

## Gestão democrática na escola: em busca da participação e da liderança

Democratic Management at school: in search of participation and leadership

Neide Pena Cária,<sup>1</sup> Nelson Lambert de Andrade<sup>2</sup>

Universidade do Vale do Sapucaí, UNIVÁS, Pouso Alegre-MG, Brasil

### Resumo

O artigo é fruto de estudos realizados no Grupo de Pesquisa em Educação e Gestão (GPEG), certificado pela Universidade do Vale do Sapucaí e registrado no Diretório do CNPq. O estudo objetiva ampliar o olhar para a denominada “gestão democrática” e a “participação” na administração do trabalho educativo da escola. Articula-se fundamentos teóricos e legais aos desafios e questões que, normalmente, os gestores enfrentam no exercício da sua função no cotidiano escolar em face de contradições e desafios a que estão expostos. Navegando entre o poder outorgado e o poder real, os gestores são pressionados, por um lado, pela responsabilização e avaliação de resultados e, por outro lado, pela falta de autonomia e condições propícias para uma gestão escolar democrática.

**Palavras-chave:** Educação, Gestão democrática, Participação.

### Abstract

The article is the result of studies performed in the Research Group in Education and Management (known as GPEG), certificated by the Vale do Sapucaí University and registered in the CNPq Directory. The study aims to expand the view about the so-called “democratic management” and the “participation” in the in the administration of school educational work. For this, are articulated theoretical and legal fundamentals to the challenges and issues that, normally, the managers face in the exercise of their function in daily school considering the contradictions and challenges, which they are exposed. Passing between the given power and the real power, the managers are pressed, on one hand, by the accountability and evaluation of results and, on the other, by the lack of autonomy and proper conditions for a democratic school management.

**Keywords:** Education. Democratic Management. Participation.

### Considerações iniciais

Em princípio, é preciso considerar que a chamada gestão democrática da escola pública, a que estamos nos referindo, traz implícita a discussão sobre *democracia* e é fruto de lutas e movimentos empreendidos na década de 1980 pela democratização do país e da educação. Considerada por pesquisadores como uma conquista histórica, desde a década de 1990, legitimada por atos legais, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), n.º 9.394, de 1996, a gestão democrática é também entendida como utopia por grande

---

1 Doutora em Educação: Currículo. Docente do Mestrado em Educação da Universidade do Vale do Sapucaí (Univás/MG). Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Educacional (Univás/MG).

2 Doutor em Educação: Currículo. Coordenador e professor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Sapucaí (Univás/MG). Professor do Curso de Especialização em Gestão Educacional (Univás/MG).

parte dos profissionais da educação em exercício, como revelado nas narrativas dos professores matriculados no Curso de Especialização em Gestão Educacional, em uma universidade localizada no Sul de Minas Gerais, no período de 2008 a 2016.

Considerando que o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 preconiza na Meta 19 assegurar condições no prazo de 2 (dois) anos (BRASIL, 2014), ou seja, até 2016, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União, as reflexões apresentadas neste texto parece-nos oportuna pelo que representa diante dos desafios que o contexto socioeconômico e político propõe à tarefa educativa. Próximo do final do prazo estabelecido pelo PNE, o que ainda temos atualmente na estrutura formal da escola pública é um sistema quase totalmente ausente da “previsão de relações humanas horizontais” (PARO, 2006, p. 100), ressaltando que a gestão democrática não se reduz à eleição para diretores. Sem ao menos ter conhecimento do que se trata o termo *gestão* no lugar do termo *administração* e, na mesma lógica, *gestor* no lugar do *diretor* da escola, a comunidade escolar e os profissionais da educação ainda *esperam* pela real *gestão democrática*, principalmente nas escolas de nível básico, fundamental I, mais atingidas pela municipalização, bem como reclamam pela sua falta.

É possível observar que, nessa esteira, o termo gestão também foi ganhando outras adjetivações como: *gestão participativa*; *gestão democrática*; *gestão compartilhada*; *gestão da aprendizagem*; *gestão da carreira*, entre outras. Expressões essas originadas do campo empresarial, que são muito mais vinculadas aos processos administrativos, organizados em torno dos problemas a se resolver ou a administrar no cenário educacional do que ao real *fazer pedagógico* da escola e às condições de ensino e aprendizagem, incluindo a qualificação dos docentes que fazem o trabalho educativo acontecer.

