



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

PAULA RODRIGUES ZERBINI

**A INTERFERÊNCIA POLÍTICA NA GESTÃO ESCOLAR:
BENEFÍCIOS E MALEFÍCIOS.**

Brasília – DF

2012

PAULA RODRIGUES ZERBINI

**A INTERFERÊNCIA POLÍTICA NA GESTÃO ESCOLAR:
BENEFÍCIOS E MALEFÍCIOS.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. João Batista Drummond Câmara

Brasília – DF

2012

Zerbini, Paula Rodrigues

A interferência política na gestão escolar: benefícios e malefícios./ Paula Rodrigues Zerbini. – Palmas, 2012.

69 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientador: Prof. Dr. João Batista Drummond Câmara , Departamento de Administração.

1. Gestão Escolar. 2. Política Educacional. 3. Interferência Política. 4. Clima Escolar. 5.(Re)Democratização Escolar I. Título.

PAULA RODRIGUES ZERBINI

**A INTERFERÊNCIA POLÍTICA NA GESTÃO ESCOLAR:
BENEFÍCIOS E MALEFÍCIOS.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Paula Rodrigues Zerbini

Dr. João Batista Drummond Câmara
Professor-Orientador

Dr. Onofre Miranda
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 02 de Agosto de 2012.

Dedico à minha família, meus amigos meus filhos e meu amado esposo por demonstrar confiança em minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força e saúde que me proporcionou par chegar até o fim de mais este caminho.

À minha família, pelo apoio e compreensão pelas ausências nos finais de semana.

Aos meus filhos Igor, Beatriz e Vinicius, por não cobrar a presença e por me dá alegria de suas existências.

Aos meus amigos, pela força e auxílio, inclusive em aulas particulares da disciplina de Matemática Financeira.

Em especial: meu marido Márcio Zerbini, pelo companheirismo, dedicação, ajuda e compreensão ao longo desta jornada.

Meu Irmão Clayton Paulo Rodrigues, por concluir junto comigo este curso, mesmo aos trancos e barrancos.

Ao meu amigo Dep. Estadual José Geraldo, por ter me acolhido e me ajudado em um dos momentos mais difíceis de minha vida.

Aos Professores da UnB, pela ajuda e compreensão nesta longa jornada.

Ao Professor Dr. João Batista Drummond Câmara, pelo apoio em concluir este TCC e, principalmente pelo dinamismo e competência na execução dos trabalhos.

Ao Professor Dr. Onofre Miranda, pelas contribuições como tutor-examinador.

Ideologia

Cazuza

*Meu partido
 É um coração partido
 E as ilusões estão todas perdidas
 Os meus sonhos foram todos vendidos
 Tão barato que eu nem acredito
 Eu nem acredito
 Que aquele garoto que ia mudar o mundo
 (Mudar o mundo)
 Frequenta agora as festas do "Grand Monde"*

*Meus heróis morreram de overdose
 Meus inimigos estão no poder
 Ideologia
 Eu quero uma pra viver
 Ideologia
 Eu quero uma pra viver*

*O meu prazer
 Agora é risco de vida
 Meu sex and drugs não tem nenhum rock 'n' roll
 Eu vou pagar a conta do analista
 Pra nunca mais ter que saber quem eu sou
 Pois aquele garoto que ia mudar o mundo
 (Mudar o mundo)
 Agora assiste a tudo em cima do muro*

*Meus heróis morreram de overdose
 Meus inimigos estão no poder
 Ideologia
 Eu quero uma pra viver
 Ideologia
 Eu quero uma pra viver*

RESUMO

O presente estudo investigou a percepção dos servidores públicos lotados nas Escolas Estaduais de Araguaina-TO, sobre a forma de designação de diretores nos aspectos do ambiente organizacional, tendo em vista os desafios da legislação educacional vigente e a gestão administrativa. Para tanto, foram levantados dados demográficos dos servidores que atuam nas escolas, identificadas as formas de designação de diretores escolares, verificada a percepção dos servidores sobre clima organizacional e obtidos os indicadores que auxiliem a Secretaria de Educação a identificar possíveis falhas e/ou oportunidades de melhoria no quesito “designação de diretor”. Foi necessário realizar um procedimento metodológico utilizando a pesquisa descritiva, que se caracteriza frequentemente como estudo que procura determinar opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas, tendo como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Os resultados obtidos demonstraram que a percepção dos entrevistados sobre a forma de designação é autoritária e repudiada por todos os entrevistados.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Política Educacional; Interferência Política; Clima Escolar; (Re)Democratização Escolar.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contextualização do Problema.....	13
1.2 Formulação do problema	14
1.3 Objetivo Geral	14
1.4 Objetivos Específicos	14
1.5 .Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Gestão Escolar	20
2.2 Democratização educacional.....	22
2.3 Clima organizacional	24
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
3.1 Caracterização da organização, setor ou área	27
3.2 População e amostra ou participantes do estudo.....	27
3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	28
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	35

1 INTRODUÇÃO

A educação vem passando por mudanças significativas objetivando a eficiência e eficácia que o sistema exige. No processo de democratização da gestão escolar, busca-se, além de verificar em que medida os mecanismos de participação concorrem para a democratização da gestão administrativa, para a autonomia da escola e principalmente, para melhorar a qualidade da participação de todos os segmentos da escola (FREIRE e FREITAS, 2002, p.16).

No contexto da educação brasileira busca-se a excelência das ações com práticas cada vez mais efetivas, no intuito de efetivar um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e eficiente. A gestão escolar, conforme definição de Lück (2000, p. 7), se constitui numa dimensão e com um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. É o processo que tenta (e pode) assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras.

Olhando o ambiente escolar é possível que os vários olhares inseridos no seu contexto possam, além de mudança de atitude, democratizar os processos por meio da responsabilização dos entes envolvidos. Tem-se que levar em consideração que a gestão do conhecimento também é um novo modelo de gerenciamento das organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos.

Neste ponto chama-se atenção para o trabalho da gestão escolar, pois o diretor e pessoas da equipe devem colocar-se a serviço do trabalho coletivo. Todos os servidores estão ali para prestar serviço à coletividade. A opção pela gestão democrática no ambiente escolar poderá fazer toda a diferença entre gerar conflitos e viver com eles, ou ter prazer no trabalho e gerar admiração, em função do

desenvolvimento do potencial pessoal na ajuda à organização dos grupos, conforme enfatiza Menezes e Santos (2002) a Gestão Escolar objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

A sociedade admite a importância da escola na preparação de cidadãos com melhor potencial de trabalho e passa a exigir mais competência, mais flexibilidade e agilidade dos gestores escolares, de modo que a escola possa acomodar suas solicitações. Em decorrência, o potencial criativo da desejada autonomia escolar tem sido discutido amplamente, mas continua pouco exercitado, por falta de experiência nesse exercício (FREITAS, 2000, p. 49).

Ressalta-se que, para se ter um trabalho ou projeto bem executado é necessário que todos os atores que fazem parte do processo estejam em harmonia, capacitados e motivados e, entender que o comportamento humano nas empresas é vital, uma vez que o fator está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada no seu ambiente de trabalho.

