacional deve ser observada e gerida como qualquer organização, buscando, principalmente, a satisfação e a motivação dos funcionários, desenvolvendo suas capacidades no sentido de facilitar o desenvolvimento pleno das potencialidades do SERES

HUMANOS, que fazem parte de uma organização. É preciso colocar todo o conhecimento, habilidades, e atitudes de Gestores a serviço das pessoas, contribuindo, dessa forma, para empresas mais humanas, onde a produção no trabalho seja uma consequência natural do trabalho eficaz e eficiente, realizado por pessoas satisfeitas e motivadas.

5.3 O Processamento da Gestão de Pessoas

No mundo pós-moderno e de acordo com as necessidades e exigências da sociedade, devemos analisar uma unidade educacional muito além do ambiente da sala de aula. A escola deve, além da função de transmissora do conhecimento, assumir outras atribuições afetivas e sociais para minimizar as consequências advindas dos conflitos envolvendo os segmentos sociais. Havemos de convir que a escola é o reflexo da vida hiperativa social, principalmente no que se refere à vida familiar, onde os pais, devido às necessidades de consumo, não têm mais o tempo necessário para dedicar a seus filhos.

Nesse sentido, para uma efetiva Gestão de Pessoas, é importante o papel do líder, levando satisfação, motivação e compromisso para o desempenho satisfatório das funções, proporcionando meios para a formação de um grupo qualificado, satisfeito e motivado para o desempenho de suas funções.

Primeiramente, é preciso investigar qual a cultura da organização, conhecendo o seu significado. E o que é cultura organizacional? Cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e normas que são compartilhados pelos colaboradores de uma organização e que afetam seus comportamentos e atitudes. O papel da cultura é essencial para o sucesso da organização. Também é considerada um sistema compartilhado de ações, valores e crenças, que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. Portanto, a cultura preserva a identidade organizacional, que se traduz na forma como os públicos da organização a vêem, a imagem que eles constroem a respeito dela. Ao mesmo tempo em que funciona de modo integrador dos elementos internos da organização, a cultura organizacional também abarca aspectos exteriores ao seu âmbito, podendo, inclusive, incorporá-los, interagir com eles e se transformar para, dessa forma, permanecer viva, atualizar-se e se adequar ao mercado. Desse

processo estratégico, vemos a dinâmica da cultura nestes dois movimentos: de adaptação externa e integração interna.

A cultura é o comportamento que define a empresa. Ela produz uma identidade em todos os que fazem a organização, facilitando o compromisso com a atividade fim, estimulando a estabilidade das ações visando ao bem estar social. Nesse sentido, podemos enumerar, dentre tantas outras, 4 (quatro) tipos de cultura, sendo estas as mais observadas no dia-a-dia das instituições:

- a) Cultura do trabalho em rede: as instituições vêem seus membros como familiares ou amigos. A pessoa tem uma relação afetiva forte, incentivada pelos principais dirigentes. Nessa cultura fica difícil abordar o funcionário quando ele não age correto.
- b) Cultura Fragmentada: As instituições são conduzidas de forma individualista, onde as relações de compromisso são apenas com as atribuições de cada membro. Tem um relacionamento de criticidade em relação às pessoas.
- c) Cultura Mercenária: As instituições são focadas de forma agressiva em seus objetivos. Não visa apenas ao seu crescimento, mas, também, à destruição da concorrente. O tratamento é desumano.
- d) Cultura de Comunidade: As instituições valorizam a amizade fraterna e solidária tanto quanto o desempenho. Os chefes são carismáticos, buscando discípulos em vez de seguidores, muitas vezes consumindo grande parte da vida do funcionário. O clima é quase religioso.

Analisando os tipos acima, podemos encontrar instituições educacionais inseridas nas 4 (quatro) culturas elencadas, ou em 1 (uma) ou 2 (duas) delas. Nesse sentido, a escola, por sua característica específica de cunho humanista, se encontra mais na cultura de rede e de comunidade e, de forma mais branda, na cultura fragmentada e mercenária.

Para tanto, devido à grande diversificação da área educacional, torna-se necessário um estudo para a implantação de um processo de Gestão de Pessoas em uma Unidade Educativa. Primeiramente, procurando conhecer essas pessoas, tendo-as como parceiros e não empregados ou consumidor, afinal, são nossos clientes internos e externos, e podemos descrevê-los como:

- a) Clientes Internos: São os colaboradores, parceiros diretos que contribuem com a organização do trabalho, executando todas as ações administrativas e

pedagógicas da instituição, constituídos de todos os funcionários registrados na empresa.

- b) Clientes Externos: Colaboradores e parceiros indiretos que definem qual o serviço desejado, observando a qualidade, preço, satisfação e valor agregado, constituídos dos pais, familiares e alunos.

Para atender as necessidades dessa clientela, devemos ter como ponto de referência o planejamento estratégico da instituição educacional, que deve formar seus colaboradores e parceiros internos, objetivando sua satisfação e motivação, semeando estas no cliente externo, por meio dos seguintes princípios:

- a) Colaborar com a instituição, buscando o alcance de sua missão e objetivos;
- b) Tornar a instituição competitiva, de forma ética;
- c) Oferecer capacitação profissional, sistemática, visando ao bom desempenho das funções;
- d) Desenvolver as relações intra e inter pessoal, principalmente em respeito ao atendimento do cliente;
- e) Fomentar a auto-realização, satisfação e motivação;
- f) Objetivar a qualidade de vida dos membros da instituição;
- g) Administrar as mudanças com equilíbrio, clareza e justiça.
- h) Manter políticas éticas e comportamentais adequadas;
- i) Desenvolver uma política de qualidade educativa de forma a satisfazer o cliente interno e externo;
- j) Valorizar o cliente interno, motivando-o para aumentar a produtividade;
- k) Criar uma política de avaliação de desempenho, sistemática;
- l) Preparar os funcionários para o desempenho de suas atribuições;

Todos os princípios elencados acima devem ter como ponto de partida a satisfação e a motivação do cliente. O fator humano deve permear qualquer ambiente de trabalho, principalmente em se tratando de uma Instituição Educacional, onde a atividade fim, que é a educação, se estabelece por meio de uma gama de conhecimentos que deve ter como objetivo central a formação do homem e da mulher, tornando-os cidadão(ã) saudáveis em todos os aspectos de sua vida.

Para o alcance desses objetivos é importante ter a consciência, ou sermos conscientes de que estamos lidando com pessoas em vias de formação na aprendizagem, e também no ensino dos conhecimentos, ou seja, toda a preparação, aplicação, desenvolvimento até chegar ao produto final é realizada e desenvolvida por seres humanos e para seres humanos. Para tanto, a valorização e o reconhecimento dessas pessoas, que fazem parte do contexto escolar, são os principais fatores que devem conduzir as mudanças nos processos e resultados de qualquer organização.

5.4 A Dinâmica do Cliente Interno

A escola, de acordo com o que já foi dito anteriormente, reflete os anseios, angustias, dificuldades, desejos, alegrias e conflitos da sociedade, sendo o primeiro porto ou primeiro farol observado pelos pais - a solução para seus problemas, pois é lá que estão sendo educados seus filhos. Sendo assim, toda dinâmica institucional deve ser direcionada para a satisfação (de acordo com os princípios educativos) da sociedade, atendendo suas necessidades pedagógicas.

Para que aconteça um bom atendimento, devemos entendê-la como uma prestadora de serviços com a postura de se manter fiel a seus princípios filosóficos, legais e educacionais, como também as necessidades e os anseios de sua clientela.

Para que isso aconteça dentro de um padrão de qualidade, a escola deve desenvolver as atribuições dos setores específicos sem perder de vista a unidade desse grupo ou o sentido de equipe que deve estar orientada para o alcance salutar de todos os objetivos traçados em seu planejamento.

Definimos como cliente interno todos os funcionários da escola que vai da portaria (primeiro contato dos pais com o ambiente da instituição) até os professores (profissionais que irão executar a atividade fim).

5.5 A Dinâmica do Cliente Externo

Vivemos em um ambiente social em constante ebulição. A família, esteio de toda a sociedade, passa por um momento de transição que reflete todos os seus conflitos na escola. Estamos em uma época onde o pai e a mãe passam o dia fora

de casa para a manutenção de um padrão de vida. A mídia conduz toda a sociedade para o prazer material, esquecendo os filhos que ficam em casa à mercê dos valores advindos dos meios de comunicação.

Nesse sentido, a escola tem que estar preparada para a absorção de um grupo de alunos com os valores definidos pelos meios de comunicação, valores que vão de encontro a todos os princípios éticos e morais dos tempos anteriores.

Sendo assim, os olhos da escola devem estar voltados para esse novo tempo e para a não consolidação desses novos valores que são divulgados como valores positivos e apresentados de forma dinâmica e saudável.

Outro fator importante é atingir a satisfação da família. Vivemos em uma época em que as decisões não são mais emocionais ou voltadas para a tradição da instituição. A família julga a escola ideal, a partir de vários aspectos que vão desde a qualidade da educação empregada, passando pela negociação financeira e, principalmente, pela forma como esta instituição se relaciona. Aliado a tudo isso, existe ainda a comparação com o produto oferecido por outras instituições.

Para Drucker (2002), os clientes são o alicerce da empresa; são eles que a mantêm em existência... O que uma empresa pensa que produz não é o mais importante. O que o consumidor acredita estar comprando, o que ele considera valor é decisivo... Portanto, o importante é cativar o cliente.

Nesse sentido, é necessário, primeiramente situar-se na realidade do mundo de hoje e criar formas para, sem perder de vista os valores históricos da humanidade, penetrar no mundo do jovem e da família de forma a conquistá-lo, atendendo aos seus anseios, produzindo um antídoto que o leve à compreensão de que a vida está permeada de valores a serem seguidos em prol de uma boa educação e preparação futura.

5.6 A Riqueza da Pessoa Humana

O tempo está nos conduzindo para a percepção de que a principal riqueza de uma instituição, principalmente a educacional, são seus recursos humanos. Estamos em um mercado globalizado e competitivo onde a eficiência e a eficácia devem sempre caminhar juntas. Dentro desse mercado, percebemos uma clientela

cada vez mais exigente, exigência esta que está levando a escola a, cada vez mais, monitorar seu trabalho, medir seus resultados e avaliar suas estratégias.

Dessa forma, a capacitação torna-se de fundamental importância para o enfrentamento desse mundo globalizado, que vive em constantes mudanças, sendo necessária uma formação permanente de todos os funcionários.

Essa formação visa ao desenvolvimento profissional, preparando o funcionário para o exercício de sua profissão de acordo com suas atribuições. Possui objetivo amplo de forma a proporcionar os conhecimentos necessários, preparando-o para o enfrentamento das funções e ações complexas.

Essa formação envolve a transmissão de informações sobre as novas formas de abordagens, sobre a ação a ser desenvolvida com essa nova dinâmica social, visando à correlação entre a competência e a otimização dos resultados. É também vista como fator motivacional, já que a preparação para as novas ações se tornará um elemento propulsor da satisfação no meio profissional. Essa formação tem como objetivo:

- a) Preparar o funcionário para uma ação que extrapola o ensino/aprendizagem;
- b) Proporcionar meios para o desenvolvimento pessoal e profissional tanto na função específica quanto em outras ações inerentes à função;
- c) Viabilizar novas atitudes comportamentais, criando um clima organizacional satisfatório e motivado.

No entanto, alguns fatores são fundamentais para o atingir desses objetivos:

- a) Motivação e interesse do funcionário para a aprendizagem e execução das novas atribuições;
- b) Clareza do objetivo que se quer atingir;
- c) Avaliação e reavaliação do progresso da aprendizagem;
- d) Organização de todo o material a ser desenvolvido;
- e) Vontade de progredir e crescer na empresa.

Outrossim, para que tudo isso seja alcançado, a instituição deverá realizar um levantamento das necessidades, visando à formação desses profissionais:

- a) Pesquisa interna para detectar as necessidades;
- b) Avaliação de Desempenho, visando à análise do desenvolvimento das atribuições e ao nível desse desenvolvimento;
- c) Observação das atividades executadas e da pontualidade;
- d) Entrevistas sistemáticas com os responsáveis diretos por cada setor, realizando uma avaliação contínua;
- e) Reuniões periódicas entre os setores chave, objetivando analisar os assuntos referentes aos objetivos organizacionais.

A riqueza dos recursos humanos passa, fundamentalmente, pela formação contínua desses profissionais. O profissional que não se atualiza, não busca novos conhecimentos, não está atualizado com o mundo em constantes mudanças e não se porta de maneira ativa não conseguirá enfrentar o mercado que está cada vez mais exigente e competitivo.

É sob esse ponto de vista que as instituições educacionais devem estar atentas à forma como vêm administrando seus recursos humanos, para que estes sejam capazes de desenvolver o máximo de suas capacidades, proporcionando ao cliente - pais, alunos e familiares - uma maior satisfação.

5.7 Foco da Escola: Desenvolvimento de Pessoas

O foco principal para o desenvolvimento otimizado das organizações está fundamentado no desenvolvimento das pessoas visando à satisfação e motivação para o trabalho e para a obtenção dos conhecimentos advindos do trabalho. Devemos entender a escola como uma organização que tem seu aspecto administrativo, porém envolve a formação de pessoas, tanto no aspecto da produção processo, quanto na produção final.

Vivemos em um mundo de constantes mudanças e, para isso, a escola necessita acompanhá-las. Para que essas mudanças sejam bem sucedidas, devem ser oferecidos suportes pelos gestores, principalmente quanto ao aspecto da qualidade de vida empresarial e conhecimento de seus funcionários, planejando e viabilizando metas organizacionais, mas, principalmente as pessoais. Dessa forma,

o foco da nova visão de sucesso está fundamentado no desenvolvimento das pessoas, alcançando, assim, o desenvolvimento da instituição.

Gerir pessoas é estimular sua capacidade máxima de empreendimento, facilitando seu crescimento individual e fortalecendo as capacidades positivas de produtividade. Os objetivos pessoais e organizacionais devem caminhar juntos para que todos assumam com segurança o objetivo fim da instituição. É importante que o gestor saiba alcançar o máximo de cada pessoa, estimule-a, promovendo o crescimento da equipe, respeitando as individualidades.

Nesse sentido, o objetivo da empresa é o de transformar todos em talentos, mantendo-os satisfeitos, motivados, estimulados e entusiasmados em prol do crescimento saudável da instituição.

Os caminhos para o alcance dos objetivos devem ser percorridos sistematicamente, e eles só serão alcançados, se todos estiverem imbuídos dessa certeza e satisfeitos com a condução dos trabalhos.

5.8 Relações Humanas e Qualidade de Vida

A existência de autênticos colaboradores nas instituições educacionais só é possível quando ocorre a re-humanização das relações entre as pessoas e, para além do funcionário, surge a pessoa do educador. O surgimento da pessoa pode acontecer em um clima próprio que é o comunitário, o coletivo, isto é, um ambiente onde haja grupos de referência dos quais seja possível participar e se desenvolva um sentido de "nós ético". A dinâmica das organizações burocráticas, para ser superada, pede a existência de sujeitos coletivos que não visem unicamente a seus interesses corporativos, mas tenham uma atitude e uma atuação pluralista.

Uma instituição educacional pela sua própria razão histórica tende a seguir uma política com muita autoridade. É fortemente alicerçada em rotinas e normas que devem ser cumpridas pelos colaboradores, gerando um sistema hierárquico sem abertura para um diálogo mais profundo e aberto. Em decorrência disso, as regras estabelecidas não são mudadas e, por conseguintes, não são aprendidas e, como uma instituição educacional, é um espaço de conhecimento, muitas vezes, pela falta de uma análise dos erros cometidos, são praticados atos que vão de encontro a todos os objetivos educacionais.