Nesse cenário, ideologicamente, procura-se criar consensos de que todos podem e devem participar das decisões da escola e dos resultados de modo a atingir a desejada qualidade da educação por meio da gestão democrática e participativa. Entretanto, como analisado por Cury (2002), a gestão democrática se apresenta imbuída de sentidos relacionados aos direitos do cidadão e à sua liberdade de expressão. Isso quer dizer uma educação para a democracia, em um ambiente democrático onde todos estão incluídos – alunos, todos os profissionais da educação, os pais, inclusive os gestores, podendo se expressar e participar das decisões da escola.

Tudo parece simples discursivamente, porém, na prática, não há nada de simplicidade e envolve diversos fatores e instâncias que vão além de um ato legal ou de um reconhecimento como direito. Diante das constantes transformações da sociedade, que repercutem diretamente em mais desafios à educação básica, crescem, cada vez mais, as situações de angústias e incertezas dos profissionais da educação. Assim, muitas vezes, a comunidade escolar é levada a tomar a gestão democrática com sentido unilateral, como se ela pudesse ser a fórmula mágica para os problemas da escola, desconsiderando uma série de condicionantes que nela perpassam desde as condições sociais dos atores escolares aos fatores políticos que ainda se encontram enraizados nas instituições de ensino. Em sala de aula e no dia a dia da administração da escola os profissionais da educação são desafiados a todo o momento por novas políticas educacionais e administrativas, problema de comportamentos indesejáveis de alunos, falta de recursos materiais e humanos e, até mesmo, outros fato-

res atrelados à sua própria qualificação. De alguma forma, é possível considerar que muitos são os desafios a cargo do gestor que vão além de uma gestão democrática para os quais, às vezes, ele nem está preparado e nem tem liderança para tal, uma vez que quase sempre assume o cargo por indicação e não por mérito.

Outro fator a se considerar atualmente é a ênfase nos resultados educacionais e a responsabilização. Desde as últimas duas décadas, pesa também sobre os profissionais da educação as avaliações de desempenho e a responsabilização pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (FREITAS, 2012). Mais conhecido como IDEB,<sup>3</sup> introduzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em 2006 (MEC/INEP, 2013), o IDEB tem sido considerado como indicador unilateral da qualidade da educação, sendo oriundo de avaliações externas, em larga escala, tornando-se a forma privilegiada e, frequentemente, o critério predominante de avaliação da qualidade da educação básica brasileira.

O IDEB pesa como uma *espada* sob a cabeça de todos os profissionais da educação no cotidiano da escola, uma vez que é tomado como indicador de desempenho da escola e dos profissionais da educação, inclusive do gestor. Nas últimas duas décadas, a gestão do trabalho educativo passou a girar em torno do IDEB, tornando-se a razão e o fim de todas as atividades pedagógicas. Isso representa interferência direta no currículo, no planejamento dos conteúdos, na gestão dos processos pedagógico e humano. Essa cobrança tem levado em vários municípios a interferência de instituições privadas por meio de contratos de materiais didáticos e/ou consultorias. Relativamente à função do gestor, do qual se espera que faça uma gestão democrática, essa situação é bem complexa em face do papel que o mesmo ocupa, tanto no âmbito pedagógico e administrativo como político, uma vez que as cobranças de resultados, por meio das metas, e as retaliações, no caso do não cumprimento de metas pela escola, não tem nada de democrático. Isso porque mantém sob pressão os trabalhadores da educação e com pagamento de bônus para os que aumentam a nota da escola no IDEB, como tem sido denunciado pelos sindicatos dos trabalhadores da educação e pelos próprios professores.

Neste estudo, procuramos articular alguns fundamentos teóricos e legais da literatura pesquisada sobre gestão democrática, confrontando-os com indagações baseadas no cotidiano escolar e nos desafios que se apresentam ao gestor no dia a dia da escola, relativamente à relação da gestão com comunidade na qual a instituição escolar está inserida e também ao grupo de professores. Existe atualmente uma farta literatura, principalmente de periódicos, sobre o tema *gestão democrática*, com destaque aos trabalhos publicados pela Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (Rbpae), mas ainda é escassa uma literatura que aborde os fundamentos da gestão, independentemente de uma adjetivação.