Atualmente, toda e qualquer instituição de trabalho sobrevive em meio à alta competitividade e precisam investir continuamente na qualidade dos produtos ofertados (no caso da educação numa melhor qualidade do processo de ensino e aprendizagem) e sobretudo na qualidade de vida no / do trabalho de seus colaboradores.

A cultura de uma organização influencia todo o processo de criação, implantação e sucesso da estratégia de uma empresa, sendo imprescindível que ela esteja centrada no compartilhamento de conhecimentos e no aprendizado contínuo, resultando em informações valiosas e fundamentais na “guerra” do mercado.

De acordo com Kotter e Heskett (1994) apud Bueno et al (2004, p. 91), a cultura organizacional pode cegar até mesmo executivos mais experientes para fatos que não combinem com suas suposições. A cultura arraigada pode dificultar significativamente a implementação de novas estratégias e de uma política de inovação. Dessa forma, influenciará diversos aspectos dentro das organizações, em

especial decisões estratégicas que afetarão diretamente os processos, rotinas e resultados. Chiavenato (1998, p. 87) define Clima Organizacional como sendo o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros.

Na educação, o grande desafio da liderança educacional (gestor) empenhada em transformar a escola é deixar de focalizar apenas as coisas, matérias básicas da boa administração e passar a prestar atenção também na “energia”, na qualidade das interações que impulsionam todo o trabalho organizacional.

O gestor precisa atuar como facilitador do processo de aprendizagem profissional para sua equipe, pois um facilitador, antes de qualquer coisa, acredita nas pessoas com as quais trabalha e encontra vários meios de transmitir a elas o sentimento de que as pessoas precisam umas das outras para aprender e para realizar ações.

Chiavenato, (2001) conceitua que Clima Organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O Clima também é responsável por criar um ambiente que propicie a satisfação ou insatisfação entre os envolvidos. É a partir da análise do Clima Organizacional interno que se identifica a relação existente entre os colaboradores e a empresa.

O trabalho foi desenvolvido tendo como foco a gestão de pessoas, pela consciência de que as necessidades das pessoas no trabalho sofrem influência do grupo em que estão inseridas, do ambiente de trabalho, da forma como se utilizam da estrutura organizacional o que, por sua vez, têm reflexos diretos no clima da organização e no desempenho das atividades pelos funcionários. Teve como tema “A interferência política na gestão escolar”. Embasados no exposto, pretendeu-se com este projeto diagnosticar de que maneira (e se) a forma de designação de diretor das escolas estaduais de Araguaina-TO interfere no Clima Organizacional.

Ressalta-se a importância desta pesquisa com foco na gestão escolar (na livre indicação dos diretores/gestores pelos poderes públicos) e clima organizacional

está no fato que gerir pessoas é o maior desafio da empresa do conhecimento. O impacto das alterações organizacionais necessárias para que a empresa trabalhe com as metodologias propostas pode inviabilizar ou não os processos. As novas figuras dessa estrutura, diretor e gerente do conhecimento, devem ter o poder de comunicar a nova visão de trabalho. A idéia é que todos os funcionários passem a agir de forma colaborativa em favor do conhecimento. O trabalho de análise e mudança organizacional identificou os gargalos no processo de mudança para que não sejam barreiras para a implantação da gestão estratégica do conhecimento.

1.1 Contextualização

O estudo será realizado com os servidores das três escolas, CEM Castelo Branco, CEM Paulo Freire e Colégio Jardim Paulista, da rede estadual de ensino.

O CEM Castelo Branco, fundado em 1971 atua no ramo do Ensino Médio e Técnico Profissionalizante, atualmente conta com um quadro de servidores de 78 servidores, com uma clientela de 1105 alunos, está localizado no centro de Araguaina, mas tem como público-alvo, alunos de bairros periféricos e trabalhadores. O CEM Paulo Freire atua também no ramo do Ensino Médio, atualmente conta com uma clientela de 1255 alunos, está localizado no centro de Araguaina, conta com 72 servidores e tem como público-alvo alunos de classe média de bairros centrais. O Colégio Estadual Jardim Paulista atua com as modalidades de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e EJA 3º segmento, conta com 55 servidores tem como público-alvo alunos de periferias e de classe baixa, especialmente componentes do CADUNICO, recebedores de bolsa-família e trabalhadores, conta com 855 alunos.

Em relação aos participantes da pesquisa, foram no total, doze colaboradores, servidores públicos, lotados nas escolas supracitadas. Foram entrevistados quatro professores de cada instituição de ensino.

1.2 Formulação do problema

Qual a percepção dos servidores de três escolas estaduais de Araguaina-TO sobre a influência da designação de diretores no Clima Organizacional?

1.3 Objetivo Geral

Mensurar a percepção dos servidores públicos lotados nas Escolas Estaduais de Araguaina-TO, sobre a influência da forma de designação de diretores nos aspectos do ambiente organizacional.

1.4 Objetivos Específicos

1.4.1 Identificar os dados demográficos dos servidores que atuam nas escolas.

1.4.2 Identificar as formas de designação de diretores escolares.

1.4.3 Verificar a percepção dos servidores sobre clima organizacional.

1.4.4 Obter indicadores que auxiliem a Secretaria de Educação à identificar possíveis falhas e/ou [oportunidades](#) de melhoria no quesito “designação de diretor”.

1.5 Justificativa

O grande desafio da liderança educacional empenhada em transformar a escola é deixar de focalizar apenas as coisas, matérias básicas da administração e passar a prestar atenção também na “energia”, na qualidade das interações que impulsionam todo o trabalho organizacional. O gestor precisa atuar como facilitador do processo de aprendizagem profissional para sua equipe, pois um facilitador, antes de qualquer coisa, acredita nas pessoas com as quais trabalha e encontra

vários meios de transmitir a elas o sentimento de que as pessoas precisam umas das outras para aprender e para realizar ações.

O conhecimento tem sido foco de uma intensa discussão sobre como as organizações privadas podem obter vantagens competitivas e atingir elevados patamares de flexibilidade, produtividade e inovação, sem que, no entanto, esta disciplina seja devidamente debatida e/ou incorporada pelo setor público brasileiro.

Precisa-se diagnosticar se a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança ou comissionado na administração pública, algo que historicamente falando, parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se alicerça pela política do favoritismo e da marginalização das oposições, não contando assim o papel do diretor com o respaldo da comunidade escolar, ou se depende do contexto, uma vez que não é possível atrelar competência ao fator indicação política, todavia, a de se considerar a escolha de diretor dessa forma, reforça na maioria dos casos, a manutenção da ingerência e do clientelismo no cotidiano escolar, além da exclusão da comunidade escolar na definição de seu destino, conforme explicita Mello (1998), a gestão democrática visa construir uma escola de boa qualidade, prestando atendimento aos alunos e comunidade, aproveitando melhor seus recursos existentes, oportunizando a ampliação e aplicação do conhecimento.