Segundo Drucker, o futuro das organizações está na gestão do conhecimento, e as escolas são instituições fundamentalmente baseadas no conhecimento. Para tanto, as instituições educacionais necessitam de colaboradores altamente motivados, focados nas exigências do cliente, na execução da estratégia e na capacidade de "entregar" essas exigências. Tudo isso, é claro, somente será alcançado com a capacitação profissional, utilizando a formação por meio de recursos/instrumentos adequados e capazes de fornecerem um diagnóstico correto da situação da empresa, identificando os diferentes níveis de satisfação e comprometimento, correlacionando esse diagnóstico com outros resultados e, como produto final, desenhar e implantar os planos de ações para as correções necessárias.

Para tanto, torna-se de fundamental importância a gestão colegiada, onde todos os colaboradores são responsáveis pelas informações e pela transmissão destas. O relacionamento entre os membros da instituição deve ser de tal forma que leve ao compartilhamento e à conjugação em prol da missão.

É por meio de uma relação prazerosa que promovemos a qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, o gestor deve levar em conta como andam as relações em sua instituição. Não existe produção quando as ações estão sendo executadas de forma individualizada, sem uma coordenação que a leve ao compartilhamento das ações.

A história é testemunha sobre a preocupação quanto às relações e à qualidade de vida. Vários autores trataram do assunto. Robert Owen, em 1925, sugeriu a regulamentação das horas de trabalho, leis para menores de idade, educação pública, refeitórios nas fábricas e envolvimento das empresas em projetos para o bem da humanidade. Taylor, Fayol, Chester Barnard se preocuparam com o ser humano no ambiente de trabalho. Maslow, Macgregor, Moreno, David McClelland preocuparam-se com a motivação do ser humano no ambiente relacional. Frederick Herzberg, Hackman e Greg Oldham, nos anos 70, perceberam que a motivação no trabalho e a qualidade de vida estão intimamente ligadas a uma boa produtividade no ambiente do trabalho.

Assim, as boas relações e a qualidade de vida no ambiente do trabalho de uma instituição educacional devem ser conduzidas pelo gestor educacional de forma transparente e motivadora, proporcionando espaços aos colaboradores para serem multiplicadores do processo produtivo.

5.9 A Capacitação Profissional

A evolução do conhecimento em todas as áreas se processa em passos galopantes, denotando a necessidade de uma administração educacional voltada para a capacitação de seus colaboradores, de forma sistemática.

Segundo Chiavenato (1999), essa administração deve estar voltada para a definição de objetivos e de estratégias eficazes, visando a uma análise ambiental, organizacional e adequação entre ambas: “O núcleo central da administração estratégica é a preparação para o amanhã: ela visa orientar a organização em relação ao futuro não no sentido de que cada condição deva ser antecipada, mas no sentido de que a organização possa se dirigir consciente e sistematicamente para seus objetivos, baseando-se em análises realísticas e metódicas de suas próprias condições e possibilidades e do contexto ambiental onde ela opera. Em outros termos, o futuro da organização não pode ser previsto; ele deve ser criado.” (pág.63).

Frente a esses desafios, visando à satisfação e à motivação dos colaboradores da instituição, o desenvolvimento torna-se importante para a capacidade produtiva, por meio da atualização dos conhecimentos, das habilidades e da modificação de comportamentos e atitudes.

A implantação de um processo de capacitação em uma organização deve estar diretamente vinculada aos interesses estratégicos da empresa. Manter uma empresa com quadros funcionais capacitados para responder aos desafios e participar do crescimento organizacional consolida a posição desta no mercado e incentiva a busca de novos patamares para a instituição.

Segundo Leontiev, “Pode dizer-se que cada indivíduo, em particular, aprende a tornar-se um homem. Para viver em sociedade, não lhe basta o que a natureza lhe dá à nascença, tem de assimilar o que foi atingido pela humanidade, no decurso do seu desenvolvimento histórico.” Por meio da capacitação, os funcionários adquirem conhecimentos que levam a aumentar a capacidade e mudar o comportamento, gerando satisfação e motivação, pois a formação profissional é o meio mais importante e estratégico para a competente ação em uma instituição educacional, contribuindo para o clima organizacional.

Chiavenato (1999) diz que: "O clima organizacional é um importante instrumento estratégico para o planejamento das organizações, estando diretamente relacionado ao grau de motivação de seus colaboradores, pois é ele que determina o grau de satisfação e bem-estar dos mesmos, proporcionando maior eficácia e garantindo a qualidade dos serviços".

Sendo assim, é importante que as organizações e, em particular, as instituições educacionais promovam condições para a atualização de seus profissionais, contribuindo para a realização pessoal e empresarial. Nesse sentido, é importante que a instituição educacional tenha a consciência de que o investimento no desenvolvimento das pessoas está relacionado diretamente ao crescimento da organização.

5.10 Outras Considerações

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e competitivo. Em se tratando de uma instituição educacional, a proliferação das escolas aumenta essa competição, provocando conflitos internos e externos nas instituições.

Assim sendo, vários aspectos são importantes para o clima organizacional da instituição educacional: bom relacionamento interpessoal, habilidade para trabalhar em equipe, criatividade, iniciativa para a solução dos problemas; satisfação e motivação para o trabalho, capacitação para a função; conhecimento das normas e legislação educacional, dentre tantas outras.

Assim sendo, o clima organizacional torna-se favorável quando possibilita a satisfação das pessoas, estando diretamente ligado ao grau de motivação de cada membro da equipe. No entanto, o desempenho individual depende da auto-imagem e da auto-estima, visto que os profissionais que se percebem de forma negativa tendem a utilizar menos esforços no trabalho, gerando dificuldades na busca da realização pessoal e grupal.

Ao longo da análise adotamos uma noção de valor acerca da relevância da gestão de pessoas em uma instituição educacional. Entendemos que devemos partir ao encontro de uma nova conjuntura de políticas para a administração escolar, que busca alcançar um ponto de equilíbrio nos direitos e deveres que competem à empresa e suas clientelas. Concluimos que a gestão de pessoas tem que se

constituir numa função política, de forma a atender as expectativas de todos os envolvidos. Trata-se de uma função de mediação política e técnica entre os objetivos de manejo da força de trabalho disponível e os objetivos pedagógicos e políticos contidos na missão institucional. Embora a eficiência da ação das instituições atuais não deva ser perdida de vista, é decisivo que esses princípios sejam aplicados e seguidos, *pari passu*, visando o bem de todos e conseqüentemente da organização.

A busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia. Portanto, a capacitação em todos os aspectos deve ser utilizada sistematicamente, oferecendo todos os meios para a realização pessoal e grupal, e, conseqüentemente, a gestão saudável da instituição.

CAPÍTULO VI

Estudo da Pesquisa e Análise dos Dados Coletados

"Acredito que a diferença vital entre o sucesso e o fracasso de uma empresa pode frequentemente ser atribuída à questão de até que ponto a organização aproveita bem a energia e o talento de seu pessoal".
Thomas J. Watson Jr. - IBM

Neste capítulo apresentamos a descrição e a análise dos dados coletados, tendo como objetivo principal validar as teorias descritas nos capítulos anteriores e na literatura apresentada. O estudo e a pesquisa foram realizados com o intuito de analisar a prática da gestão educacional, empregada nos tempos atuais, propondo novas estratégias de relações pedagógicas e administrativas, visando à qualidade da educação e à otimização do trabalho em uma instituição educacional que tem como objetivo o primado do pedagógico.

Como está descrito na parte introdutória, a pesquisa foi realizada observando quatro vertentes do trabalho em uma instituição educacional: a gestão pedagógica; a gestão administrativa; a gestão de pessoas e a formação de gestores educacionais. A finalidade principal é a de compreender os procedimentos de gestão dos tempos atuais, observando o emprego dos princípios administrativos/empresariais nas instituições educacionais, concomitante com as exigências de um mundo pós-moderno e as necessidades de sobrevivência em um mercado competitivo.

A pesquisa, de acordo com as vertentes utilizadas, foi realizada em duas escolas privadas e um curso de formação de administradores educacionais, direcionadas para a área dos gestores pedagógicos; área dos gestores administrativos; área dos educadores e alunos de administração escolar. Cada pesquisa tem, em seu contexto, perguntas gerais, relativas aos aspectos análogos ao que seja a compreensão de uma escola/empresa, afetas aos quatro segmentos abordados e perguntas específicas, relativas às particularidades de cada vertente pesquisada, por meio de afirmações, onde o pesquisado concordou, discordou, concordou em parte ou mostrou desconhecimento e por meio de questionamentos onde o pesquisado respondeu sim, não, em parte ou mostrou desconhecimento. A seguir, analisaremos cada aspecto pesquisado.

6.1 Aspectos gerais da gestão empresarial escolar

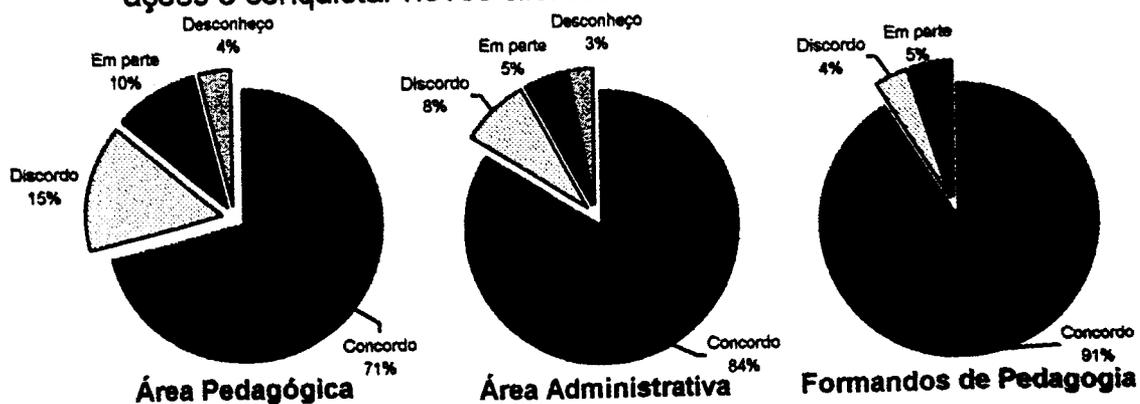
A partir das afirmações de Peter Druker, quando discorre que qualquer instituição onde não ocorra a incidência sistemática do marketing, da propaganda e do cliente não pode ser considerada uma empresa, foram realizadas três questionamentos relativos à gestão empresarial escolar, com o objetivo de obter indicações sobre a utilização ou não dos pontos citados na realidade das escolas.

Tomando como base a legislação brasileira e o relacionamento das escolas com os pais, familiares e alunos, foram aplicados questionários, direcionados às áreas Pedagógica, Administrativa e Formandos de Pedagogia, com os mesmos questionamentos afirmativos, buscando detectar quais procedimentos estão sendo empregados, dentro do aspecto empresarial, no planejamento dessas escolas.

6.1.1 A escola dos tempos atuais está sendo gerenciada como uma empresa.



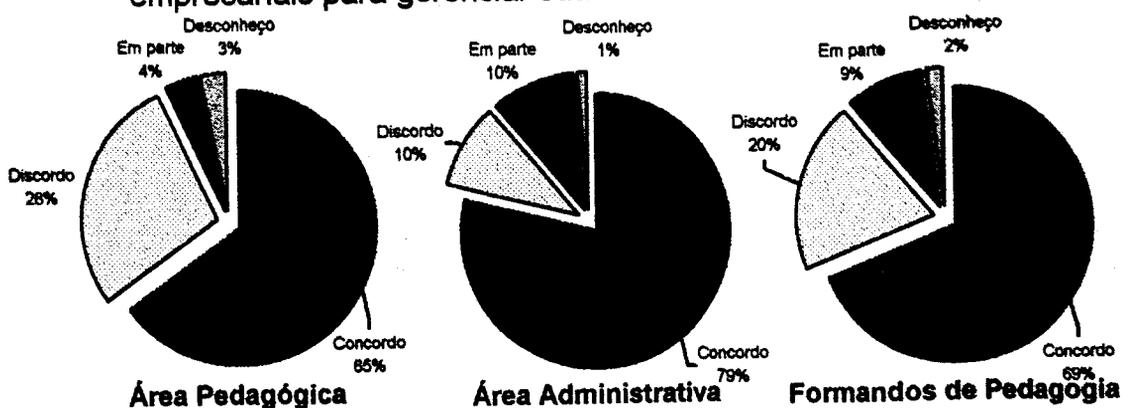
6.1.2 A escola utiliza a propaganda e o marketing para divulgar suas ações e conquistar novos clientes.



6.1.3 A escola, hoje, mantém uma relação empresarial, tratando pais e alunos como clientes.



6.1.4 A escola dos tempos atuais utiliza os processos administrativos empresariais para gerenciar suas atividades.



Nesse aspecto, observou-se que quase a totalidade dos pesquisados tem a compreensão de que a escola é uma empresa e que emprega os princípios da administração geral para gerenciar a escola. A partir dessa contextualização, chegou-se à conclusão de que as escolas necessitam preparar melhor seus gestores, visando à otimização do trabalho e, conseqüentemente, fazer com que os clientes internos possam produzir mais e melhor, objetivando a primazia do pedagógico e a gestão de qualidade educacional desejada pela clientela.

De acordo com Peter Drucker, pág 36 (2002) *"uma empresa se distingue de todas as outras organizações humanas pelo fato de oferecer ao mercado um produto ou um serviço. Isso não acontece com a igreja, com o exército, com a escola e com o governo"*. No entanto, ele também afirma que: *"Toda organização que se realiza ao oferecer ao mercado um produto ou um serviço é uma empresa"*. Ora, observando a realidade brasileira, nas escolas privadas, observamos uma ação e compreensão completamente diferente da afirmação de Drucker, que tem como

base do seu livro a realidade americana, onde a escola é predominantemente pública. Segundo estudos do IPEA, Instituto de Pesquisa Avançadas em Educação, por meio de seu livro Guia Prático do Diretor de Escola (1997), *“não se pode endossar a tese do autor acima que, embora correta, não se aplica à realidade brasileira. O que encontramos é a escola promovendo, através do marketing, o seu serviço, fazendo-o chegar, da forma mais adequada possível, ao seu mercado.*

Portanto, observando os gráficos anteriores, existe uma concordância, quase que massiva, dos gestores Pedagógicos, Administrativos, Educadores e Formandos da Administração Pedagógica quanto à aplicação das técnicas empresariais nas unidades escolares. Nesse sentido, não há como negar a existência de um serviço (ensino), um produto (conhecimento) e um mercado (educação) no ambiente escolar. Concebemos que a escola tem suas peculiaridades, face ao seu aspecto social; no entanto, ela usufrui os mesmos mecanismos como qualquer empresa, principalmente quanto à propaganda, ao marketing, aos aspectos fiscais e ao cliente. Outrossim, o mesmo Drucker (pag 36, 2002) ainda afirma que *“É o consumidor quem determina o que é uma empresa... O que o consumidor acredita estar comprando, o que ele considera ‘valor’, é decisivo – determina o que é uma empresa, o que produz e se irá ou não prosperar.”* Sustentado nessas afirmações, observamos que o cliente (aluno e família) está determinando a empresa/escola, cobrando qualidade nos serviços prestados, exigindo da escola as necessidades básicas da sociedade pós-moderna.

Nesse sentido, chega-se à conclusão de que a compreensão por parte dos gestores, educadores e alunos concluintes do curso de administração escolar é de que a escola deve ser considerada uma empresa e que esta já utiliza todos os recursos da administração geral para divulgar suas ações, desenvolvendo e organizando o trabalho pedagógico e administrativo com os princípios empresariais e da administração geral. A concordância de que a escola é considerada uma empresa atingiu um patamar de quase unanimidade.