Esta reflexão se baseia em experiências e observações na prática da docência em escolas estaduais e nas discussões empreendidas em sala de aula do Curso de Especialização em Gestão Educacional, de uma universidade localizada no Sul de Minas Gerais, como professores e coordenadores de curso. Desde 2008, esse curso reúne alunos, em sua maioria professores já atuantes em escolas públicas e/ou privadas, originados de diversas cidades do Sul de Minas Gerais. Levadas por nós ao grupo de pesquisa GPEG – Grupo de Pesquisa em Educação e Gestão, do Mestrado em

3 O IDEB é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho dos alunos na Prova Brasil com informações sobre o rendimento escolar, medido pelos índices de aprovação obtidos através do censo escolar.

Educação, essas questões e angústias, aqui relatadas nessas considerações iniciais, foram discutidas à luz de alguns referenciais teóricos e, daí, transformadas neste artigo sob as seguintes indagações: até que ponto o gestor é responsável pelo processo democrático e participativo nas escolas? E a comunidade escolar, professores, alunos e pais, o que conhecem sobre gestão democrática e participativa? O que significa uma real participação nas decisões da escola? Diante dessas questões, objetiva-se questionar a gestão democrática na escola e apontar algumas alternativas e questões que possibilitem novos olhares sobre a função do gestor como profissional de ensino nesse novo contexto institucional e educacional, no que se refere às diversas questões imbricadas na tão cantada gestão democrática da escola.

Este estudo tem caráter analítico descritivo-dialético e é fruto de trabalhos de pesquisas empreendidos no Grupo de Pesquisa em Educação e Gestão (GPEG), certificado pela Universidade do Vale do Sapucaí (Univás), com registro no Diretório de Pesquisa do CNPq. O amparo teórico se dá, principalmente, em Lück (2008, 2009), Lück et al. (2007, 2011), Libâneo (2008), Cária (2015) e Paro (2000, 2006).

A relevância deste estudo se justifica por constituir uma reflexão e um referencial para aqueles que, de alguma forma, encontram-se envolvidos com o trabalho educativo em instituições escolares, principalmente, as públicas, e acreditam que a “Educação Para Todos” deve ser de qualidade, como direito do cidadão. Por isso, *gestão democrática* é um tema que precisa ser pensado, discutido e questionado à luz da democratização da educação e como condição para a cidadania.

### **Gestão escolar democrática: em busca da participação**

De início, cabe frisar que a gestão democrática é um princípio constitucional. Legalmente fundamentada na Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988), a gestão democrática da educação pública ganha centralidade nas discussões acadêmicas, mas a sua prática ainda é um *vir a ser*, fazendo parte ainda das metas a serem cumpridas pelo atual Plano Nacional de Educação (PNE).

Meta 19: Gestão democrática: Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

A inclusão do princípio da gestão democrática na Constituição de 1988 foi influenciada pelo clima dos movimentos pela redemocratização do país e ocorreu juntamente com um novo ordenamento jurídico, ancorado em um pacto federativo que elevou os municípios e estados à condição de entes federados, entidade com autonomia política, administrativa e financeira, a quem a Carta Magna conferiu o direito de organização do sistema próprio de ensino (ARRETCHE, 2002). Dessa forma, o município foi incumbido de definir normas da gestão democrática do ensino público, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu art. 3º, inciso VIII.

Portanto, a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, é um dos princípios básicos que deve nortear o ensino. Na LDBEN, entre os princípios relativos à gestão democrática, estão a participação dos profissionais da educação na elabora-

ção do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes. Além disso, a LDBEN também sinaliza em seu art. 3º. que o ensino será ministrado com base em diversos princípios, entre eles, encontra-se a *gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino*. A categoria *participação* aparece como principal vetor para atingir a gestão democrática.

Segundo Bordignon e Gracindo (2000), a gestão da educação é um processo político administrativo contextualizado e, nesse sentido, está sujeita a condições de diversas naturezas, como social, política, econômica. Quase vinte anos já se passaram e a gestão democrática ainda não se efetivou e, além disso, tem se reduzido a cobranças de participação da sociedade e dos atores escolares. Como apontado por Barroso (2000), sob uma orientação democrática, implica a participação das pessoas nos processos decisórios, tendo em vista a construção e o exercício da autonomia em um contexto de relações e interdependências. Como campo de forças que se confrontam e se equilibram (BARROSO, 2000), a autonomia aqui referida não é um fim em si mesma, mas um processo, uma construção.