A participação de todos permite chegar-se a soluções mais rápidas e que atendam a maioria através da ação pedagógica e educativa de maneira coerente. A escola democrática será aquela que conseguir interagir com as condições de vida e com as aspirações das camadas populares.

A democratização na/da escola implica, todavia, o redimensionamento das formas de escolha do diretor e a articulação e consolidação de outros mecanismos de participação. É fundamental, que no processo de democratização, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, a consolidação dos colegiados, dentre outros sejam elencados como ponto de partida para se alicerçar esta democracia educacional.

Vale aqui ressaltar que a ampliação da autonomia da escola e a democratização de sua gestão constituem exigências histórico- sociais, demandadas pela própria evolução da sociedade, pois a educação como prática social vem passando por uma metamorfose significativa, na qual a participação na gestão da escola pública deve envolver comunidade local e escolar.

Observa-se aqui que a democratização da educação é movimentada também por elementos fora dela, presentes no contexto social, político e econômico mais amplo, no qual a escola está inserida

Salienta-se que está prevista na LDB (Lei 9.394/96) que os municípios e/ ou estados podem organizar sistemas de ensino locais, nos quais o desejável é que existam mecanismos de participação de toda sociedade na elaboração de políticas educacionais, por meio de conselhos, congressos, conferências, enfim, fóruns de caráter consultivo, deliberativo e fiscalizador, que acompanhem as ações do órgão administrativo do sistema, deixando claro que o problema não é a lei, mas a aplicabilidade da lei, conforme diz Silva Júnior (1993) que uma administração competente tem como fruto a autonomia. A autonomia é conquista coletiva defendida por todos e envolvida no grupo, firmando compromisso com a qualidade de ensino, adaptando o projeto político pedagógico à realidade local, incorporando e buscando compreender os valores culturais, costumes e manifestações artísticas da comunidade, adquirindo assim sua identidade.

Conforme escreveu Carlos Matus (2002, *apud* Huertas, 1996) o “planejamento é uma ação que precede e preside a ação para criar o futuro”, apontando para a necessidade da instituição focar em seus objetivos e processos de gestão, suas atividades, assim como os meios disponíveis para o alcance de um desempenho desejado.

Este é um ponto relevante, uma vez que esbarra na aplicabilidade da lei e não no que ela prevê, pois se verifica que a implantação dos conselhos escolares nas redes públicas de ensino tem ocorrido a partir da necessidade de controlar recursos recebidos pela escola, fazendo com que a prática do conselho seja

desenvolvida apenas para ação fiscalizadora, que pouco contribui para a melhoria da prática social da educação. Este colegiado não deve configurar-se como instrumento de controle externo, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola, e nessa parte, o diretor é fundamental para fazer com este colegiado cumpra seu papel político-pedagógico.

A gestão é o processo que tenta (e pode) assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras. Olhando o ambiente escolar é possível que os vários olhares inseridos no seu contexto possam, além de mudança de atitude, democratizar os processos por meio da responsabilização dos entes envolvidos. Tem-se que levar em consideração que a gestão também é um novo modelo de gerenciamento das organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos.

Neste ponto chama-se a atenção para o trabalho escolar, pois o diretor e pessoas da equipe devem colocar-se a serviço do trabalho coletivo. Todos os servidores estão ali para prestar serviço à coletividade. A opção pela gestão democrática no ambiente escolar poderá fazer toda a diferença entre gerar conflitos e viver com eles, ou ter prazer no trabalho e gerar admiração, em função do desenvolvimento do potencial pessoal na ajuda à organização dos grupos.

A sociedade admite a importância da escola na preparação de cidadãos com melhor potencial de trabalho e passam a exigir mais competência, mais flexibilidade e agilidade dos gestores escolares, de modo que a escola possa acomodar suas solicitações. Em decorrência, o potencial criativo da desejada autonomia escolar tem sido discutido amplamente, mas continua pouco exercitado, por falta de experiência nesse exercício.

Como observa Silva Junior (1993), as escolas não existem para serem administradas ou inspecionadas. Elas existem para que as crianças aprendam, e que o especialista em administração da educação é, em princípio, também um especialista em educação. O objetivo da gestão é a garantia dos meios de aprendizagem efetiva e significativa dos alunos. O entendimento é que o aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo.

Cabe ressaltar que o papel do Gestor Escolar é de monitorar os processos educacionais e de avaliação dos resultados em todos os segmentos de atuação, com foco na maior efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos. Também deve fomentar a participação da comunidade nas tomadas de decisões, com foco na melhoria dos resultados e na efetivação do processo ensino-aprendizagem.

Anísio Teixeira (1968) diz que somente o educador ou o professor pode fazer a administração escolar para ao final concluir que se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso da administração escolar. A administração deve servir a própria educação. Se o administrador não se identifica como educador, suas decisões não serão inspiradas pela prática da educação, ocorrendo o fracasso da administração da escola.

Alonso (1981, p. 140) descreve que: “os melhores dirigentes são os que capitalizam o que os membros de sua organização podem oferecer”, evidenciando a importância do envolvimento, do sentimento de inclusão no processo gerencial, dando motivação e contribuindo para melhoria na produtividade.

Verifica-se que o monitoramento e avaliação da educação, embora constituam-se em processos essenciais da sua gestão, não são práticas comuns em escolas e apenas recentemente estão sendo adotadas como práticas na gestão de sistemas de ensino. Talvez sejam atribuídos significados inadequados a eles: o monitoramento é visto como um controle cerceador e limitador, portanto, negativo e a avaliação como uma estratégia de encontrar erros e causar reprovações. Sugere-se a proposta que esse entendimento pode ter mais a ver com o modo como a avaliação é praticada nas escolas do que com o seu real significado pedagógico.

Segundo Paro (1997, p.17), “a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.

Cabe aqui salientar que uma das competências do gestor é o de equilibrar e integrar as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da

escola. Também promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola. Conforme atesta a LDB, no artigo 14, II que a falta de determinadas falas na conjunção de esforços para a definição dos rumos da gestão escolar e a necessidade da presença de outros sujeitos com propósito de se compor um quadro com possibilidade de convívio com as diferenças, necessário ao enfrentamento à crescente complexidade dos problemas escolares, sustentam os argumentos em favor da constituição e incremento dos conselhos de escola (CE), instituições que devem contar com a presença de representantes de todos os segmentos escolares.

Neste espaço cabe salientar que a realização da gestão democrática é um princípio definido pela LDB, (Art. 3º, inciso VIII) e na CF (Art. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, dos pais e da comunidade em geral.

Para que a educação conquiste a excelência na qualidade e produtividade vários fatores têm que ser considerados e inovados como, por exemplo, o gerenciamento de seus processos e comunicação, a gestão de pessoas, seu relacionamento com a sociedade, dentre outros.

Rizzati (2002) considera essencial que o corpo gerencial seja capacitado com habilidades específicas, facilitando, assim, o melhor desempenho da gestão da empresa.