6.2 Planejamento e objetivos

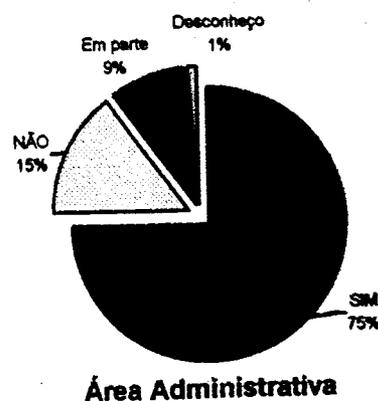
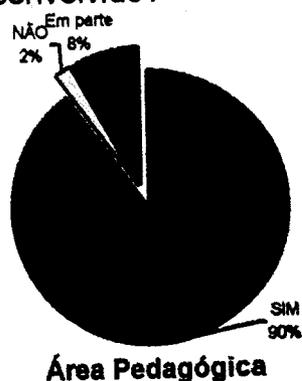
Ao abordar os pontos acima, partimos do princípio de que, para uma organização atingir seus objetivos, é importante que se planejem e se definam de objetivos alcançáveis. Não se concebe uma organização educacional sem um

planejamento onde todos tenham participação, pois o processo ensino/aprendizagem é desenvolvido por todos, desde o corpo diretivo até os professores na sala de aula.

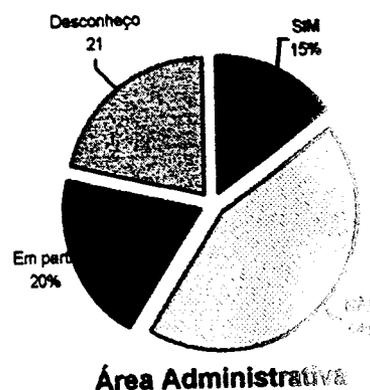
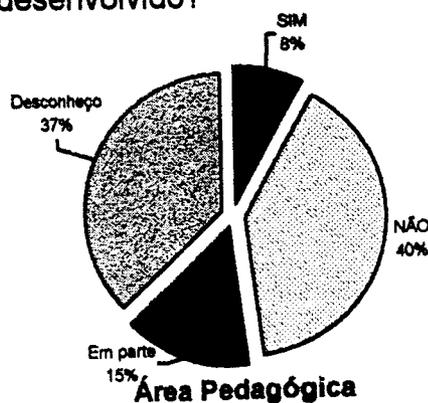
As questões apresentadas abaixo tiveram um direcionamento apenas para as unidades educacionais, onde é examinada, basicamente, a capacidade da instituição de elaborar um planejamento e estabelecer objetivos, de acordo com os princípios administrativos, da realidade em que está inserida e das metas que ela quer atingir, de forma que todos os envolvidos tenham conhecimento e persigam ao longo do tempo. Partiu-se do princípio de que os planejamentos são elaborados verticalmente, muitas vezes existindo apenas no papel, sem o conhecimento dos executores, realizados de forma empírica, sem um objetivo mais profundo.

De acordo com os questionamentos apresentados abaixo, os pesquisados responderam da seguinte forma:

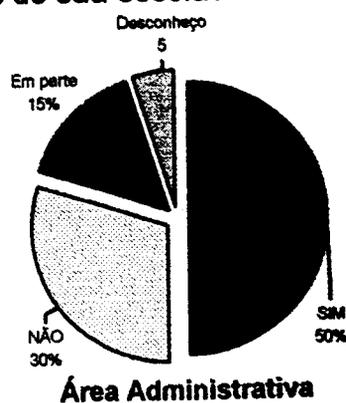
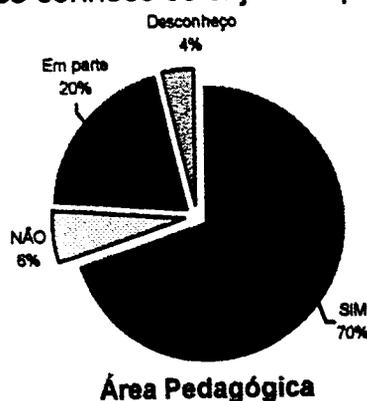
6.2.1 Sua escola possui um planejamento pedagógico sistematizado, de forma a orientar todas as suas ações relativas ao trabalho desenvolvido?



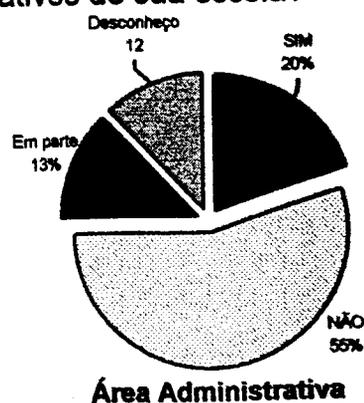
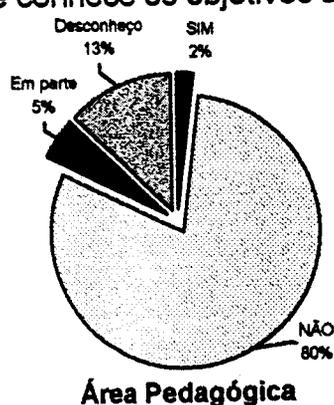
6.2.2 Sua escola possui um planejamento administrativo sistematizado, de forma a orientar todas as suas ações relativas ao trabalho desenvolvido?



6.2.3 Você conhece os objetivos pedagógicos de sua escola?



6.2.4 Você conhece os objetivos administrativos de sua escola?



Analisando os gráficos, percebe-se um conhecimento, por parte dos gestores, mais da dimensão pedagógica que da administrativa. Conclui-se que a escola, de acordo com as hipóteses formuladas, direciona seu planejamento e objetivos mais para a área educacional, esquecendo-se das atividades meios. Outro fator importante é a falta de um planejamento e o grande desconhecimento dos objetivos administrativos, reafirmando mais uma vez as hipóteses formuladas.

Observa-se, ainda, que a grande divergência existente sobre o conhecimento do planejamento pedagógico e administrativo é visível entre os setores. Nesse sentido, é importante estabelecer que os planejamentos e os objetivos de uma unidade educacional devem estar atrelados a uma cadeia ampla, interligada e com o conhecimento de todos os setores da instituição.

De acordo com a pesquisa, a escola volta-se quase que totalmente para a área educacional. Nessa direção, ressaltamos a importância de um planejamento que contemple todas as áreas de uma instituição educacional. Temos que entender que planejar significa formular estratégias, ferramentas indispensáveis para a conquista dos objetivos em qualquer empresa, ou, por que não dizer, em qualquer

situação da vida. Se a instituição não planeja ou seus membros não têm conhecimento do planejamento, corre o risco de não saber lidar com as ações, dificultando ou impedindo uma caminhada de sucesso da empresa.

Com certeza, as respostas apresentadas refletem no caos administrativo que as escolas enfrentam nos dias de hoje. Não se pode atingir objetivos sem planejamento e sem conhecê-los. Os gestores precisam entender que, sendo a gestão administrativa uma atividade meio que deve sustentar a gestão pedagógica como atividade fim, deve ser planejada e avaliada sistematicamente sob pena de ver seu negócio acabar, assim como vem acontecendo com inúmeras escolas privadas. Para tanto, é fundamental a elaboração de um planejamento, com a participação de todos, de forma que todos tenham conhecimento, principalmente no aspecto administrativo, que não existe para a quase totalidade dos entrevistados.

6.3 Modelos de Gestão

Neste ponto, trataremos do conhecimento dos membros da instituição sobre o Negócio, a Missão, a Visão e as Finalidades da escola. Os questionamentos abaixo merecem uma atenção especial, pois refletem pontos importantes para uma ação organizacional, envolvendo o principal benefício esperado pelo cliente, ou seja, um tipo de ação ou serviço que agregue valor ao que se está fazendo, como atividade fim, refletindo no processo de gestão empregado pela unidade.

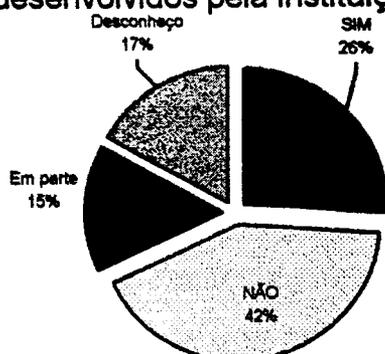
Um autor desconhecido diz o seguinte: "Não me ofereça coisas. Não me ofereça sapatos. Ofereça-me comodidade para os meus pés e o prazer de caminhar. Não me ofereça livros. Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento. Não me ofereça coisas. Ofereça-me idéias, emoções, sentimentos e benefícios. Por favor, não me ofereça coisas".

O trecho acima tem como objetivo provocar uma reflexão de que passamos da transformação da era material para a era das relações humanas. Ao mesmo tempo em que estamos afirmando que a escola privada é uma empresa, afirmamos também que essa empresa tem peculiaridades que a diferem das outras. Ela é humana, mantendo relações diretas com pessoas, para onde está direcionado um tipo de serviço que ainda não está bem definido. Queremos esclarecer que nossos clientes não buscam coisas. Na realidade atual, eles buscam expectativas

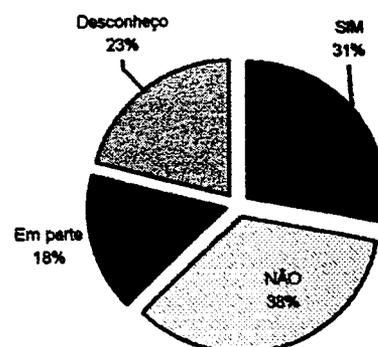
para um mundo em constantes mudanças, muitas delas não observáveis para nossa visão.

Essa questão busca compreender qual o conhecimento dos gestores sobre esses pontos, fundamentais para o desenvolvimento do empreendimento.

6.3.1 Na sua escola, os clientes internos (educadores e funcionários) têm a clareza do negócio, da missão, da visão e dos princípios desenvolvidos pela instituição?

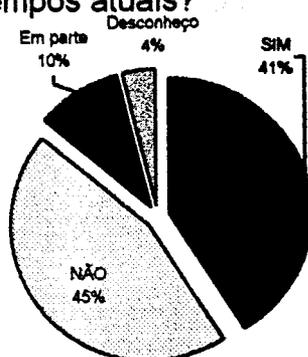


Área Pedagógica

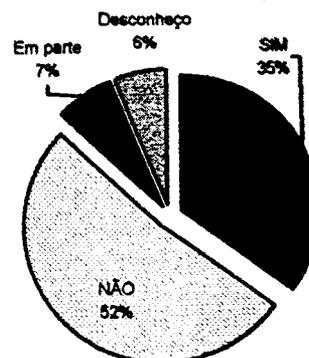


Área Administrativa

6.3.2 Sua escola possui um modelo de gestão pedagógica adequado aos tempos atuais?

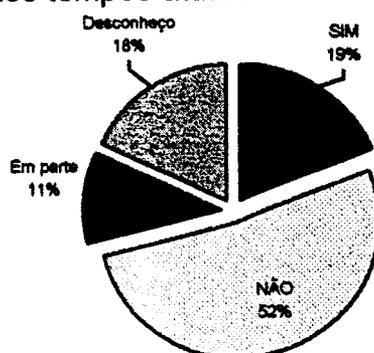


Área Pedagógica

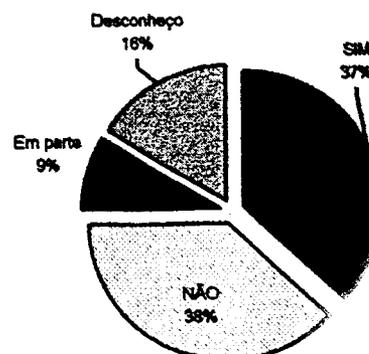


Área Administrativa

6.3.3 Sua escola possui um modelo de gestão administrativa adequado aos tempos atuais?

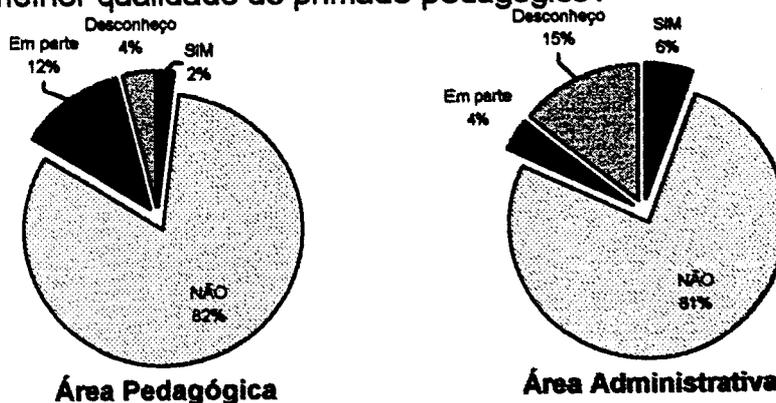


Área Pedagógica



Área Administrativa

6.3.4 Sua escola possui um planejamento de investimento na formação profissional no aspecto pedagógico e administrativo, visando a uma melhor qualidade do primado pedagógico?



Analisando os gráficos, percebe-se que mais da metade dos entrevistados não tem clareza dos pontos solicitados. Nesse sentido, foi possível detectar o nível de conhecimento de aspectos fundamentais para a caminhada da instituição: seu negócio, sua missão, sua visão e seus princípios, sendo detectado que, em torno de 70% dos funcionários, afirmam que não existe ou que não há conhecimento dos pontos citados. De acordo com o colocado, pergunta-se: Como uma instituição pode implementar uma política de qualidade e atingir os objetivos educacionais sem o conhecimento de qual o negócio está sendo empregado? Como implementar um negócio sem o conhecimento da missão, da visão e de seus princípios? Esse não conhecimento do negócio, missão e visão institucional têm uma forte influência sobre a identidade da instituição educacional, principalmente no momento atual que exige conhecimentos específicos da administração geral, visando à solidez empresarial, aos objetivos educacionais e a um ambiente competitivo.

No entanto, ao analisar esse ponto, é importante frisar que existe uma grande tendência dos gestores atuais em definir o negócio como o produto ou o serviço da instituição. Para tanto, o cliente compra sempre um benefício que muitas vezes não está explícito no produto ou serviço a que se destina. E, sendo a escola uma empresa que tem um tipo de serviço e produto diferente, é importante que a construção dos pontos acima seja definido de forma a tornar claro seu enunciado.

É importante, também, frisar que os que afirmaram conhecer o negócio e a missão, na hora de formular por escrito, mostrou uma divergência considerável, onde se conclui que os mesmos não têm uma certeza sobre o solicitado. Portanto,

necessário se faz uma participação maior de todos os envolvidos na construção dos pontos citados e, conseqüentemente, do planejamento da unidade educacional.

Quanto ao modelo de gestão pedagógica e administrativa, percebe-se que os entrevistados são críticos quanto a esses. Conclui-se que os modelos vivenciados pelas escolas estão ultrapassados, sem atender as necessidades dos tempos atuais e da clientela. É preciso compreender que estamos no limite de profundas mudanças, que transforma completamente o estilo de vida e o trabalho. Analisando o ponto 6.3.4, observa-se que praticamente não existe um planejamento de investimento no pessoal pedagógico e administrativo, visando à qualidade do serviço prestado. Então surge outra pergunta: Como exigir conhecimento do que se quer da escola se não existe preparação para tal? Para tanto, é preciso construir uma instituição educacional de acordo com a realidade em que vivemos, porém voltada para o futuro. É importante frisar que este trabalho analisa a escola em um ambiente de mudanças imprevisíveis e de muitas turbulências, e muitas instituições estão acomodadas esperando o tempo passar. Para uma embarcação sem norte, qualquer porto pode ser um destino. Isso não se aplica ao nosso caso, pois o nosso destino tem que ser traçado com esmero e definições sobre o que se quer, que é uma educação de qualidade voltada para a transformação social.