A capacitação, o desenvolvimento e a participação das pessoas nas tomadas de decisão podem ser considerados os principais recursos de uma organização, na busca da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, tendo em vista que as pessoas podem fazer o diferencial das organizações. Na busca desta sincronia gerencial, é necessário que se faça um estudo do clima organizacional para identificar o perfil dos servidores que atuam nas escolas de Araguaina-TO, bem como o grau de satisfação dos servidores com relação à possível indicação política do diretor/gestor. Busca-se com este projeto obter repostas que auxiliem a SEDUC à

identificar possíveis falhas e/ou oportunidades de melhoria no quesito “designação de diretor”, bem como diagnosticar se o fator “indicação política de diretor” influencia o clima dos servidores das escolas.

Dentro desta premissa se pretendeu, com este trabalho, mensurar a percepção dos servidores públicos lotados nas Escolas Estaduais de Araguaina-TO, sobre a influência da forma de designação de diretores nos aspectos do ambiente e se esta forma de designação interfere nos aspectos do ambiente organizacional e na maneira como as pessoas interagem uma com as outras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Escolar

É interessante verificar como o conceito de gestão escolar evoluiu com o a passar dos anos o que nos permite pensar em gestão no sentido de gerir uma instituição escolar, desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da gestão educacional.

Segundo Moraes, Magave e Amaral, (2004, p. 25):

...o bom líder é aquele que sabe delegar, sem abdicar de suas responsabilidades. Para tanto, cabe a ele atuar com liderança, de modo a mobilizar os professores, alunos e demais funcionários da escola para que juntos atuem, de modo que a escola seja uma instituição de aprendizagem constante e de qualidade.

Lück (2000) destaca que a confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando a boa comunicação. Corrigindo ações ocorridas em momentos inoportunos, possibilitando o atendimento de objetivos e criando as condições para o sucesso organizacional.

A sociedade admite a importância da escola na preparação de cidadãos com melhor potencial de trabalho e passa a exigir mais competência, mais flexibilidade e agilidade dos gestores escolares, de modo que a escola possa acomodar suas solicitações. Em decorrência, o potencial criativo da desejada autonomia escolar tem sido discutido amplamente, mas continua pouco exercitado, por falta de experiência nesse exercício.

Neste espaço cabe salientar que a realização da gestão democrática é um princípio definido pela LDB, (Art. 3º, inciso VIII) e na CF (Art. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, dos pais e da comunidade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação.

Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de aproximação entre escola e os demais envolvidos no processo, ambiente aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade de todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

2.2 Democratização educacional

A democratização na e da escola implica, todavia, o redimensionamento das formas de escolha do diretor e a articulação e consolidação de outros mecanismos de participação. É fundamental, que no processo de democratização, a construção coletiva do PP, a consolidação dos colegiados, dentre outros sejam elencados como ponto de partida para se alicerçar esta democracia educacional. Nessa direção, é fundamental a compreensão de que a construção de uma gestão escolar

democrática é sempre processual e, portanto, em se tratando de uma luta política de construção, é eminentemente pedagógica.

Democratizar o ensino, no entanto, não é só instalar uma escola pública atendendo aos reclames da população. É processo garantir, não só que as crianças tenham acesso a escola, mais também que aprendam, com vontade e prazer de aprender e não desistam depois de certo tempo. Por isso é que, defende-se a proposta de que é preciso universalizar o acesso e garantir a permanência dos alunos, oferecendo ensino de boa qualidade. Para isso, a escola precisa funcionar bem, tornando-se democrática. Veiga (1997) que enfatiza que a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. E visa romper com a separação e execução, entre pensar e fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto de trabalho pelos educadores.

O princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na constituição brasileira, foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN -Lei n.º 9.394 / 96). Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A constituição relacionada à gestão democrática com as demais formas de gestão.

Assim, a Constituição Federal brasileira estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino em nosso País e, por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino. Esse princípio constitucional constitui uma das garantias do direito à participação. Ele possibilita a pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais.

Resgata-se, pois o entendimento de que a ação intencional para ser efetiva necessita ser planejada, resultando em um plano que deve seguir de guia contínuo de sua implementação e que essa implementação deve ser monitorada e seus resultados avaliados continuamente. Sem tais práticas o que se tem é a ação aleatória, assistemática e desarticulada, de que resultam sérios prejuízos

educacionais, apesar das boas intenções e entendimento sociopolítico de trabalho educacional que se estabeleça na escola.

Embora a eleição se apresente como legítimo canal de democratização da escola e das relações sociais mais amplas – e não o único- é necessário não perdemos de vista as limitações do sistema representativo, assentado em interesses muitas vezes antagônicos.

Nesse sentido Lück (2000) cita o resultado da pesquisa realizada por (MACKENZIE, 1983) onde conclui que qualquer currículo funciona melhor se for implantado com entusiasmo. O ambiente da escola, de uma maneira geral, pode ser visto como um fator fundamental para a eficácia pessoal dos seus funcionários. A interação dos funcionários e o planejamento de objetivos pedagógicos específicos de modo participativo ajudam a formar um consenso sobre valores e metas que tornam o clima de realizações autossustentável.

É importante salientar que as organizações, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. Isto se deve a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a subcultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

2.3 Clima organizacional

Para Chiavenato (1996), “A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa.” Para esse autor a cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível.

No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível como um iceberg, invisível estão os valores

compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar. (CHIAVENATO, 1996, p 104)

O Clima Organizacional, de acordo com Edela (1978), é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. Atrelar o clima aos processos de gestão é um viés importante para se conseguir êxito no processo educativo.

De acordo com Pereira e Oliveira (2006) a gestão democrática exige o cultivo da cultura da participação, do trabalho coletivo, da ação colegiada, da realização pelo bem comum. É necessário, portanto, possibilitar momentos de experimentação da democracia na escola para se tornar uma prática efetiva, consolidada e possível de ser efetivamente vivenciada. A experiência do trabalho coletivo favorece o exercício da cidadania, a partilha de conhecimentos e talentos, levando os profissionais à consciência de grupo e a construção de autonomia emocional, profissional e intelectual. Assim, os resultados pedagógicos e educacionais são atingidos e superados em virtude da participação efetiva de todos.

A cultura organizacional é, portanto, um reflexo da maneira de ser da instituição. É, sobretudo, uma força penetrante e poderosa nos comportamentos incorporados na organização. É na cultura organizacional que se deve começar uma mudança, uma transformação, para a partir daí ter êxito nas mudanças. Propiciado pela cultura organizacional, o clima organizacional, reflete tal como um espelho o comprometimento com a proposta assumida pelo coletivo. Por meio do clima organizacional consegue-se perceber se os desejos, postos em teoria no projeto políticopedagógico, se efetivam, na prática, pelos colaboradores. Muitas vezes, um sorriso a um aluno, a maneira do corpo docente se expressar entre eles, o acesso à direção e demais setores são as imagens deste espelho.

Um clima de democracia, unido, aberto, deve alicreçar as relações entre funcionários e dirigentes. Aceitação de críticas e limitações do ser humano são dificultadores que, revistos, contribuem para um clima de satisfação e cooperação pleno. OLIVEIRA (2005) afirma que “A questão do diálogo, do clima de troca e cumplicidade se fazem importante numa escola radicalmente democrática.”