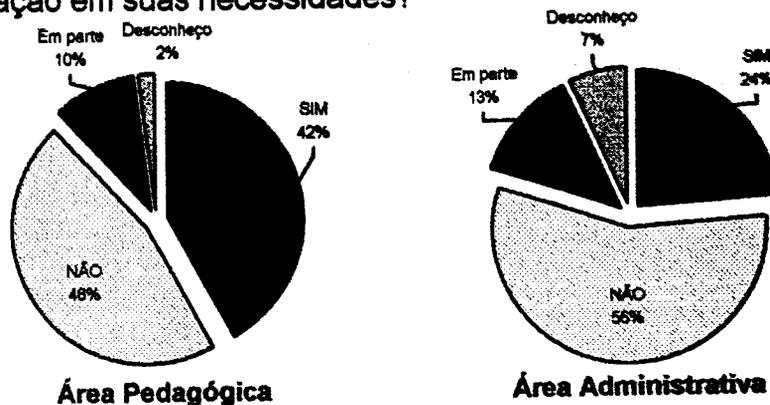
6.4 Cliente externo e interno

O foco principal desse ponto está voltado para o atendimento das reais necessidades das pessoas e das relações existentes entre a instituição e sua clientela. Sendo esta uma instituição educacional, torna-se fundamental um tipo de relacionamento que busque atingir um nível de satisfação que agrade a todos.

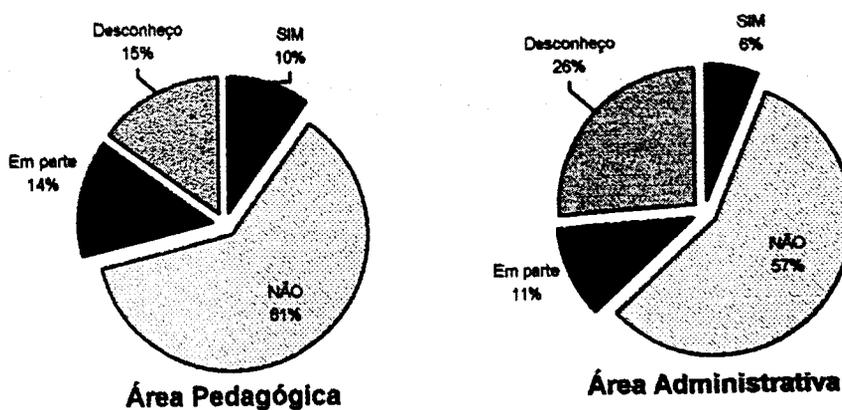
É importante lembrar que vivemos em uma época em que as decisões não são mais emocionais ou voltadas para a tradição da instituição. A família julga a escola ideal a partir de aspectos que vão desde a qualidade da educação empregada, passando pela negociação financeira até a forma como essa instituição se relaciona com sua clientela. Aliado a tudo isso, existe ainda a comparação com o produto oferecido por outras instituições. Porém, para atender a todos esses pontos, temos que lembrar o cliente interno, oferecendo a estes os meios necessários para que possa desenvolver um tipo de serviço onde predomine a qualidade.

Buscando analisar esses pontos, foram formuladas as seguintes questões:

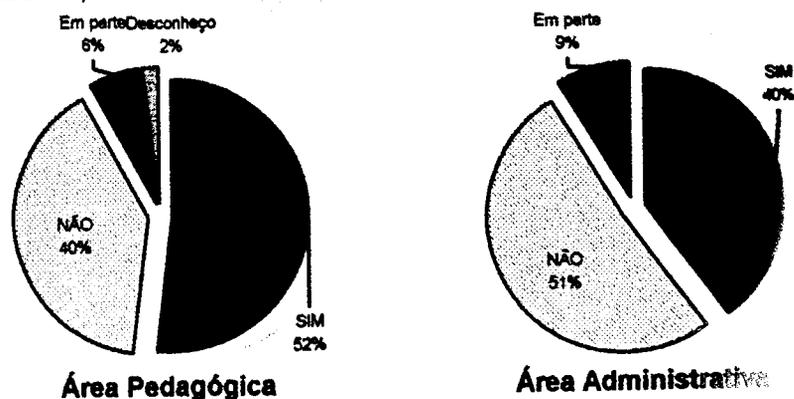
6.4.1 Na sua escola, o cliente é tratado de forma a demonstrar satisfação em suas necessidades?



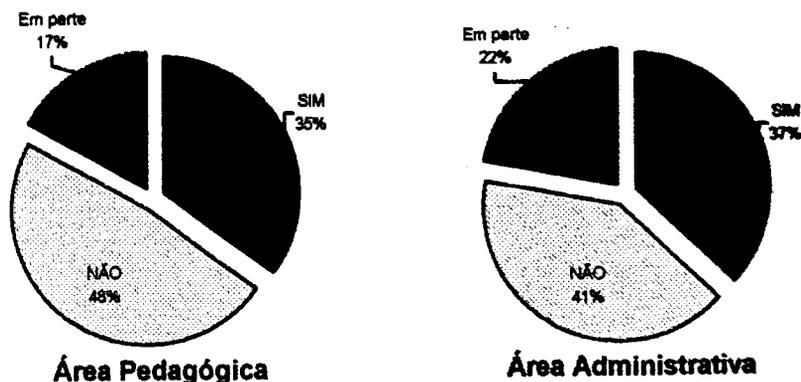
6.4.2 Sua escola possui um planejamento de formação profissional, visando a uma melhor qualidade e a um melhor atendimento do processo educativo?



6.4.3 Sua escola proporciona meios para a preparação e execução do seu trabalho, de forma condizente e com qualidade?



6.4.4 Você se sente valorizado em relação ao trabalho desenvolvido na sua escola?



Analisando o gráfico acima, percebe-se a necessidade de um tratamento mais condizente para o cliente. Se este é o foco de toda empresa, ele deve ser tratado de forma a ver satisfeitas suas necessidades. Sendo essa empresa uma instituição educacional, essa satisfação se inicia a partir da forma de relação e atendimento que a escola emprega. A cada dia que passa, a família fica mais exigente, cobrando um serviço de qualidade, analisando o mercado, comparando os serviços prestados, decidindo, assim, o que é melhor para seu filho. Nesse sentido, a evolução dos tempos provocou mudanças nas relações entre os envolvidos, com a escola, partindo de um tipo de gestão onde o foco era o aluno, para uma gestão onde o foco é a família, e que, por meio de uma relação empresarial, o aluno e seu responsável direto são tratados como clientes que cobram um tipo de tratamento diferente de praticado no passado, quando as decisões nunca eram questionadas.

Em relação ao cliente interno administrativo, os gráficos mostram que os meios de atendimento a este cliente não estão condizentes com as necessidades que a escola deve proporcionar ao cliente externo. A falta de um projeto de formação profissional contribui para a falta de qualidade pedagógica e administrativa, gerando insatisfação, no cliente interno e no cliente externo.

Quanto aos meios para a preparação e execução do trabalho, o principal ponto de estrangulamento, que reflete na qualidade exigida, é a falta de tempo para a preparação. Na quase totalidade das escolas e em todas as pesquisadas, os educadores não dispõem de tempo remunerado para a preparação do trabalho, ou seja, preparação e correção dos exercícios, avaliações e atividades extra-classe a serem desenvolvidas na escola, acarretando insatisfações e baixa qualidade na execução da proposta pedagógica.

Nesse sentido, é sintomática a grande parcela de educadores que não se sentem valorizados na escola. Para tanto, alguns pontos são fundamentais para o desenvolvimento de uma educação que atenda a necessidade de todos:

- a) Entender a escola hoje como uma entidade empresarial, porém sem deixar de cumprir a função de educar, e que o relacionamento e a afetividade entre todos os envolvidos sejam sustentáculos em todas as suas ações;
- b) Ao enfrentar o mercado empresarial frio, competitivo e globalizado, as unidades educacionais devem buscar um tipo de relacionamento, de forma a satisfazer tanto a clientela interna quanto a externa;
- c) É importante que os gestores tenham a competência e o discernimento necessários para a aplicação de uma estratégia de motivação, de forma a alcançar todos os objetivos da instituição;
- d) É fundamental buscar a satisfação do cliente interno. É por meio dessa satisfação que atingiremos as necessidades do cliente externo;
- e) A valorização profissional deve ser difundida na instituição, fazendo com que todos os envolvidos busquem, constantemente, os objetivos educacionais.

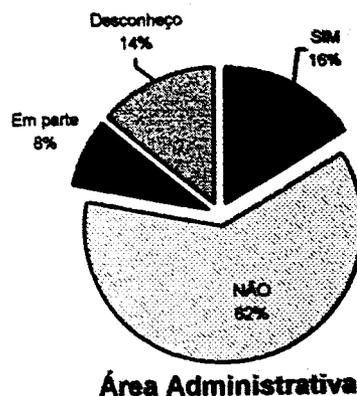
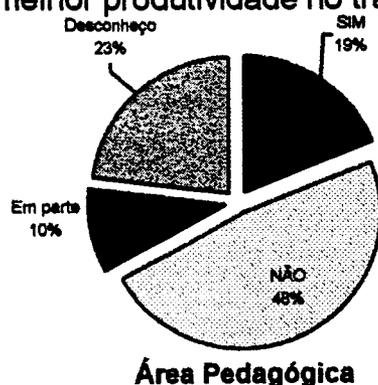
6.5 Investimentos Educacionais

Uma proposta educativa de qualidade não pode ser desenvolvida sem um programa de investimento, tanto no aspecto físico, quanto na formação humana e profissional. Nesse sentido, o objetivo desse ponto é detectar se as unidades educacionais estão investindo nas escolas visando a uma educação de qualidade e, conseqüentemente, conquistar o cliente.

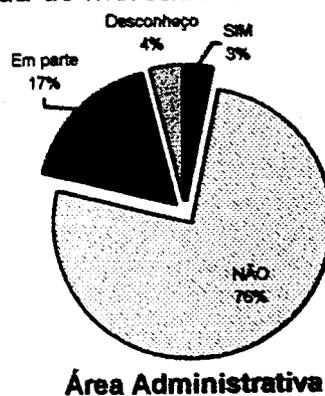
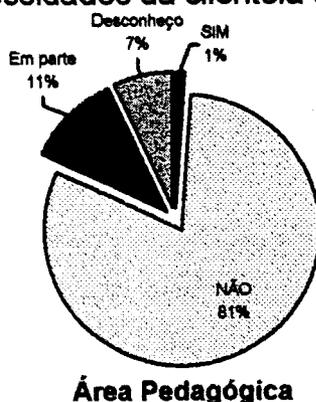
No entanto, de acordo com os propósitos deste trabalho, quando pensamos em investimento, não estamos visualizando apenas os investimentos no patrimônio físico ou nos materiais pedagógicos. Observando que as escolas que passam por situações de dificuldades, muitas delas fechando suas portas ou quase encerrando suas atividades, já dispõem de bons patrimônios físicos e riquíssimos acervos pedagógicos, direcionamos nosso questionamento para os aspectos da formação profissional, diversificação de serviços, pesquisa, visando ao conhecimento das necessidades do cliente, da propaganda e do Marketing, tudo isso com o objetivo de enfrentar um mercado cada dia mais competitivo.

Para esses pontos, foram realizados os seguintes questionamentos:

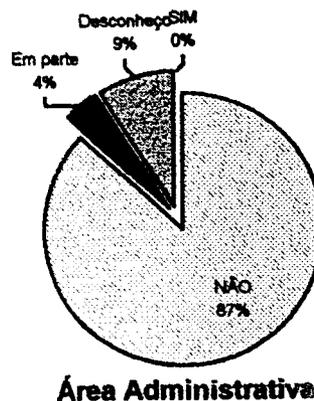
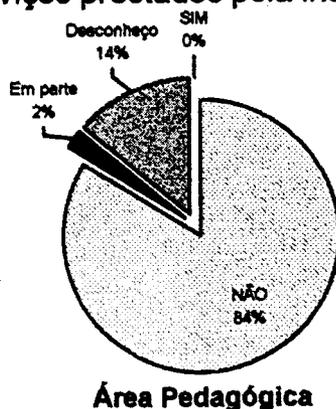
6.5.1 Sua escola desenvolve programas de formação profissional e humana, visando à satisfação e, conseqüentemente, a uma melhor produtividade no trabalho?



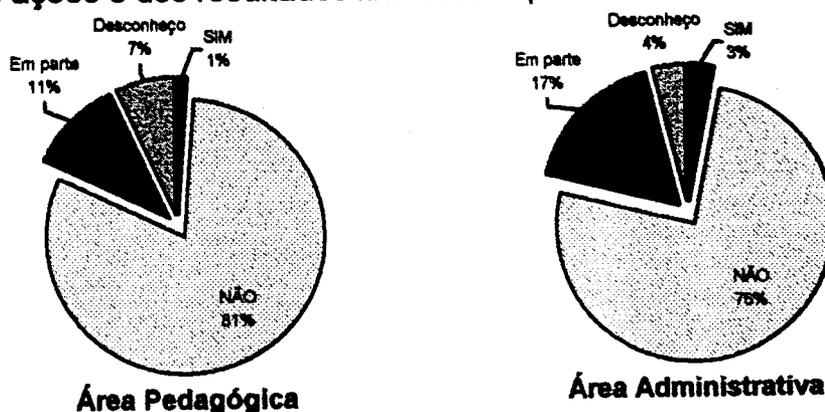
6.5.2 Sua escola procura diversificar os serviços de forma a atender as necessidades da clientela e a demanda do mercado educacional?



6.5.3 Na sua escola existe um planejamento de investimento em pesquisa de mercado, envolvendo a satisfação quanto aos serviços prestados pela instituição?



6.5.4 Na sua escola existe um programa de investimento no aspecto da propaganda e do marketing, visando à divulgação sistemática das ações e dos resultados fins obtidos pela escola?



Talvez esse seja o ponto mais sintomático das unidades educacionais. Em entrevistas informais, durante o período das pesquisas, o que os pesquisados mais admitiam era que suas unidades educacionais não estavam enfrentando a realidade do mercado, de forma a disputar com igualdade o mercado educacional. A grande maioria afirmou que as escolas comerciais, por meio de uma concorrência agressiva, sufocam as escolas tradicionais, cinqüentenárias e centenárias, muitas delas religiosas, provocando a falência ou perda de receita ao longo dos anos.

Analisando o gráfico proveniente das pesquisas realizadas, podemos observar que, com percentual menor para a formação profissional da área pedagógica, todos os pontos abordados apresentam percentual superior a 60% quanto à falta de investimento em áreas importantes como: formação para as relações humanas; diversificação dos serviços educacionais; pesquisa de mercado e propaganda e marketing, pontos estratégicos e fundamentais para o sucesso de qualquer organização empresarial.

Concebemos que, se estamos vivendo em um mundo capitalista e em um mercado competitivo que vive de resultados otimizados, e sendo este um mercado educacional, temos que usar de estratégias que alcancem esses resultados. As escolas tradicionais não conhecem a realidade social em que está inserida, a necessidade da clientela, o nicho social que está atendendo, nem têm um programa sistematizado de propaganda e marketing. Além de todos os aspectos apresentados, muitas delas ainda vivem com grande parte de seus espaços totalmente ociosos, principalmente no turno da noite, quando poderiam diversificar seus serviços e minimizar ou melhorar seus resultados administrativo/financeiros.

Nesse sentido, sem perder de vista a principal finalidade da entidade educacional, a instituição não pode se permitir deixar de investir nos aspectos anteriormente citados, principalmente com a implantação de uma assessoria de comunicação e marketing, que, com certeza, seria de valiosa colaboração para o bom desenvolvimento da escola e, conseqüentemente, para a sua qualidade educativa.

6.6 Conquista e fidelidade do cliente

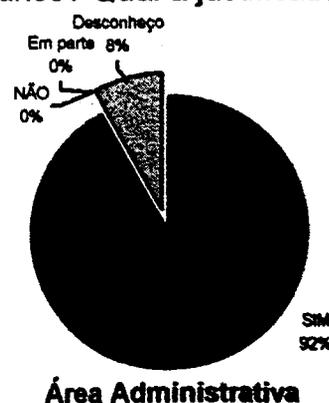
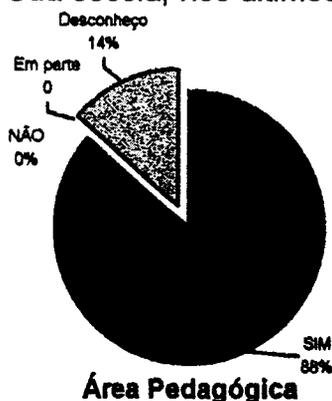
Para Peter Drucker, os clientes são o alicerce de uma empresa; são eles que a mantêm em existência. Ele afirma, ainda, que “é o consumidor que determina o que é uma empresa... o que uma empresa pensa que produz não é o mais importante – especialmente no que se refere ao seu futuro e ao seu sucesso. O que o consumidor acredita estar comprando, o que ele considera valor, é decisivo”. Nesse sentido, para fidelizar o cliente, é necessário agregar valores ao tipo de serviço que se está produzindo.

Outrossim, segundo Dourado(2001), para fidelizar a família e o aluno, “é necessário satisfazer aos anseios de dois clientes: os pais, por meio de uma mensalidade acessível, qualidade de ensino e uma boa infra-estrutura e ao aluno, por meio de um conforto na sala de aula, qualidade do material didático e atividades estimulantes”. Associado aos pontos citados, é importante acrescentar um terceiro, que é o cliente interno, tendo como centro o Professor, que pode se transformar no grande diferencial, se houver investimento e valorização profissional, fazendo com que sinta prazer ao ministrar suas aulas e demonstre idealismo profissional, melhorando a qualidade do trabalho desenvolvido.

Antes de tudo, precisamos entender que a finalidade de uma instituição educacional é ser facilitadora do conhecimento. Nessa direção, é o aluno que, diretamente, absorve as metodologias empregadas pela escola, a qual deve utilizar os meios mais adequados de forma a proporcionar a satisfação da sua clientela.

Para tanto, esse ponto tem como objetivo identificar as situações que ameaçam a fidelidade da clientela das escolas. Formulamos esta pergunta com o conhecimento de que muitas escolas estão fechando suas portas ao perder alunos ano a ano. Com essa abordagem visamos focar e detectar os principais pontos que ameaçam a permanência dos alunos nas unidades educacionais.

6.6.1 Sua escola, nos últimos anos, perdeu alunos? Qual a justificativa?



- Justificativas apresentadas.

- a) Mensalidades altas;
- b) Indisciplina na sala de aula, afetando o acesso ao conhecimento;
- c) Qualidade da educação;
- d) Medo do envolvimento com drogas;
- e) Opções por outras escolas com propagandas positivas;
- f) Falta de qualidade no atendimento à clientela;
- g) Ausência de uma política voltada para o vestibular;
- h) Deficiência nos esclarecimentos pedagógicos e administrativos;
- i) Ausência de uma melhor divulgação das ações positivas da escola;
- j) Professor sem autonomia na sala de aula;
- k) Desvalorização profissional;
- l) Falta de uma definição do perfil da escola;
- m) Falta de uma melhor comunicação entre escolas e famílias;
- n) Falta de iniciativa administrativa;
- o) Falta de segurança;
- p) Excesso de alunos por turma.

Analisando os pontos acima e as teorias apresentadas, percebe-se que as unidades educacionais necessitam se voltar mais para sua clientela, atendendo as suas necessidades sem se descuidar do que preconiza a sua proposta pedagógica e a qualidade educativa socializada com os pais.

De acordo com o resultado da pesquisa, a perda de alunos acontece em todas as escolas, em muitas delas, em escala crescente, ano a ano. Os pontos enumerados pelos gestores retratam uma realidade da qual não podemos fugir. Ao

tempo que o cliente exige melhor qualidade, reclama das altas mensalidades, passando por pontos como: indisciplina, atendimento insatisfatório, comunicação insuficiente, falta de iniciativa, perfil, divulgação, segurança, conflitos internos e outros pontos que devem estar nas prioridades de todo planejamento institucional.

Todas as situações apresentadas são perfeitamente solucionáveis, fáceis de serem resolvidas, atendendo as solicitações da clientela. Para isso, os gestores têm que implementar uma política que atenda a essas necessidades, imprimindo uma gestão de qualidade que satisfaça e fidelize seu cliente.

Assim, o grande diferencial a ser apresentado pela escola é ser facilitadora de meios que capacitem os alunos para enfrentar o mercado futuro. Por isso, não podemos deixar de observar que, sem deixar de direcionar a proposta para uma formação integral, a escola tem que pensar no desejo da sociedade que é a aprovação no vestibular e, conseqüentemente, a entrada saudável no mercado.

6.7 Oportunidades e ameaças

Esta análise tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, também, quanto à sua posição desejada no futuro. A análise do ambiente externo permite a uma organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chave de sucesso. Uma vez identificadas as forças ambientais que afetarão o desempenho de uma empresa como um todo, ficará mais fácil a tarefa de minimizar o impacto e direcionar os esforços para os resultados.

6.7.1 Oportunidades:

- a) Proposta pedagógica voltada para a formação integral;
- b) Ambiente de trabalho;
- c) Espaço físico amplo e agradável;
- d) Valores difundidos pela instituição;
- e) Instituição bem alicerçada no estado;
- f) Qualidade do quadro de professores;
- g) Estabilidade econômica.

6.7.2 Ameaças:

- a) Escolas comerciais com propaganda agressiva;
- b) Excesso de atividades extra-classe, voltadas para o lazer;
- c) Dificuldade de comunicação entre escola e família;
- d) Segurança, violência e drogas;
- e) Concorrência do mercado;
- f) Atendimento ao cliente;
- g) Falta de uma definição de política educacional.

A análise e a observação das oportunidades e ameaças devem ser uma ação constante do gestor. O objetivo é a eliminação das ameaças e o aumento das oportunidades. Para tanto, a empresa só terá sucesso se compreender o mercado onde vende seu produto e seus consumidores. Ou seja, é necessário entender o mercado, as percepções e as atitudes dos clientes em potencial e as tendências sociais. Uma ação estratégica que foi um fracasso poderia ter sido um grande sucesso, caso tivesse sido introduzida com antecedência, no tempo certo. Sendo assim, as oportunidades e as ameaças têm que ser vistas sobre o mesmo prisma, pois uma oportunidade hoje pode se tornar uma ameaça, se não for trabalhada condizentemente.

Importância da identificação das Oportunidades e Ameaças:

- a) Identificar os problemas potenciais e possibilitar ações rápidas, visando a uma forma de prevenção e/ou à solução dos mesmos;
- b) Estabelecer estratégias planejadas e imediatas visando ao afastamento das ameaças;
- c) Analisar o meio que cerca a empresa, compreendendo as características do mercado;
- d) Analisar e entender a competitividade do mercado visando ao aproveitamento das oportunidades e à eliminação das ameaças;
- e) Centrar-se na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças.

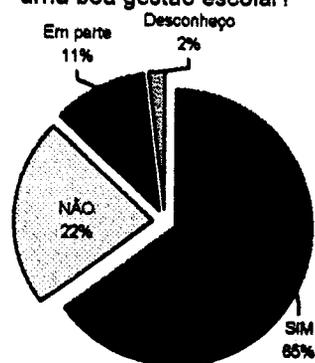
6.8 Curso de formação de gestores

Ao analisar esse ponto, partimos da premissa de que as unidades educacionais necessitam mudar seus paradigmas e os cursos de gestores não estão implementando uma proposta pedagógica que atendam a essas mudanças. Concebemos que o gestor escolar é o sujeito que deve implementar as ações para que essas mudanças aconteçam. No entanto, sua formação se confronta e se vê limitada nas matrizes curriculares dos cursos de administradores escolares e nos cursos de especialização para administradores, onde existe uma predominância dos aspectos pedagógicos sobre os administrativos.

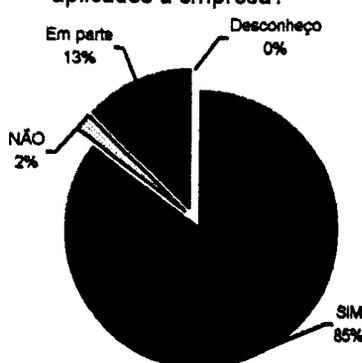
Visando defender essa afirmativa e objetivando analisar qual a percepção dos futuros gestores sobre os princípios empresariais aplicados à escola e sua satisfação com a formação recebida durante o período de estudos, relacionamos uma série de questionamentos aos alunos formandos de Administração Escolar.

6.8.1 Aspectos Relativos a Assuntos Gerais da Gestão Escolar

a) Você concorda que o conhecimento dos aspectos da gestão administrativa / financeira é importante para uma boa gestão escolar?



b) Você concorda que o gestor educacional também deve estar preparado para os aspectos administrativos aplicados à empresa?



c) Você está satisfeito com sua formação visando ao gerenciamento empresarial / pedagógico / administrativo de uma escola?



Formandos de Pedagogia – Administração Escolar

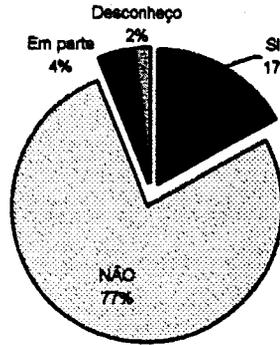
Com o objetivo de validar as teorias apresentadas, referendando o problema e as hipóteses deste trabalho, os formandos de administração escolar, na sua grande maioria, concordaram positivamente sobre a importância da gestão administrativa/financeira para a gestão escolar, afirmando, ainda, que todo gestor educacional deve estar preparado para esses aspectos. Relacionado a esse ponto, mais de 60% afirmaram que não estão satisfeitos com a formação recebida.

6.8.2 Aspectos Relativos ao Currículo

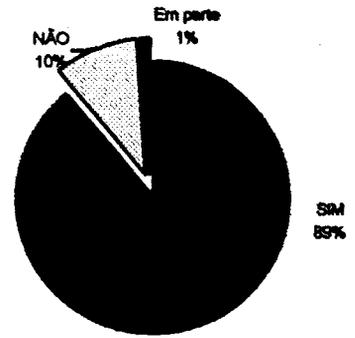
a) O currículo de sua faculdade prepara para os aspectos pedagógicos, deixando em 2º. plano os aspectos administrativos?



b) Seu curso possui um currículo que contemple a formação empresarial, de forma a orientar as ações relativas ao trabalho a ser desenvolvido na escola?



c) Você considera como importante à inclusão de disciplinas relativas à gestão empresarial e administração geral no currículo de administração escolar?



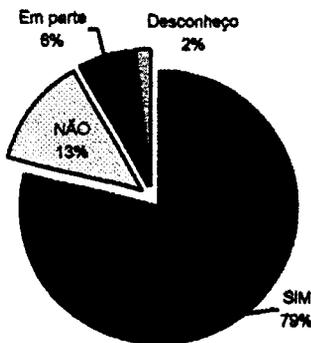
Formandos de Pedagogia – Administração Escolar

Nos aspectos relacionados ao currículo, a ausência de disciplinas voltadas para a gestão no aspecto administrativo, financeiro, trabalhista e outras relativas à administração geral faz com sejam colocados no mercado apenas profissionais habilitados para a dimensão pedagógica. Dessa forma, fica clara a formação apenas no campo da pedagogia, ficando apenas os princípios administrativos como fundamentação para o gestor escolar.

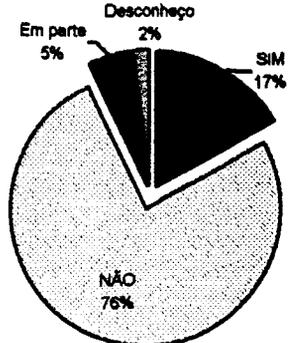
Analisando criticamente os gráficos acima, urge uma visão mais prospectiva para a realidade educacional. Em um ambiente onde proliferam as escolas privadas de educação básica, formando crianças e adolescentes, torna-se fundamental uma formação dos gestores, visando aos aspectos gerais da administração de forma a fundamentar o pedagógico.

6.8.3 Aspectos Relativos à Organização do Trabalho

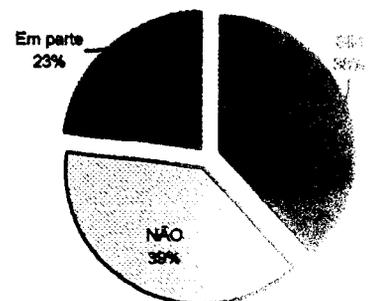
a) Sua faculdade prepara condizentemente para a organização do trabalho pedagógico na escola?



b) Sua faculdade prepara condizentemente para a organização do trabalho administrativo na escola?



c) Você considera que a formação adquirida na sua faculdade torna-o(a) apto(a) para administrar uma escola, nos tempos atuais?



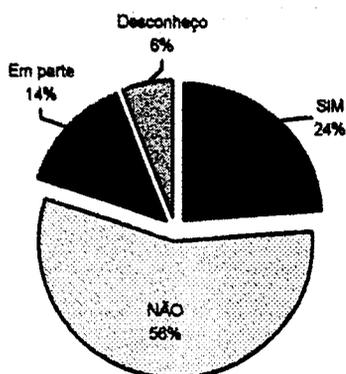
Formandos de Pedagogia – Administração Escolar

Esse é um ponto que reflete todas as situações apresentadas. Como aspecto relacionado com o trabalho pedagógico, os formandos são quase unânimes em afirmar que são preparados condizentemente, sendo essa afirmação o oposto da resposta sobre os aspectos administrativos, onde a grande maioria respondeu que não é preparada condizentemente. O referendo das duas respostas está no terceiro gráfico, onde os futuros administradores se dividem nas afirmações, colocando em dúvida a capacitação para administrar uma escola.

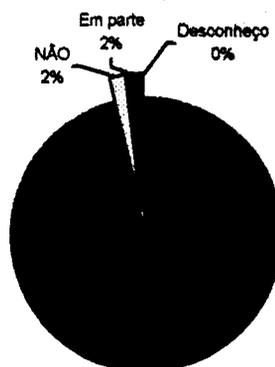
A discussão sobre a organização do trabalho assume outro caráter quando ele sai da formação inicial para a ação na escola em três abordagens fundamentais: a competência desse gestor, seus saberes específicos e sua ação visando ao alcance dos objetivos.

6.8.4 Aspectos Relativos ao Cliente

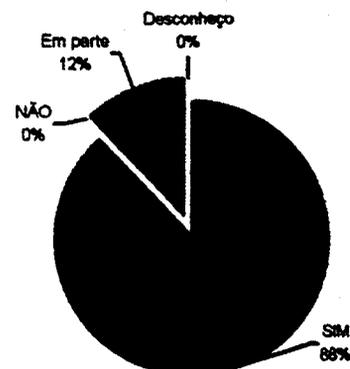
a) Sua faculdade prepara adequadamente para a gestão de pessoas visando à otimização do trabalho em uma unidade educacional?



b) Você considera que o cliente deve ser tratado de forma a sentir satisfação em suas solicitações?



c) Você considera que tanto o cliente externo quanto o cliente interno deve ser tratado de forma a agir com satisfação?



Formandos de Pedagogia – Administração Escolar

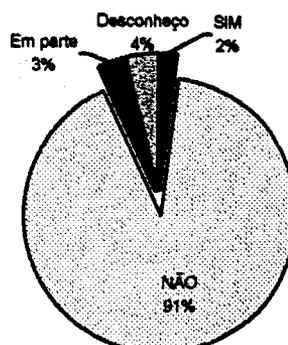
Como já foi citado anteriormente, toda empresa tem como centro o cliente, pois são eles que mantêm sua existência. Nesse sentido, a pesquisa acusa uma vacância na preparação para a gestão de pessoas. No entanto, essa pesquisa referenda, quase na totalidade, a importância da satisfação tanto do cliente externo quanto do interno. Portanto, se o que desejamos é gerar resultados por intermédio das pessoas, os primeiros passos devem determinar o resultado de desempenho que se deseja de cada colaborador, como também, conhecer melhor as pessoas, suas necessidades, expectativas, desejos, o que fazer para atrair e mantê-las no nosso quadro. E, por fim, o que as realiza e quais as dificuldades no processo de aprendizagem.