No Brasil, a própria Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) determinam a participação dos pais para a efetivação do processo da gestão democrática nas escolas. Precisa-se fortalecer mais esta parceria colaborativa, pois é uma maneira viável para que as escolas e famílias consigam superar as dificuldades que ocorrem com o aluno, onde esta parceria deve iniciar desde o momento da matrícula e se estender por todo o período escolar.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho monográfico deu-se a partir da pesquisa descritiva e buscou averiguar como se dá a interferência política nas escolas públicas do Tocantins e o que ela causa no clima organizacional. Isto remete a uma pesquisa que permitiu estar em contato com os servidores das escolas pesquisadas e procurar mensurar a percepção dos servidores públicos lotados nas Escolas Estaduais de Araguaina-TO, sobre a influência da forma de designação de diretores nos aspectos do ambiente organizacional, se há repulsa ou não acerca do item indicação política de diretor e como se está o clima organizacional nestas escolas. Para tanto, foram escolhidas três escolas da rede pública de ensino, fato que neste momento procurou-se omitir o nome das mesmas e colocar nomes fictícios, sendo elas: Escola Sabedoria, Escola Jardim das Flores e Escola Caprichosa.

Gil (2002) enfatiza ainda que o procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa descritiva, que se caracteriza frequentemente como estudo que procura determinar opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e

diretas. As técnicas utilizadas para a obtenção de informações são bastante diversas, destacando-se os questionários, as entrevistas e as observações.

Utilizou-se neste estudo, como coleta de dados, a entrevista semi-estruturada, onde se teve uma lista de questões para serem respondidas, como se fosse um guia. A entrevista teve relativa flexibilidade. As principais vantagens das entrevistas semi-estruturadas são as seguintes: possibilidade de acesso a informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; gera de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação e define novas estratégias e outros instrumentos. (TOMAR, 2007).

Segundo Gil (2002), uma pesquisa, tendo em vista seus objetivos, pode ser classificada da seguinte forma:

a) Pesquisa exploratória: Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

b) Pesquisa descritiva: Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Conforme (GIL, 2002) destacam-se também na pesquisa descritiva aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc. Foi isso que você fez, não a exploratória, ok? Também são pesquisas descritivas aqueles que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre o candidato e a escolaridade dos eleitores.

c) Pesquisa explicativa: A preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que

mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

O estudo foi realizado com os servidores das três escolas, CEM Castelo Branco, CEM Paulo Freire e Colégio Estadual Jardim Paulista, da rede estadual de ensino.

CEM Castelo Branco, fundado em 1971 atua no ramo do Ensino Médio e Técnico Profissionalizante, atualmente conta com um quadro de servidores de 78 servidores, com uma clientela de 1105 alunos, está localizado no centro de Araguaina, mas tem como público-alvo, alunos de bairros periféricos e trabalhadores. CEM Paulo Freire atua também no ramo do Ensino Médio, atualmente conta com uma clientela de 1255 alunos, está localizado no centro de Araguaina, conta com 72 servidores e tem como público-alvo alunos de classe média de bairros centrais. Colégio Estadual Jardim Paulista atua com as modalidades de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e EJA 3º segmento, conta com 55 servidores tem como público-alvo alunos de periferias e de classe baixa, especialmente componentes do CADUNICO, recebedores de bolsa-família e trabalhadores, conta com 855 alunos.

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

Em relação aos participantes da pesquisa, foram no total, doze colaboradores, servidores públicos, lotados nas escolas supracitadas. Foram entrevistados quatro professores de cada instituição de ensino.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para Fachin (2001, p. 46), os instrumentos de pesquisa e fundamenta nos conjuntos de procedimentos apoiados na teoria da amostragem e, como tal, é indispensável no estudo de certos aspectos da realidade social em que se pretenda medir o grau de correlação entre dois ou mais fenômenos.

O instrumento de pesquisa, segundo Garcia (1998, p.44) representa um procedimento racional e ordenado (forma de pensar), constituído por instrumentos básicos, que implica utilizar a reflexão e a experimentação, para proceder ao longo do caminho (significado etimológico de método) e alcançar os objetivos preestabelecidos no planejamento da pesquisa (projeto).

Segundo Lakatos e Marconi (1995, p. 106), os métodos podem ser subdivididos em métodos de abordagem e métodos de procedimentos.

Segundo Gil (2002), uma pesquisa, quanto aos seus procedimentos técnicos, pode ser classificada da seguinte forma:

a) Pesquisa bibliográfica: é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não é aconselhável que textos retirados da Internet constituam o arcabouço teórico do trabalho monográfico.

b) Pesquisa documental: É muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de

acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc.

c) Pesquisa experimental: quando se determina um objeto de estudo, seleciona-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, define-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

d) Levantamento: é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quanto o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo.

e) Estudo de campo: procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

O instrumento de pesquisa utilizado neste projeto foi a entrevista semi-estruturada que conteve oito perguntas sendo todas abertas, para facilitar a sentir, através das falas, como está o clima organizacional dentro das escolas.

Roteiro de entrevista aplicado aos professores das escolas selecionadas.

1- Qual o seu ponto de vista em relação à forma de ocupação do cargo de diretor?

2- Como é orientado ou quais os padrões/critérios de competência de desempenho existem no processo de seleção de diretores?

3. Que critérios e fundamentos foram/são levados em consideração pela Secretaria de Educação para a adoção dessa modalidade?

4. Quem são as pessoas que realizam essa indicação e como o fazem?

5. Que orientações são dadas pela Secretaria de Educação às pessoas que realizam essa indicação, a respeito de critérios de indicação?

6. Quais as vantagens da adoção dessa modalidade?

7. Quais as desvantagens/limitações da adoção da modalidade de indicação?

8. Essa forma de gestão interfere no clima organizacional?

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foram entrevistados por meio de entrevistas, doze professores, sendo quatro de cada escola, todos eles regentes de aula. A entrevista foi realizada com o objetivo de investigar a designação de diretores e a influência no clima organizacional das Unidades de Ensino.

Foi marcada hora com cada entrevistado, com local específico, já contatado anteriormente, por telefone. O questionário aplicado foi composto por perguntas elaboradas em relação à questão da designação de diretores e a possibilidade ou não de interferência deste método no clima organizacional das Unidades de Ensino.

Após conclusão da coleta de dados, foi feita a análise dos dados em que se procurou identificar categorias comuns nas entrevistas dos servidores. Após conclusão da coleta de dados, foi realizada a análise dos dados em que se procurou mensurar a percepção dos servidores públicos lotados nas Escolas Estaduais de Araguaina-TO, sobre a influência da forma de designação de diretores nos aspectos do ambiente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Levando em consideração as doze entrevistas realizadas, sendo quatro de cada Unidade de Ensino, se considerou os seguintes resultados:

Pergunta 1.

Qual o seu ponto de vista em relação à forma de ocupação do cargo de diretor?