6.8.5 Aspectos Relativos à Legislação

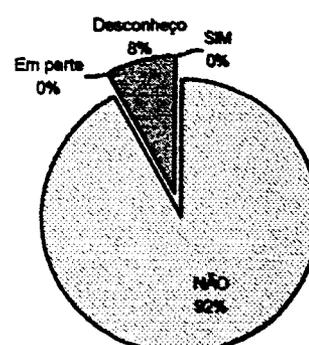
a) Sua faculdade prepara adequadamente para os aspectos relativos à legislação educacional referente à gestão escolar?



b) Sua faculdade prepara adequadamente para os aspectos relativos à legislação empresarial referente à gestão escolar?



c) Sua faculdade prepara adequadamente para os aspectos relativos à legislação trabalhista referente à gestão escolar?



Formandos de Pedagogia – Administração Escolar

Em qualquer atividade empresarial, são importantes o conhecimento e a aplicação correta da legislação pertinente a cada situação. No entanto, analisando os gráficos referentes à formação dos gestores, percebe-se um direcionamento apenas para os aspectos da legislação educacional. Os aspectos da legislação empresarial e trabalhista são inexistentes. Portanto, cabe aos cursos de formação de gestores, acompanhando as mudanças do tempo, implantar os referidos conteúdos sob pena de comprometer sua dinâmica e a competência dos futuros gestores. É evidente que a dinâmica de formação deve ser revista visando à formação desses profissionais e, conseqüentemente, tornando-os capazes para sua ação em uma instituição educacional de forma abrangente.

Analisando profundamente, os aspectos administrativos são a problemática central na formação dos gestores. Percebe-se que, para a superação dos problemas curriculares, necessária se faz a ruptura com concepções vigentes, mas também com as formas tradicionais de organização do trabalho pedagógico nos contextos de formação. Para viabilizar, na prática, essa proposta de formação de gestores educacionais, as mudanças terão que ser de ordem técnica e estrutural, tendo em vista a construção e a viabilização de um currículo organizado em áreas de conhecimento e com interação entre estas, visando a superação da cultura de aprendizagem fragmentada. Temos de admitir que a escola não se restringe apenas aos aspectos pedagógicos, portanto, ampliar o espaço e contextualizar os conteúdos é uma necessidade para que haja um melhor aproveitamento por parte de todos os gestores e, conseqüentemente, da sociedade.

6.9 Ações Estratégicas

Durante a pesquisa, foi realizada uma coleta de informações anotadas fora do questionário, que, juntamente com a análise dos dados e com as abordagens relativas às questões pertinentes a uma unidade empresarial escolar, nos seus aspectos administrativos e pedagógicos, foram relacionados pontos estratégicos e ações a serem executadas, a partir das ameaças e oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, visando ao enfrentamento do mercado competitivo, tornando a escola menos vulnerável às situações que ameaçam sua sobrevivência.

6.9.1 Ações visando a otimização do trabalho pedagógico

- a) Elaboração da proposta pedagógica com discussão ampla;
- b) Elaboração de um planejamento anual com todas as ações;
- c) Implementações de ações, visando otimizar a relação professor/aluno;
- d) Elaboração do plano escolar colegiadamente;
- e) Tempo remunerado para ações extra-classe do professor;
- a) Definição de uma política de valorização profissional;
- b) Meios para melhorar a formação profissional
- c) Redução do número de alunos por sala de aula;
- d) Material didático produzido pela própria instituição;
- e) Melhor acompanhamento do aluno, visando à disciplina;
- a) Melhor disciplina na sala de aulas;
- b) Favorecimento de uma autonomia com responsabilidade ao professor;
- c) Mais investimento na formação profissional;
- d) Aquisição de materiais didáticos modernos;
- e) Qualidade da educação empregada;
- f) Melhoria do acervo da biblioteca;
- g) Aulas de campo sistematizadas;
- h) Unidade de ação em todos os níveis de ensino;
- i) Aumento do corpo técnico pedagógico;
- j) Reuniões pedagógicas para avaliação;
- k) Avaliação contínua e sistemática.

6.9.2 Ações visando à otimização do trabalho administrativo

- a) Elaboração do planejamento administrativo;
- b) Elaboração do planejamento financeiro;
- c) Investimento em uma política de marketing;
- d) Pesquisa de mercado para entender as necessidades da clientela;
- e) Melhoria na segurança da escola;
- f) Redução do número de alunos por turma;
- g) Avaliação institucional sistemática;
- h) Valorização profissional;
- i) Compra de materiais e equipamentos de qualidade;
- j) Modernização das carteiras escolares;
- k) Melhoria na qualidade do 1º atendimento ao cliente;
- l) Melhoria na comunicação externa e interna;
- m) Melhoria do ambiente físico;
- n) Atualização do acervo didático/pedagógico;
- o) Salas de recepção amplas com recursos tecnológicos para os pais.

6.9.3 Ações visando à gestão de pessoas e recursos humanos

- a) Elaboração do planejamento administrativo;
- b) Incentivo e promoção da formação continuada;
- c) Consulta aos envolvidos antes da tomada de decisões;
- d) Identificação das necessidades e provimento de condições de trabalho;
- e) Promoção de eventos de integração entre professores e funcionários;
- f) Definição do quadro funcional antecedendo o ano seguinte;
- g) Criação de um plano de cargos e salários;
- h) Comunicação interna eficiente;
- i) Promoção de cursos de relações humanas;
- j) Formação continuada para o atendimento ao cliente.

6.9.4 Ações visando à captação de recursos aumentando a receita

- a) Utilização dos espaços ociosos com diversificação dos serviços;

- b) Investimento na captação de alunos, com incentivo para os bons;
- c) Aumento na qualidade e na oferta de vagas para a educação infantil;
- d) Implantação de cursos superiores;
- e) Confeção do material didático dos alunos;
- f) Implantação do curso pré-vestibular;
- g) Oferta de atividades físico/desportivas para a comunidade;
- h) Oferta de serviços (oficinas e cursos) para a comunidade;
- i) Promoção de serviços com qualidade;
- j) Divulgação sistemática das ações da escola (propaganda e marketing);
- k) Eliminação da inadimplência, por meio de ações judiciais.

6.9.5 Ações visando à otimização da formação dos gestores

- a) Reforma curricular;
- b) Implantação de disciplinas voltadas para a administração geral;
- c) Implantação de disciplinas voltadas para a gestão empresarial;
- d) Implantação de disciplinas voltadas para a legislação trabalhista;
- e) Otimização da formação gerencial empresarial/administrativa;
- f) Inovação no currículo atendendo a realidade educacional.

6.10 Análise final

A partir da análise da influência das variáveis sobre a gestão em uma unidade escolar empresarial, é possível identificar os pontos que merecem atenção especial por parte dos gestores escolares e dos formadores de gestores. Dessa maneira, é importante salientar que não são apenas os pontos fracos e as ameaças que necessitam de atenção especial, nas ações visando a medidas saneadoras. Os pontos fortes e as oportunidades também necessitam de atenção, objetivando sempre a realidade e as necessidades da clientela, pois, se não alimentá-los, sistematicamente, podem se tornar fracos e ameaçadores ao longo dos tempos.

A identificação das ações estratégicas deve ter como objetivo melhorar o desempenho organizacional, possibilitando a solução dos problemas encontrados. Ações que criem um diferencial nos serviços prestados, otimização dos custos centrada na relação receita e despesas e qualidade da educação são pontos fundamentais para uma ação estratégica otimizada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um paradigma tem um mesmo significado que um modelo. Em seu livro “A Estrutura das Organizações Científicas”, o físico Thomas Khum adotou o termo como mais uma palavra científica, para uma melhor compreensão das organizações visando alertar que certas teorias ou exemplos aplicados nas teorias e nas ações estão ligados a práticas ultrapassadas e tradições advindas de épocas quando a evolução dos tempos não estava tão bem desenvolvida como a dos tempos atuais. Para tanto, de acordo com a evolução dos tempos, a instituição escolar necessita modificar o seu paradigma, ver com outros olhos o futuro que deseja enfrentar, de acordo com o seu perfil e o da clientela que se quer atingir. Temos que admitir que a escola está em crise. A economia, a técnica, a tecnologia, as novas formas de relações entre cliente e empresa, associadas à nova forma de vida da sociedade impõem novos rumos sob pena de estarmos entrando, ou nos encaminhando para o abismo ou fechamento de várias instituições educacionais por falta de definição e objetivos concretos que atendam as necessidades dessa nova sociedade.

É fundamental partirmos da premissa de que, observando a evolução da economia do conhecimento, da tecnologia e das redes de comunicação, a força do mercado competitivo está, mais do que nunca, determinado por uma única e poderosa instituição: a sociedade, que pode ser muita bem descrita como o cliente. Sendo assim, o acesso ao conhecimento, a qualidade de vida e outras formas de “serviços educacionais” têm que ser empregados de forma a satisfazer essa clientela. Nesse contexto, deve existir forte relação de abastecimento e demanda entre a escola e a sociedade, adequando-se a um mundo globalizado cuja economia muda rapidamente, atingindo setores estratégicos do mercado educacional.

É importante perceber que avanços cada vez mais rápidos vêm ocorrendo em todas as áreas do conhecimento, provocando mudanças e colocando em xeque valores, comportamentos e ações em todos os âmbitos. Assim, a educação é um dos mais importantes protagonistas, onde se tem a principal gênese do processo de construção, consumo e transferência de conhecimentos. É inquestionável a sua importância como fator estratégico crítico para o desenvolvimento, criando, interferindo e contribuindo de forma efetiva para o progresso do homem.

Estamos envolvidos com uma série de pontos de vista e paradigmas alicerçados em cada ser humano, individualmente, provocando situações que estrangulam o processo educacional. Esses paradigmas ou modelos, muitas vezes, induzem a uma visão de mundo distorcida da caminhada educativa que queremos. Devido a isso, a imersão em um paradigma, especialmente no paradigma dominante, induz os educadores a seguirem as mesmas regras básicas e padrões comuns de prática educativa.

Observamos que a importância de uma formação educacional integral elaborada pelo homem e voltada para o homem ainda será reconhecida pela humanidade, visando a uma sociedade e uma educação mais holística, menos fragmentária. Porém, urge analisarmos a atual crise de valores existente na humanidade. Com o atual quadro mundial: destruição da terra pelas grandes potências; não valorização e destruição da pessoa humana; desrespeito às populações mais carentes em todo o mundo; má distribuição de renda; alienações econômicas e educacionais, dificilmente poderão incrementar o ideal de educação integral, pois este se fundamenta na conscientização das pessoas e, sem a conscientização universal, todo o processo fica comprometido. Precisamos primeiramente fazer a nossa parte, sem deixar-nos levar pelas informações manipuladas pelos formadores de opiniões visando à manutenção da ideologia vigente.

Novos tempos exigem novas formas do agir e novas aplicações de políticas em todos os campos da vida humana. Torna-se de suma importância ter como base as necessidades da sociedade, seus anseios, encontrar novas formas e ferramentas do como produzir melhor a transmissão e a assimilação dos conhecimentos, como também empregar bem as verbas advindas dos impostos descontados dos cidadãos, visando à compreensão e a aplicação otimizada dos processos facilitadores das funções administrativas/financeiras/pedagógicas e, conseqüentemente, oferecer um melhor produto à sociedade. A partir do momento da descoberta dos anseios da sociedade, estaremos indo ao encontro das ferramentas básicas para atender as necessidades dessa clientela e aplicarmos, verdadeiramente, uma política educacional que deve ter como fim maior a formação do homem e da mulher, do cidadão e da cidadã brasileira. Dessa forma, estaremos atingindo a educação que todos queremos.

Não podemos deixar de observar que a política educacional brasileira, empregada nos últimos anos, foi concebida em um momento marcado pela ênfase nas estratégias neoliberais que reforçam a idéia de Estado mínimo. Para tanto, o grande desafio que as políticas terão que implementar refere-se à recomposição de um projeto de ampliação da educação de qualidade em todos os níveis de ensino.

Diante do papel, cada vez mais complexo, que os gestores estão sendo chamados a desempenhar no atual realidade educacional brasileira, a formação e a valorização profissional assumem um papel importante. A formação de gestores em cursos de nível superior, para atender a essa complexidade, deve considerar que não basta apenas dominar conhecimentos específicos da área pedagógica, mas deve, antes de tudo, ser capaz de usufruir outros conhecimentos e de transferir esses conhecimentos para a direção do processo ensino/aprendizagem, propiciando a interação entre a clientela e os conhecimentos como também prepará-la para uma participação eficiente na sociedade do mercado produtivo.

Para tanto, a formação do gestor a ser empregada na educação brasileira deve estar de acordo com a velocidade dos tempos, com as necessidades da sociedade e com o que preconiza as orientações dos sistemas educacionais, devendo se tornar prioridade, visando à adaptação às grandes modificações sociais, culturais e econômicas, criadas pela explosão das novas tecnologias e das teorias educacionais. É indispensável que tenhamos uma preparação profissional que aborde o conhecimento como um todo, avançado perante a evolução dos tempos e bem articulado com as necessidades do homem e da mulher.

Os cursos superiores devem partir para uma perspectiva de contribuição para uma melhor e mais abrangente preparação para a gestão nas instituições escolares, campo de trabalho dos formandos desses cursos. De acordo com a análise dos dados, a formação dos gestores educacionais abrange, sobremaneira, apenas a formação pedagógica, afetando e provocando grandes reflexos na qualidade do profissional que está sendo formado. Mesmo nas instituições de maior prestígio acadêmico, os currículos dos cursos são pouco inovadores e concebidos, quase sempre, pela instituição universitária sem uma discussão mais consistente e ampla a partir das necessidades da escola de hoje. Por isso, faz-se necessário que esse processo de formação inicial seja seguido de programas de formação continuada com o objetivo de promover a permanente atualização dos gestores.

Fundamentamos a necessidade de reformulação dos currículos de formação dos cursos superiores de gestores educacionais porque a tarefa administrativo/pedagógica, na escola, é extremamente complexa devido à falta de um maior aprofundamento por parte dos gestores. O ato de gerir requer a existência de conhecimentos adequados para que o gestor possa conceber e desenvolver a atividade fim da instituição educacional. Dentre essas condições pode-se destacar o modelo de gestão adotado pelo sistema educacional, de forma a propiciar condições favoráveis à melhoria da qualidade do ensino. O caminho para edificar novos padrões de qualidade para o ensino ministrado na escola deve, necessariamente, abandonar as práticas individualistas, tão arraigadas no nosso cotidiano escolar, para construir alternativas pensadas a partir do coletivo, o que pressupõe necessariamente um novo enfoque de gestão, como condução de todo processo educativo.

Quanto a esse novo cenário para a realidade educacional brasileira, o propósito de tratar de políticas de gestão sem uma ação administrativa sistemática está tão enraizada no sistema educativo, que os governantes, por meio de seus líderes educacionais, nas suas inúmeras falas, definiram “prioridade” apenas para a escola pública, esquecendo que a escola privada é legal e constitucional. Para viabilizar na prática essa proposta de política, as mudanças terão que ser de ordem técnica e estrutural, tendo em vista a construção e a viabilização de uma ação governamental nos vários segmentos organizados que lidam com a área educacional e com interação entre eles, visando à superação da cultura de políticas apenas para uma geração. Diz um ditado popular que não precisamos de políticos, pois estes apenas pensam e agem para a sua geração, precisamos, sim, de estadistas, que pensam e agem pensando na geração futura.

Essa proposta é um desafio às mudanças oportunizadas pela nova LDB. Mais do que isso, sua aplicabilidade passa pelo repensar de posturas políticas/pedagógicas de forma a efetivar uma prática educacional dotada de refinado senso crítico, o que leva a considerar as posturas políticas de todo sistema educacional. A busca da unidade do sistema educacional brasileiro na diversidade de formação é o grande desafio, que não compete exclusivamente aos educadores, mas exige a participação efetiva e competente de toda a sociedade brasileira. Portanto, qualquer decisão em contrário implica fragmentação das decisões e, conseqüentemente, estrangulamento de todo processo educacional.