- Entrevistado 1. "Super errada, pois são indicados por políticos."
- Entrevistado 2. "Que é imoral."
- Entrevistado 3. "Não acho justo. Penso que os diretores devem ser escolhidos pelos professores."
- Entrevistado 4. "Inadequado, pois deveria ser a escolha do cargo de diretor através de voto do corpo docente, alunos e comunidade (pais)."
- Entrevistado 5. "Tem de ser participativo e compromissado e buscar uma maior dinâmica em relação ao cargo."
- Entrevistado 6. "Deveria ser por votação e não por indicação política."
- Entrevistado 7. "Errônea, pois é uma mera indicação política."
- Entrevistado 8. "Ocupação é indicação política, cargo de confiança."
- Entrevistado 9. "Repugnante."
- Entrevistado 10. "Particularmente jamais aceitaria esse tipo de cargo."
- Entrevistado 11. "Jamais aceitaria este tipo de indicação."
- Entrevistado 12. "Imoral por se tratar de educação."

Pergunta 2

Como é orientado ou quais os padrões/critérios de competência de desempenho existem no processo de seleção de diretores?.

- Entrevistado 1. "Não existe critérios, simplesmente são indicados pela política atual."
- Entrevistado 2. "Maior poder político junto ao governo."
- Entrevistado 3. "Indicação política."
- Entrevistado 4. "Barganha política, é indicado por pessoas com interesse."
- Entrevistado 5. "Não temos conhecimento em relação a esses padrões."
- Entrevistado 6. "Questões política."
- Entrevistado 7. "Não há seleção apenas indicação."
- Entrevistado 8. "Não existe seleção, apenas indicação."
- Entrevistado 9. "Indicação política."
- Entrevistado 10. "Acredito que muita orientação política."

Entrevistado 11. “Não há critérios definidos, apenas interesse político.”
 Entrevistado 12. “Não é de conhecimento dos servidores estes critérios.”

Pergunta 3

Que critérios e fundamentos foram/são levados em consideração pela Secretaria de Educação para a adoção dessa modalidade?

Entrevistado 1. “É quando o indicado pertence a alguma “etnia” política..”
 Entrevistado 2. “Maior obediência ao “chefe”.”
 Entrevistado 3. “Prefiro não comentar.”
 Entrevistado 4. “Desconheço.”
 Entrevistado 5. “Políticos, sim simplesmente.”
 Entrevistado 6. “Não tem autonomia, é por indicação política.”
 Entrevistado 7. “Ser ligado a algum partido político.”
 Entrevistado 8. “Ser ligado a algum partido político.”
 Entrevistado 9. “Tem ligações por políticas partidárias.”
 Entrevistado 10. “Não tenho conhecimento.”
 Entrevistado 11. “Não há critérios definidos, apenas interesse político.”
 Entrevistado 12. “Não é de conhecimento destes critérios.”

Pergunta 4

Quem são as pessoas que realizam essa indicação e como o fazem?

Entrevistado 1. “São os chefes políticos que é feito em reunião nos “currais eleitorais”.”
 Entrevistado 2. “Deputados, por meio de favor eleitoreiro”.”
 Entrevistado 3. “Desconheço.”
 Entrevistado 4. “Desconheço.”
 Entrevistado 5. “Simplesmente cargo político.”
 Entrevistado 6. “Todos os políticos ligados à situação.”
 Entrevistado 7. “Em reuniões político-partidárias e são indicados por deputados ligados ao governo.”
 Entrevistado 8. “São os políticos ligados aos seus cabos eleitorais.”
 Entrevistado 9. “Políticos, por indicações e imposições.”
 Entrevistado 10. “Não tenho conhecimento.”
 Entrevistado 11. “Políticos.”
 Entrevistado 12. “Puramente políticos.”

Pergunta 5

Que orientações são dadas pela Secretaria de Educação às pessoas que realizam essa indicação, a respeito de critérios de indicação?

Entrevistado 1. “Você fica com a escola tal porque lá é meu reduto eleitoral.”
 Entrevistado 2. “Não conheço.”
 Entrevistado 3. “Desconheço.”
 Entrevistado 4. “Desconheço.”
 Entrevistado 5. “Todos devem alcançar metas e objetivos.”
 Entrevistado 6. “Desconheço.”
 Entrevistado 7. “Desconheço.”
 Entrevistado 8. “Não tem orientação apenas cumprimento de ordem.”
 Entrevistado 9. “Nenhuma, são apenas ordens a serem seguidas.”
 Entrevistado 10. “Sem critérios.”
 Entrevistado 11. “Não tenho conhecimento.”

Entrevistado 12. “Desconheço.”

Pergunta 6

Quais as vantagens da adoção dessa modalidade?

Entrevistado 1. “Só quando dermos sorte de acertar em um diretor que fale a mesma língua.”

Entrevistado 2. “Controle do diretor pelo indicador.”

Entrevistado 3. “Desconheço.”

Entrevistado 4. “Nenhuma vantagem.”

Entrevistado 5. “Desconheço.”

Entrevistado 6. “Não tem vantagem para o quadro de servidores da SEDUC-TO.”

Entrevistado 7. “Benefício próprio e manter o curral eleitoral.”

Entrevistado 8. “Manter o curral eleitoral.”

Entrevistado 9. “Manter o curral eleitoral.”

Entrevistado 10. “Não tenho conhecimento.”

Entrevistado 11. “Não tenho conhecimento.”

Entrevistado 12. “Desconheço.”

Pergunta 7

Quais as desvantagens/limitações da adoção da modalidade de indicação?

Entrevistado 1. “Proibi pessoas que estão preparadas para assumir o cargo de fazer um bom trabalho.”

Entrevistado 2. “Uma vez controlado o gestor não possui autonomia política, devendo obediência direta ao chefe.”

Entrevistado 3. “Desconheço.”

Entrevistado 4. “Várias,mas a principal é a qualidade de ensino que afeta diretamente.”

Entrevistado 5. “Não há autonomia própria.”

Entrevistado 6. “Despreparos dos gestores o desenvolvimento da educação.”

Entrevistado 7. “Impede um processo seletivo e o surgimento de novas lideranças.”

Entrevistado 8. “Impede o surgimento de novas lideranças.”

Entrevistado 9. “Impede o surgimento de lideranças natas.”

Entrevistado 10. “Não tenho conhecimento.”

Entrevistado 11. “Prefiro nem opinar.”

Entrevistado 12. “Acredito que todas, principalmente no retrocesso educacional e o descrédito da escola pública por parte da sociedade.”

Pergunta 8

Essa forma de gestão interfere no clima organizacional?

Entrevistado 1. “Claro que sim.”

Entrevistado 2. “Sim.”

Entrevistado 3. “Prefiro não opinar.”

Entrevistado 4. “Sim.”

Entrevistado 5. “Claro.”

Entrevistado 6. "Acredito que sim."
Entrevistado 7. "Sim."
Entrevistado 8. "Sim."
Entrevistado 9. "Sim."
Entrevistado 10. "Não tenho conhecimento."
Entrevistado 11. "Prefiro nem opinar."
Entrevistado 12. "Sim."