Portanto, finalizo este trabalho não como uma conclusão firmada, mas como uma provocação para uma nova série de indagações que as instituições educacionais têm que responder e buscar alternativas para sua aplicação, visando a seu futuro e a sua sobrevivência em um mercado cada dia mais competitivo. É importante frisar que, diante das respostas aos questionários trabalhados, observa-se uma série de interrogações por parte dos gestores das unidades educacionais, no aspecto pedagógico ou no administrativo/financeiro, necessitando, assim, de um aprofundamento específico. Dessa forma, as instituições educacionais precisam definir um horizonte que direcione para o enfrentamento saudável do mundo moderno, definindo seu perfil, sua missão, seus limites, seus objetivos, sejam eles pedagógicos ou administrativos, de acordo com as necessidades do mundo evolutivo, que vive em constante ebulição, e da sociedade, premente de respostas, para entender a realidade do mundo e compreender suas mudanças. As organizações educacionais necessitam, ainda, definir qual o seu papel institucional, qual a sua função, qual o seu serviço, qual o seu produto e buscar atender as necessidades sociais sem perder de vista a sua principal função que é educar por meio dos valores e do conhecimento.

Concebemos, ainda, que se a legislação vigente permite o funcionamento de escolas privadas sob as regras de mercado, elas devem ser gerenciadas sob a égide dessas regras, portanto, utilizando todos os seus preceitos e normas. Assim, se nos aspectos administrativos ela é considerada uma empresa, nos aspectos pedagógicos tem que ser assim entendida, sendo o produto final o atingir dos objetivos da sociedade, que é a sua satisfação por meio de um ensino e uma educação de qualidade.

A GUIA DE UMA SÍNTESE DO PROBLEMA

Analisando todos os pontos abordados, surge o seguinte questionamento: Como é possível compartilhar responsabilidades educacionais em um mundo multicultural e num mercado altamente competitivo? Para alcançar essa resposta e atingir a dimensão do ideal, temos que, primeiramente, compreender que somos uma obra de um ser superior. Sendo assim, se cremos e valorizamos essa obra, concluiremos que somos tão inteligentes quanto esse ser e, portanto, responsáveis pela condução e evolução dessa obra. Com certeza, não concebemos uma obra inteligente de

forma estática. Todo ser inteligente evolui, cresce. Nesse contexto, a escola, a educação e o ensino também evoluem de acordo com a evolução do mundo, da sociedade, das novas formas de conhecimento, sendo necessárias, a partir dessa evolução, mudanças metodológicas, mudanças de paradigmas que atendam a realidade e a evolução do mundo. Portanto, a escola hoje, de acordo com a realidade brasileira, necessita se adequar às novas formas de gestão, atendendo as regras de mercado e as necessidades da sociedade.

O mundo hoje está globalizado, os sistemas impõem novas regras, a sociedade cobra resultados satisfatórios e novas metodologias, e a escola, para atender a esses questionamentos, necessita romper com os velhos paradigmas, com os velhos chavões, com os velhos orgulhos e tradições e caminhar para a direção de uma nova escola progressista, que tenha visão de futuro, onde o fim não seja o benefício próprio, mas o atendimento dos anseios da sociedade sem perder a direção de uma escola mais justa, mais fraterna, mais humana, dentro de uma linha de formação integral, tendo como centro o primado do pedagógico. Para tanto, o gestor educacional tem papel fundamental na condução dessa boa gerência que envolve o administrativo/financeiro/pedagógico, ou seja, uma gestão empresarial educacional. Nesse sentido, toda organização educacional tem como obrigação oferecer todos os meios necessários para atingir esse fim e, para isso, necessita de conhecimentos dos procedimentos administrativo/financeiro/pedagógico e da realidade social e política, além da visão situacional de mercado em que está inserida.

A realidade educacional brasileira, hoje, exige um novo agir administrativo/financeiro que, indubitavelmente, conduz para uma ação no campo empresarial. Não uma empresa fria, onde o produto é inanimado, mas uma atitude empresarial séria e responsável, que respeite os valores humanos, as relações inter e intrapessoal, onde não exista um produto inanimado, mas pessoas com sentimentos e emoções que buscam uma formação adequada para a sua inserção saudável na sociedade. Quando descrevemos e insistimos em um novo agir empresarial, enfatizamos um agir responsável e organizado visando gerir os meios que conduzam para uma educação de qualidade.

No campo estritamente escolar, não há como não dizer que devemos educar para o alcance do primado do pedagógico e para a formação do ser integral; porém, para isso, torna-se necessário adequar a preparação para essa formação,

buscando os meios do conhecimento administrativo-financeiro sob pena de não alcançarmos os objetivos propostos, devido à falta de conhecimento dos princípios da administração geral. Logo, a escola deve ter como centro a formação da pessoa humana: porém, assim como no seio da família, no gerenciamento do lar, para que seja priorizado este centro, para que seja formada e educada essa família, é necessário gerenciar os recursos necessários e direcioná-los para a concretização dos objetivos familiares. Isso é gerência, é gestão, é administração, que tem como finalidade preparar a sociedade, o homem e a mulher para a vida futura.

Toda essa retórica é uma tendência necessária para os novos tempos. É uma tendência que nos exige no dia-a-dia. Assim como em qualquer empresa, a instituição escolar tem que direcionar os recursos para as finalidades, para os objetivos propostos. Todos os questionamentos e afirmações tornam-se um desafio para a escola atual e apontam em direção à resposta concreta das necessidades da sociedade pós-moderna. Assim como não se edifica estrutura física sem a utilização dos aspectos econômico-financeiros, também não se faz educação sem a utilização desses princípios e sem os recursos advindos da sociedade. Isso não cerceia a dimensão pedagógica, muito pelo contrário, é fator determinante para a concretização de uma qualidade de educação exigida pela sua "clientela", desaguando na dinâmica da participação, do compartilhamento, da gerência correta e honesta. Esse sim é um chamado específico para vivermos um mundo novo, um mundo onde vivam, sobremaneira, buscando o ideal fundamentado na realidade que exige par e passo uma melhor qualidade educacional.

E então, como educar nesse contexto sócio-econômico? Devemos adotar uma forma de gestão sem transformar a instituição educacional em uma empresa fria. Temos que conceber que a função principal de toda instituição educacional é o **PRIMADO DO PEDAGÓGICO**. Portanto, temos que empregar os princípios administrativo-empresariais como uma atividade meio que fundamente a atividade fim que são o conhecimento, o ensino e a educação. Devemos penetrar nos campos da administração geral empresarial, buscando gerir os destinos da educação, seja no campo afetivo, social, financeiro e pedagógico visando, atingir os objetivos da atividade fim, que é a educação como um todo. Nesse aspecto, é importante alertar que gerir a educação em uma instituição escolar não é apenas administrar o pedagógico, o acadêmico, mas, também, as relações humanas, as relações afetivas, as relações administrativas, as relações com os aspectos legais e, de acordo com a

realidade educacional de hoje e as leis vigentes, com maior dimensão para as instituições privadas, pois vivemos em uma economia de mercado aberta, permitida pela legislação, em um sistema neoliberal, capitalista, onde concluímos que, sem uma boa gestão nos aspectos financeiros e administrativos, não atingiremos o rumo que leve a uma gestão de qualidade e ao alcance dos objetivos educacionais propostos. Portanto, o equilíbrio saudável entre esses pontos torna-se de fundamental importância para alcançarmos uma gestão educacional voltada para uma qualidade que a sociedade deseja.

A GUIA DA SÍNTESE DO PROBLEMA DE UMA ESCOLA/EMPRESA

As instituições educacionais das duas últimas décadas, intensamente influenciadas por um mundo globalizado e capitalista, por falta de uma preparação para a evolução dos tempos, sofrem com a rapidez e com a evolução que essas mudanças provocam na organização da instituição seja em seu ambiente interno ou externo, seja no aspecto da organização do trabalho pedagógico ou na organização do trabalho administrativo. A proliferação de instituições privadas, permitida pela legislação brasileira, provoca, cada vez mais, a luta por um espaço no mercado, cada dia mais competitivo, propiciando conflitos pela falta de conhecimento administrativo-empresarial e de estratégias adequadas às regras desse mercado.

Isso se deve ao fato de que o cliente da instituição educacional dispõe de um número muito grande de opções de instituições escolares (muitas vezes sem qualidade), que, devido ao alto custo, se vê obrigado a optar pelo preço mais baixo. Nesse caso, a escola é desafiada a construir um referencial ou um perfil, buscando uma política de qualidade e custo compatível com o cliente, como também levando em consideração a total satisfação desse cliente.

Para tanto, observando os aspectos administrativos e pedagógicos descritos neste trabalho, os gestores educacionais necessitam de uma ação com eficiência e eficácia, no sentido de atender as reais necessidades de sua clientela, que são os alunos e seus responsáveis, além do estabelecimento de estratégias onde estejam embutidas inovações, criatividade e visão organizacional, objetivando uma garantia duradoura da parcela de mercado.

- c) **PRINCÍPIOS:** São os valores perseguidos pela instituição. Portanto, podem ser definidos como o alicerce, ou seja, a base da empresa. São esses valores que definem uma instituição, provocando o diferencial competitivo, orientando e norteando o comportamento de todos os envolvidos.
Exemplo: Marista - Escola de formação integral, pautada nos princípios cristãos.
- d) **OBJETIVOS:** Deve explicitar “o quê e quando”, “o como” e o “para quê”. Tem a função de não permitir que a instituição se acomode ou se estabilize em uma zona de acomodação. São os resultados que a escola deve alcançar. É um importante componente para a instituição, caminhando lado a lado com a visão e a missão.
- e) **PERFIL:** É a imagem centralizada da empresa. Deve ser claro e objetivo, de forma a facilitar a opção do cliente. É um ponto fundamental para o sucesso ou o fracasso da empresa. É fundamental a definição de um perfil para a escola, evitando os conflitos por falta de conhecimento e clareza da imagem da instituição.
- f) **LIMITES:** Definido o perfil, torna-se importante o estabelecimento dos limites que a instituição deve explicitar para todos os envolvidos, pois eles permearão as relações entre cliente e empresa. A definição dos limites tem como objetivo preservar a missão, a visão, os princípios, o perfil e os objetivos da instituição.

Nesse sentido, podemos afirmar que o sucesso da instituição educacional só acontecerá com a fidelidade na busca dos pontos traçados, por meio do comprometimento de toda a instituição. É importante frisar que uma organização educacional não se estabelece centrada em apenas um gestor. Defendemos o ponto de vista de que todos os membros da organização são gestores, cada um com uma atribuição específica e de importância para a instituição. Por isso, a valorização de cada membro dessa organização torna-se fundamental para o alcance dos objetivos, da otimização dos resultados e, conseqüentemente, do sucesso da empresa.

Ao se aproximar das linhas finais deste trabalho, queremos defender os pontos básicos escritos por Peter Drucker, que, mesmo indo de encontro a uma afirmação desse importante escritor, quando diz que “nem a escola, nem a igreja, nem o exército podem ser considerados uma empresa pela falta de incidência do

marketing, da propaganda e do cliente”, são inúmeros os pontos de confluência que referendam as afirmações contidas.

Como a realização deste trabalho, esperamos trazer contribuições positivas para todas as instituições escolares, especificamente as instituições particulares, sob a égide da legislação brasileira, nos aspectos do planejamento da organização do trabalho administrativo e pedagógico, proporcionando dados significativos para essa organização.

Alertamos, ainda, para o não esgotamento do assunto proposto, sugerindo a realização de trabalhos complementares, por meio de um aprofundamento com mais minúcias, visando à efetiva implantação da proposta apresentada, que deve ter como centro o PRIMADO DO PEDAGÓGICO.

SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A finalização do presente trabalho e as conclusões da pesquisa realizada não esgotam o tema abordado, que é muito complexo e discutível, existindo outros autores que defendem o contrário do exposto nessas linhas. Com a opção por esse tema, buscamos respostas que atendam a realidade educacional brasileira, particularmente as instituições privadas, para as questões que estão dificultando a sobrevivência destas. Havemos de convir que, se a legislação vigente permite a existência dessas instituições, atreladas às regras do mercado empresarial, elas devem se portar como uma empresa, utilizando os seus princípios, que devem funcionar como atividade meio para a sustentação da primazia do pedagógico.

Outrossim, mesmo sem estar direcionado para a escola pública, este trabalho também se aplica a esta, pois o PNDE – Plano de Desenvolvimento Escolar, utilizado no Brasil, usa linguagem e procedimentos empresariais, onde o gestor educacional gerencia a escola, recebendo e aplicando as verbas advindas da sociedade, e o aluno é uma receita. Portanto, a escola também deve primar pela qualidade e pela imagem fazendo com que o aluno e a família optem por esta, aumentando ou mantendo um quantitativo que leve à otimização do trabalho.

No entanto, alguns pontos devem ser mais bem estudados, pesquisados e trabalhados visando ao completo desenvolvimento de uma unidade educacional.

Portanto, sugerimos outros estudos a serem efetuados com a finalidade de complementar os resultados obtidos:

- a) Aprofundar um modelo de gestão que unifique a organização do trabalho pedagógico e administrativo;
- b) Definir, com clareza e, de acordo com a realidade vivida, qual o produto de uma unidade educacional;
- c) Estudar a aplicabilidade de uma proposta de relações humanas entre aluno e escola ou cliente e empresa, de forma a não estrangular a atividade fim;
- d) Estudar a implantação de um Modelo de Organização do Trabalho, voltado especificamente para as instituições públicas;
- e) Estudar a implantação de um Modelo de Organização do Trabalho, voltado para outras organizações, que não sejam instituições de educação básica;
- f) Continuar este trabalho, avaliando as propostas sugeridas, por meio de ação, reflexão, avaliação e ação;
- g) Continuar este trabalho, analisando um leque maior de instituições educacionais, enfocando instituições concorrentes e não concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACÚRCIO, Marina R. B; ANDRADE, Rosamaria C. *A Gestão da Escola*. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.

ALVES, João Roberto Moreira. *Administração da Pequena e Media Escola*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, 1996.

ALVES, João Roberto Moreira. *Guia Prático do Diretor de Escola*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação. 1997.

ALVES, José Matias. *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*. Porto, Edições Asa, 1992.

ALMEIDA, Maria Elizabete. *Projeto: uma nova cultura de aprendizagem*. Brasília: MEC/PROINFO, 1999.

BORGES, Pedro Farias. *A Gestão da Escola. Cap. 1 – Guia do Diretor Escolar em 10 Lições*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CHOWDHURY, Subir. *Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COTA, Gildo. *Princípios Educativos de Marcelino Champagnat*. São Paulo: FTD, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos Organização – fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CREMA, Roberto. *Introdução à visão holística: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma*. São Paulo: Summus, 1989.

DEVIES, E; DEVIES, B. J; Tradução Paulo Lopes. *Aprenda os Segredos do Marketing*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

DELORS, Jacques (Coord). *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez/MEC/UNESCO, 1998.

DEMO, Pedro. *Desafios modernos da educação*. mimeo. 1993.

_____. *Educação e Qualidade*. Campinas, Papyrus, 1994.

DRUKER, Peter F. *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

_____. *Peter Drucker na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Administrando para o futuro*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FAURE, Edgar. *Aprender a ser*. Lisboa: Bertrand, Difusão Européia do Livro, 1974.

FERREIRA, Ademir Antonio. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 5 ed. P. 1144.

FREITAS, Luiz Carlos. *"Organização do Trabalho Pedagógico"*. Palestra do VII Seminário Internacional de Alfabetização e Educação. Novo Hamburgo. 1991.