Após analisar estas respostas fica claro que a designação de diretores das escolas públicas em todo país sempre foi motivo de grandes polêmicas e confusões, contudo se na maior parte das cidades e estados ainda não se buscou ou conseguiu chegar a um acordo definitivo sobre como deve ocorrer o preenchimento desses cargos, agora a discussão ganha caráter de urgência. O estabelecimento de critérios é um dos pontos do compromisso Todos Pela Educação, lançado pelo Ministério da Educação (MEC). No decreto 6.094 de 24 de abril de 2007 que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação, há 28 diretrizes para a melhoria da qualidade do ensino a médio e longo prazo no Brasil. Uma delas determina que os gestores públicos devem "fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola".

No tocante à designação ao cargo, apesar de ainda não haver consenso, estudiosos defendem que promover a participação da comunidade escolar em decisões de natureza administrativa e pedagógica é colocá-la em evidência, como principal fiscalizadora da gestão. Outrossim, também é um ponto comum entre eles que indicações políticas e simples concursos para o cargo são péssimas maneiras de se nomear uma direção, explica Paro (1986), professor titular da Universidade de São Paulo (USP) e pesquisador em gestão escolar. Sobre a dispensa, Paro (1997) defende que é importante também estabelecer as regras na legislação (municipal ou estadual). "A lei pode definir, por exemplo, critérios para que o Conselho Escolar vote pela dispensa ou, ainda, deixar que a escola estabeleça isso em seu estatuto", diz.

O Gestor, por meio de sua liderança, pode ser agente de transformação na construção de um bom Clima Organizacional. Tudo o que é conduzido pelo gestor escolar afeta, de alguma forma, o Clima Organizacional.

Carvalho define Clima de Escola numa dupla asserção:

- a) enquanto realidade objetiva, no sentido em que constitui um campo de forças, que se exerce globalmente sobre todos os elementos da organização escolar, confirmada pela existência de maiores diferenças inter-organizacionais que intraorganizacionais, nas medidas das percepções de membros de organizações diversas;*
- b) dependente da estrutura subjetiva, na medida em que é percebido por cada indivíduo, através das interações no decurso das práticas organizacionais.*(CARVALHO, 1992; p.36)

Os profissionais da educação ao se sentirem valorizados, ouvidos e acreditados pela liderança tendem a reproduzir essa confiança nos vínculos pessoais estabelecidos no trabalho, criando um bom clima, algo que podemos verificar através das respostas da entrevista que não figura nas escolas pesquisadas.

O gestor escolar pode imaginar que o desafio maior é gerenciar muitas frentes de trabalho, porém sua atuação vai muito mais além, pois a atuação deste profissional, é o principal elemento para a construção de um ambiente de colaboração baseado no estímulo às responsabilidades individuais, que, somadas, facilitam o cumprimento das metas educacionais estabelecidas pela equipe.

Conforme Lück (2000) destaca que a confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando a boa comunicação, na entrevista, questão 2, fica evidente que os professores não acreditam na gestão escolar, por não haver padrões/critérios de competência de desempenho no processo de seleção de diretores. Já na pergunta 3 que enfatiza sobre os critérios e fundamentos foram/são levados em consideração pela Secretaria de Educação para a adoção dessa modalidade, verificou-se que apenas há interesse político-partidário, conforme respostas.

Indicar política ou tecnicamente o dirigente escolar pressupõe compreender a direção da escola pública não como uma função a ser desempenhada por um especialista da carreira do magistério, mas como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual ou como instrumento de compensação no jogo

político-eleitoral. Isso requer, ainda antes, reconhecer na figura do diretor a expressão primeira do poder público representado pela instituição escolar, ou seja, o diretor é, neste caso, o governador ou o prefeito em menor “escala” e, como tal, tem antes de tudo a tarefa de chefiar uma repartição pública., conforme pergunta 4 da entrevista.

A indicação reconhece a face política do cargo de diretor, do contrário não haveria disputa na definição de quem indicaria quem para ocupá-lo. Mas, também significa uma forma patrimonialista de perceber a política e a própria educação, conforme perguntas 5 e 6 da entrevista.

Na pergunta 7 da entrevista que aborda as desvantagens/limitações da adoção da modalidade de indicação, todos foram incisivos em responder que este tipo de procedimento causam o que chamaram “retrocesso educacional”, pois neste caso, a gestão democrática não é proposta como condição de aproximação entre escola e os demais envolvidos no processo, ambiente aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos.

Na pergunta 8 fica comprovado que há interferência direta no clima organizacional da Unidade Escolar, pois conforme acordo com Pereira e Oliveira (2006) a gestão democrática exige o cultivo da cultura da participação, do trabalho coletivo, da ação colegiada, da realização pelo bem comum.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A referida pesquisa teve o objetivo de analisar e refletir as questões relacionadas às concepções de gestão escolar e o processo de escolha dos diretores das escolas públicas do Tocantins.

A pergunta que norteou este trabalho foi “Qual a percepção dos servidores de três escolas estaduais de Araguaina-TO sobre a influência da designação de diretores no Clima Organizacional?”

Durante a execução deste trabalho foi possível diagnosticar as falhas e avanços da indicação política para o cargo de diretor das escolas públicas do Estado do Tocantins, em relação à democratização da gestão escolar. Atualmente a preocupação com o desenvolvimento da aprendizagem da escola vem sendo tratada de forma esforçada.

O presente trabalho foi desenvolvido com sustentação teórica que serviram de base para a formulação dos questionários e análise crítica dos resultados e mostraram que de nada adianta ter definido os conceitos de democracia e gestão escolar democrática, se temos professores desmotivados.

Ligada à questão da gestão participativa ou compartilhada está a promoção do fator comunidade na gestão da escola, não para pensar a educação escolar sob uma perspectiva transformadora e de participação efetivamente política na gestão escolar, mas estabelecer parcerias, concepção esta defendida constantemente por um gestor escolar entrevistado.

Refletir sobre a gestão democrática da escola, especialmente sobre a escolha e atuação do dirigente escolar, a partir das representações dos professores e dos demais sujeitos com ela envolvidos poderá contribuir para a superação de conflitos que se constroem, tendo em vista o aperfeiçoamento do trabalho e das relações no interior da instituição, melhorando especialmente a qualidade do ensino.

A crítica ao processo de indicação política de diretores escolares enseja a busca de mecanismos alternativos como concurso público e as eleições diretas. A eleição de diretores é o processo que melhor materializou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na administração da educação, tendo sido anos seguidos a principal bandeira de luta em prol da gestão democrática do ensino público.

Outro processo de provimento do cargo de diretor identificado é o de concurso público que se realiza por meio de provas ou de provas e títulos. As provas em geral são escritas, dissertativas ou não, e aprova de títulos é a comprovação da formação específica que habilita o candidato ao cargo. O argumento formal a esse tipo de escolha é defender a moralidade pública, evitando o apadrinhamento político.