GADOTTI, Moacir. *Perspectivas Atuais da Educação*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GANDIN, Danilo. *Planejamento como prática educativa*. São Paulo: Editora Loyola, 1983.

KWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à Administração – 5 ed.* São Paulo: Atlas, 1995.

LEONTIEV, A. I. *O homem e a cultura*. s/d, 9 p. [mimeografado]

LIBÂNEO, José Carlos. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

MACHADO, Lurdes Marcelino. Coord. *Administração e Supervisão Escolar: questões para o novo milênio*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

MORAES, Maria Cândida. *O paradigma educacional emergente*. Campinas: Papirus, 1998.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez, UNESCO, 2000.

_____. *Para sair do século XX*. Portugal: Europa-América, 1986.

NÓVOA, António (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

_____. "Para uma análise das instituições escolares". In: Antónia Nóvoa (org) *As organizações escolares em análises*. Lisboa, Dom Quixote, 1992.

PARO, Vítor Henrique. *Administração escolar. uma introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1993.

_____. *Administração Escolar – Introdução Crítica*. 11. d. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. *"Situações e perspectivas da administração da educação brasileira: Uma contribuição"*. In: Revista Brasileira de Administração da Educação. Brasília, ANPAE, 1983.

PERRENOUD, Philippe. *As Competências para Ensinar no Século XXI*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

_____. *Construir as Competências desde a Escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

ROSA, Clovis. *Gestão Estratégica Escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes. 2004

SANTOS, Cloves Roberto dos. *O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

_____. *Educação Escolar Brasileira – Estrutura, Administração e Legislação*. 2. ed. Atual. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

SAVIANI, Demerval. *"Para além da curvatura da vara"*. In: Revista Ande n. 03, São Paulo, 1982.

_____. *Escola e Democracia*. 20 ed. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1988.

SANTOS, Cloves Roberto dos. *O Gestor Educacional de uma Escola em Mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

THURLER, Monica Gather. *Inovar no interior da escola*. Porto Alegre: Artmed. 2001.

TRINDADE, Maria Nazareth. *Literacia: Teoria e Prática*. São Paulo: Cortez, 2002.

VÁRIOS AUTORES. *Estrutura e Funcionamento da Educação Básica*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WERTHEIN, Jorge; CUNHA, Celio. *Fundamentos da nova educação*. Brasília: UNESCO, 2000.

_____. *Políticas de Educação: Idéias e Ações*. Brasília: UNESCO, 2001.

_____. *Formação de Recursos Humanos para a Gestão Educativa na América Latina*. Brasília: UNESCO, 2000.

Apostilas n. 1,2,3,4 e 5, desenvolvidas durante o Módulo 9 – Mestrado em Educação, Organização do trabalho pedagógico – UNIFAL/UEVORA, pelo professor Vitor Manuel Trindade. Maceió, 2004.

Apostila “Motivação e Gestão de Recursos Humanos” desenvolvida durante o Módulo 12, Mestrado em Educação -UNIFAL/UEVORA, pela professora Arminda Neves. Maceió, 2004.

Conclusões tiradas das aulas ministradas durante o Módulo 9 – Mestrado em Educação, Administração Escolar e Técnicas de Gestão – UNIFAL/UEVORA, pelo professor José Luis Verdasca. Maceió, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro 2002.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Apresentado pelo Deputado Ivan Valente. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

Projeto Político Pedagógico Marista. UNBEC. Colégio Marista de Maceió. Brasil. Maceió. Alagoas. 2004.

Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre: Ampae. 1983.

Revista de Educação da Associação de Educação Católica do Brasil. N. 96, julho/setembro de 1995.



UNIVERSIDADE DE ÉVORA - UEVORA
UNIÃO DAS FACULDADES DE ALAGOAS - UNIFAL
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

A Gestão em uma Escola/Empresa: As novas relações pedagógicas e administrativas frente a um ambiente em constantes mudanças

QUESTIONÁRIO – Gestores Pedagógicos

Prezados Educadores,

Estamos realizando um estudo sobre "As Novas Relações Pedagógicas e administrativas em uma Instituição Escolar" (de acordo com o título acima), visando fornecer novos subsídios para uma melhor administração do negócio educacional. Para tanto queremos conhecer sua opinião sobre os aspectos listados abaixo. Gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo a este questionário e dando sugestões sobre a ação administrativa/pedagógica escolar.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Obs. 1 – As questões de 1 a 4 são afirmações do autor, devendo você concordar, discordar...

Obs. 2 – As questões a partir da 5 em diante são perguntas que devem expressar a sua opinião.

1. A escola, dos tempos atuais, está sendo gerenciada como uma empresa.

Concordo Discordo Em parte Desconheço

2. A escola utiliza a propaganda e o marketing para divulgar suas ações e conquistar novos clientes.

Concordo Discordo Em parte Desconheço

3. A escola, hoje, mantém uma relação empresarial tratando os pais e alunos como clientes.

Concordo Discordo Em parte Desconheço

4. A escola, dos tempos atuais, utiliza os processos administrativos empresariais para gerenciar suas atividades.

Concordo Discordo Em parte Desconheço

5. Sua escola possui um planejamento pedagógico sistematizado, de forma a orientar todas as suas ações relativas ao trabalho desenvolvido?

Sim Não Em parte Desconheço

6. Sua escola possui um planejamento administrativo sistematizado, de forma a orientar todas as suas ações relativas ao trabalho desenvolvido?

Sim Não Em parte Desconheço

7. Você conhece os objetivos pedagógicos de sua escola?

Sim Não Em parte Desconheço

8. Você conhece os objetivos administrativos de sua escola?

Sim Não Em parte Desconheço

9. Na sua escola os clientes internos (educadores e funcionários), têm a clareza do negócio desenvolvido pela instituição?

Sim Não Em parte Desconheço

10. Sua escola possui um modelo de gestão pedagógica adequado aos tempos atuais?

Sim Não Em parte Desconheço

11. Sua escola possui um modelo de gestão administrativa adequado aos tempos atuais?

Sim Não Em parte Desconheço

12. Sua escola possui um planejamento de investimento na formação profissional e no aspecto administrativo, visando uma melhor qualidade do primado pedagógico?

Sim Não Em parte Desconheço

13. Sua escola procura diversificar os serviços de forma a atender as necessidades da clientela e demanda do mercado educacional?

Sim Não Em parte Desconheço

14. Na sua escola o cliente é tratado de forma a demonstrar satisfação em suas necessidades?

Sim Não Em parte Desconheço

15. Sua escola possui um planejamento de formação dos recursos humanos (formação profissional), visando uma melhor qualidade do processo educativo?

Sim Não Em parte Desconheço

16. Na sua escola existe um planejamento de desenvolvimento das relações inter e intra-pessoal do pessoal pedagógico e administrativo?

Sim Não Em parte Desconheço

17. Sua escola proporciona meios para a preparação do seu trabalho de forma condizente e com qualidade?

Sim Não Em parte Desconheço

18. Você se sente valorizado em relação ao seu trabalho desenvolvido na sua escola?

Sim Não Em parte Desconheço

19. Sua escola nos últimos anos perdeu alunos? Qual a justificativa?

Sim Não Em parte Desconheço

Justificativa

20. Cite fatores importantes (2 pedagógicos e 2 administrativos) que a escola deve implementar visando a satisfação dos clientes e melhoria da produção do trabalho:

1 Pedagógico

2 Pedagógico

1 Administrativo

2 Administrativo

21. Quais as principais oportunidades e ameaças das escolas na atualidade?

Oportunidades:

1

2

Ameaças:

1

2

22. Cite três pontos para melhorar a captação de recursos e viabilizar, ainda mais a instituição educacional?

1b

2

3

26. Quais os principais pontos que devem ser implementados, para otimizar o trabalho pedagógico?

1

2

3



UNIVERSIDADE DE ÉVORA - UEVORA
UNIÃO DAS FACULDADES DE ALGOAS - UNIFAL
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

A Gestão em uma Escola/Empresa: As novas relações pedagógicas e administrativas frente a um ambiente em constantes mudanças

QUESTIONÁRIO – Gestores Administrativos

Prezados Educadores,

Estamos realizando um estudo sobre "As Novas Relações Pedagógicas e administrativas em uma Instituição Escolar" (de acordo com o título acima), visando fornecer novos subsídios para uma melhor administração do negócio educacional. Para tanto queremos conhecer sua opinião sobre os aspectos listados abaixo. Gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo a este questionário e dando sugestões sobre a ação administrativa/pedagógica escolar.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Obs. 1 – As questões de 1 a 4 são afirmações do autor, devendo você concordar, discordar...

Obs. 2 – As questões a partir da 5 em diante são perguntas que devem expressar a sua opinião.

1. A escola, dos tempos atuais, está sendo gerenciada como uma empresa.

Concordo Discordo Em parte Desconheço

2. A escola utiliza a propaganda e o marketing para divulgar suas ações e conquistar novos clientes.

Concordo Discordo Em parte Desconheço

3. A escola, hoje, mantém uma relação empresarial tratando os pais e alunos como clientes.

Concordo Discordo Em parte Desconheço

4. A escola, dos tempos atuais, utiliza os processos administrativos empresariais para gerenciar suas atividades.

Concordo Discordo Em parte Desconheço

5. Sua escola possui um planejamento pedagógico sistematizado, de forma a orientar todas as suas ações relativas ao trabalho desenvolvido?

Sim Não Em parte Desconheço

6. Sua escola possui um planejamento administrativo sistematizado, de forma a orientar todas as suas ações relativas ao trabalho desenvolvido?

Sim Não Em parte Desconheço

7. Você conhece os objetivos pedagógicos de sua escola?

Sim Não Em parte Desconheço

8. Você conhece os objetivos administrativos de sua escola?

Sim Não Em parte Desconheço

9. Na sua escola os clientes internos (educadores e funcionários), têm a clareza do negócio desenvolvido pela instituição?

Sim Não Em parte Desconheço

10. Sua escola possui um modelo de gestão pedagógica adequado aos tempos atuais?

Sim Não Em parte Desconheço

11. Sua escola possui um modelo de gestão administrativa adequado aos tempos atuais?

Sim Não Em parte Desconheço

12. Sua escola possui um planejamento de investimento na formação profissional e no aspecto administrativo, visando uma melhor qualidade do primado pedagógico?

Sim Não Em parte Desconheço

13. Sua escola procura diversificar os serviços de forma a atender as necessidades da clientela e demanda do mercado educacional?

Sim Não Em parte Desconheço

14. Na sua escola o cliente é tratado de forma a demonstrar satisfação em suas necessidades?

Sim Não Em parte Desconheço

15. Sua escola possui um planejamento de formação dos recursos humanos (formação profissional), visando uma melhor qualidade do processo educativo?

Sim Não Em parte Desconheço

16. Na sua escola existe um planejamento de desenvolvimento das relações inter e intra-pessoal do pessoal pedagógico e administrativo?

Sim Não Em parte Desconheço

17. Sua escola proporciona meios para a preparação do seu trabalho de forma condizente e com qualidade?

Sim Não Em parte Desconheço

18. Você se sente valorizado em relação ao seu trabalho desenvolvido na sua escola?

Sim Não Em parte Desconheço

19. Sua escola nos últimos anos perdeu alunos? Qual a justificativa?

Sim Não Em parte Desconheço

Justificativa

20. Cite fatores importantes (2 pedagógicos e 2 administrativos) que a escola deve implementar visando a satisfação dos clientes e melhoria da produção do trabalho:

1 Pedagógico

2 Pedagógico

1 Administrativo

2 Administrativo

21. Quais as principais oportunidades e ameaças das escolas na atualidade?

Oportunidades:

1

2

Ameaças:

1

2

22. Cite três pontos para melhorar a captação de recursos e viabilizar, ainda mais a instituição educacional?

1b

2

3

26. Quais os principais pontos que devem ser implementados, para otimizar o trabalho pedagógico?

1

2

3



UNIVERSIDADE DE ÉVORA - UEVORA
UNIÃO DAS FACULDADES DE ALAGOAS - UNIFAL
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

A Gestão em uma Escola/Empresa: As novas relações pedagógicas e administrativas frente a um ambiente em constantes mudanças

QUESTIONÁRIO – Formandos de Administração Escolar

Prezados Educadores,

Estamos realizando um estudo sobre "As Novas Relações Pedagógicas e administrativas em uma Instituição Escolar" (de acordo com o título acima), visando fornecer novos subsídios para uma melhor administração do negócio educacional. Para tanto queremos conhecer sua opinião sobre os aspectos listados abaixo. Gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo a este questionário e dando sugestões sobre a ação administrativa/pedagógica escolar.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Obs. 1 - As questões de 1 a 5 são afirmações do autor, devendo você concordar, discordar...

Obs. 2 - As questões a partir da 6 em diante são perguntas que devem expressar a sua opinião.

1. A escola, dos tempos atuais, está sendo gerenciada como uma empresa.

Concordo

Discordo

Em parte

Desconheço

2. A escola, dos tempos atuais, utiliza a propaganda e do marketing para divulgar suas ações e conquistar novos clientes.

Concordo

Discordo

Em parte

Desconheço

3. A escola, dos tempos atuais, mantém uma relação empresarial tratando os pais e alunos como clientes.

Concordo

Discordo

Em parte

Desconheço

4. A escola, dos tempos atuais, utiliza os processos administrativos empresariais para gerenciar suas atividades.

Concordo

Discordo

Em parte

Desconheço

5. Sua faculdade (pedagogia) prepara, prioritariamente, para gerência dos aspectos pedagógicos deixando em 2º plano os aspectos da Administração Geral.

Concordo

Discordo

Em parte

Desconheço

6. Seu curso possui um currículo voltado para a formação administrativa empresarial escolar, de forma a orientar todas as suas ações relativas ao trabalho a ser desenvolvido após a conclusão?

Sim

Não

Em parte

Desconheço

7. Sua faculdade prepara condizentemente para a Gestão e Organização do Trabalho Pedagógico?

Sim

Não

Em parte

Desconheço

8. Sua faculdade prepara condizentemente para a Gestão e Organização do Trabalho Administrativo/Empresarial?

Sim

Não

Em parte

Desconheço

9. Sua faculdade prepara condizentemente para a Gestão de Pessoas visando a otimização do trabalho em uma unidade educacional?

Sim

Não

Em parte

Desconheço

10. Sua faculdade prepara condizentemente para os aspectos relativos a legislação educacional referente a gestão escolar?

Sim Não Em parte Desconheço

11. Sua faculdade prepara condizentemente para os aspectos relativos a legislação empresarial referente a gestão escolar?

Sim Não Em parte Desconheço

12. Sua faculdade prepara condizentemente para os aspectos relativos a legislação trabalhistas referente a gestão escolar?

Sim Não Em parte Desconheço

13. Você considera que sua faculdade prepara condizentemente e que você está apto para administrar uma escola, nos tempos atuais?

Sim Não Em parte Desconheço

14. Você considera como importante a inclusão de disciplinas relativas a gestão empresarial e princípios da administração geral no currículo de administração escolar?

Sim Não Em parte Desconheço

15. Você considera como importante a gestão de pessoas visando a otimização do trabalho em uma instituição educacional?

Sim Não Em parte Desconheço

16. Você considera que o cliente deve ser tratado de forma a sentir satisfeito em suas solicitações?

Sim Não Em parte Desconheço

17. Você concorda que o gestor educacional, também deve estar preparado quanto aos aspectos dos princípios administrativos aplicados a gestão empresarial?

Sim Não Em parte Desconheço

18. Você está satisfeito com a formação recebida, visando o gerenciamento empresarial/administrativo/pedagógico de uma escola?

Sim Não Em parte Desconheço

19. Na sua opinião, quais os pontos importantes que a faculdade deve implementar visando uma melhor preparação dos Administradores Educacionais visando ao enfrentamento de um mercado empresarial, bastante competitivo:

1
2
3

24. Quais as principais oportunidades e ameaças para as escolas que você observa nos dias de hoje?

Oportunidades:

1
2
3

Ameaças:

1
2
3