As críticas a esse mecanismo pontuam o privilégio da competência técnica em detrimento da avaliação da liderança política. Alguns estudiosos apontam ainda o esquema misto, modalidade que combina diferentes formas de escolha do diretor. Na maioria das vezes, prevendo duas ou mais fases no processo de escolha, por exemplo, incluem-se prova que avaliam a competência técnica e a formação acadêmica do candidato, além de sua experiência administrativa, capacidade de liderança, dentre outros pré-requisitos

É necessário que se compreenda que o clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. Atrelar o clima aos processos de gestão é um viés importante para se conseguir êxito no processo educativo.

O clima e a cultura da escola, relacionando-se com as mudanças, sublinhando-se as curriculares, firmam-se como uma questão prioritária para a gestão da escolar. Para tanto, ela tem a seu favor, numa empreitada transformadora, o fato de que a sociedade, por sua cultura e o indivíduo, pela sua personalidade, em termos de mudança, são considerados mais estáveis que as organizações. As organizações revelam-se mais propícias às mudanças, em especial a escolar. A capacidade de mudança apresenta-se diferentemente entre sociedade, pessoas e organizações.

A cultura da organização escolar tem se revelado o melhor depositário destes desejos. Para tanto, se faz premente decodificar as metáforas, desvelar tanto os maiores, quanto os menores desejos auscultando a cultura que se expõe tal como o oxigênio que garante a vida - despercebido pela obviedade.

Em termos de gestão, há de se considerar que, mediante o despreparo no enfrentamento dos desafios que se colocam, é preciso encorajar a pluralidade na leitura e interpretação de problemas e busca de soluções. Desta feita, exige-se um gestor escolar que, em conjunto com os demais elementos da equipe gestora, seja investigador da própria realidade, capaz de buscar, interativamente, no seu próprio cotidiano a maneira de conduzir as questões e construir - quando e se possível - as respostas, compreendendo o caráter provisório e - ambigualmente - não provisório de tais respostas.

Concluindo, a democratização da gestão escolar deve-se fundamentar nos processos sociais e históricos, no sentido de que a escola ou a educação constituiu-se a partir da realização ou formação humana, e essa formação dá-se pelo trabalho. Portanto, desvelar as relações de dominação social pelo trabalho constituirá a democratização da gestão escolar e no Estado do Tocantins é preciso se acabar com a política do clientelismo e do partidarismo político para se fazer a escola cuidar do que é sua função social: a educação.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza D.A. de. *Etnografia da Prática Escolar*. 6ª Edição. São Paulo. Papirus, 2001

ALONSO, Myrtes. *O papel do diretor na administração escolar*. 4ª edição. São Paulo: DIFEL, 1981.

Camargo, Argemiro Antunes; Reali, Klevi Mary (2008). Reflexões sobre a gestão democrática na escola pública: um estudo de caso nas escolas estaduais do município de Candói – Paraná. UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu; Ed.5, p 01-09.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Coelho, Espartaco Madureira (Jan-Jun 2004). Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público*; Ano 55, Números 1 e 2, p 89-115.

Constituição: República Federativa do Brasil 1988. Ministério da Educação – Brasília-DF. Guimarães, Carlos Sant’anna; Coutinho, Henrique Guimarães. (2010). FUNDEF: participação social e gestão democrática ou conselho governamental com participação tutelada? *APGS, Viçosa*, v.2, n.2, pp. 24-46, abr./jun. 2010

COUTINHO, C. N. *Democracia e socialismo: questões de princípio & contexto brasileiro*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1992.

COUTINHO, C. N. A democracia na batalha das idéias e nas lutas políticas do Brasil de hoje. In: FÁVERO, O e SEMERARO, G. (orgs.) *Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro*. Petrópolis: Vozes, 2002. p.11-40

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FRIGOTTO, G. Os delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional. In: APPLE, M. W./GENTILI, P. (orgs.) Pedagogia da exclusão: o neoliberalismo e a crise da escola pública. Petrópolis RJ: Vozes, 1995. p.77-108

GARCIA, Eduardo Alfonso Cadavid. Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. Cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1995.

LÜCK, Heloísa. *A Escola Participativa o Trabalho de Gestor Escolar*, Ed. DP&A, 4ª Edição, 2000

LDB – A NOVA Lei da Educação. Conteúdo do livro de Arnaldo Niskier. Governo do Estado. 1996.

LÜDKE, MENGA E MARLI E. D. A . ANDRÉ, Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU. 1986.

LUZ, J.P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf> .

Marques, Antonio Luiz; Guimarães e Borges, Renata Simões; Adorno, Ronara Dias. (jan./abr. 2008) A LDB/96 e a qualidade de vida no trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de Belo Horizonte. Revista de Ciências da Administração; v. 10, n. 20, p. 72-94.

MURRAY, Bruce A. Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel, 1996.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo Ed. Ática.. 1997.

PARO, V. H. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

RIZZATTI, G. Categoria de análise de clima organizacional em universidades brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

SOUZA, Ângelo R. (2003-2006). Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. UFPR, GT: Estado e Política Educacional / n.05, p 01-17.

_____. et al. 2005a. Gestão e Avaliação da Escola Pública. I: Gestão Democrática da Escola Pública. Curitiba: Editora UFPR.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

VEIGA, Ilma Passos. *Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível*. Campinas, Papirus, 1997.

TEIXEIRA, Anísio. 1961. Que é administração escolar? Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em Ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

Apêndice A: Carta de apresentação e autorização para pesquisa

REQUERIMENTO

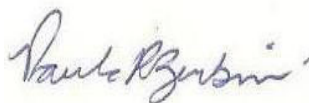
Ilmo(a).
Sr(a).

Sou acadêmica do curso de Administração da Universidade de Brasília, (UnB), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Venho através deste, solicitar o agendamento de uma entrevista com Vossa Senhoria, para adquirir dados sobre como é realizada a gestão escolar (na livre indicação dos diretores/gestores pelos poderes públicos) e como este método interfere no clima organizacional.

Os dados obtidos são utilizados para confecção da monografia sob o título **“A INTERFERÊNCIA POLÍTICA NA GESTÃO ESCOLAR: BENEFÍCIOS E MALEFÍCIOS”**, contudo as escolas não serão identificadas, sendo usados nomes fictícios para análise dos resultados pesquisados.

Certo de sua colaboração, desde já agradeço.



Paula Rodrigues Zerbini
Acadêmica do Curso de Administração
UnB

Apêndice B: Roteiro de entrevista aplicado aos professores das escolas selecionadas.

1- Qual o seu ponto de vista em relação à forma de ocupação do cargo de diretor?

2- Como é orientado ou quais os padrões/critérios de competência de desempenho existem no processo de seleção de diretores?

3. Que critérios e fundamentos foram/são levados em consideração pela Secretaria de Educação para a adoção dessa modalidade?

4. Quem são as pessoas que realizam essa indicação e como o fazem?

5. Que orientações são dadas pela Secretaria de Educação às pessoas que realizam essa indicação, a respeito de critérios de indicação?

6. Quais as vantagens da adoção dessa modalidade?

7. Quais as desvantagens/limitações da adoção da modalidade de indicação?

8. Essa forma de gestão interfere no clima organizacional?