Em segundo lugar, cabe identificar de que escola estamos tratando neste estudo. Buscando amparo em Libâneo (2008), trata-se de um espaço político e não neutro, onde os objetivos e funções da escola são interdependentes e as formas de organização e gestão têm um forte caráter pedagógico para todos os profissionais envolvidos ou usuários,

A escola é uma instituição social com objetivos explícitos: o desenvolvimento das potencialidades dos alunos através de conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para constituírem-se em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. A tarefa básica da escola é o ensino (LIBÂNEO, 2008, p. 106).

Diante desta concepção de escola, o diretor/gestor é considerado figura central hoje na instituição escolar e nele centra-se a responsabilidade de gerenciar as pessoas e os recursos a fim de favorecer as melhores condições de trabalho. Em processos de avaliação institucional, de secretarias municipais e estaduais, institutos de formação, universidades e do próprio Ministério da Educação (MEC), o diretor, agora gestor, ganha papel de destaque, quanto aos resultados da educação.

O que temos hoje, de acordo com Paro (2006), é um sistema hierarquizado que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor, que é considerado autoridade máxima dentro da escola. Entretanto, o autor destaca que este diretor, agora transformado em gestor, vive uma dupla contradição. O diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, o que lhe daria um enorme poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, um mero preposto do Estado para fazer cumprir a lei e manter a ordem na escola.

A segunda contradição, evidenciada por Paro (2006) refere-se à competência técnica administrativa do gestor que deveria dominar uma série de conteúdos, princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, que são elementos determinantes para uma boa gestão, mas, por outro lado, não possui autonomia em relação aos escalões superiores, somando-se ainda a precariedade das condições concretas da escola.

Como descreve Libâneo (2008), a direção é um princípio e atributo da gestão, onde ocorre a condução do trabalho em equipe, orientando as pessoas e integrando-as no rumo dos objetivos; a direção põe em prática o processo de tomada de decisões na organização, e orienta, de modo que, os trabalhos sejam executados da melhor maneira possível. Todo e qualquer profissional, no exercício da função de gestor, desempenha um conjunto de funções associadas entre si e, para esta função são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicos e articulados entre si, não sendo diferente quando o cargo se trata de gestão da escola.

A figura do diretor escolar tem importância significativa para que a instituição seja respeitada pela comunidade (LIBÂNEO, 2008). O autor ressalta que a autonomia e democracia não significam o afastamento das responsabilidades, pois uma vez que as decisões são tomadas de maneira coletiva é preciso que sejam colocadas em prática. Na hora de tomada de decisões, a escola deve estar bem coordenada e administrada, não significando, que o diretor, seja o responsável por seu sucesso, frisando que o sucesso da escola não pode depender unicamente do gestor.

Ao contrário, afirma o referido autor que se trata de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a decisão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum, pois, como gestor da escola, dirigente, e líder, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros (LIBÂNEO, 2008). Partindo desses pressupostos, a escolha do dirigente da escola requer muita responsabilidade do sistema de ensino, bem como da comunidade. Porém, o que geralmente ocorre nas escolas públicas ainda é a “nomeação” arbitrária de diretores para atender conveniências e interesses político-partidários, o que coloca o diretor representante dessa convivência, que inibe seu papel como coordenador e articulador de sua equipe docente. Portanto, a gestão democrática que deve ser implementada até 2016 é de extrema importância, mas a mesma não se reduz apenas a processos de eleição para diretor.

### **Liderança do gestor e a construção da escola democrática**

Uma das principais características atribuídas ao cargo de diretor da escola é a liderança. Lück et al. (2011) evidencia que o trabalho do gestor fundamenta-se sobre sua capacidade de liderar, ou seja, influenciando a participação das pessoas no trabalho, na aprendizagem e na construção dos conhecimentos. Além de ter como função principal a promoção dos objetivos educacionais através de uma gestão que se constitua em uma ação de mobilização e organização do talento humano. A prática, muitas vezes, individualista e competitiva do gestor, apresentada de maneira camuflada, segundo Lück et al. (2007), deve gradativamente ir sendo superada em nome de uma ação, que seja coletiva, onde ao final todos ganham.

Na concepção da autora, a participação coletiva na gestão aprimora o exercício da democracia e a socialização permitindo, reciprocamente, o desenvolvimento tanto de sua instituição e do coletivo quanto de seus colaboradores individualmente. Indo ainda mais além e, partindo das diversas realidades que envolvem a atuação do diretor, Lück et al. (2007) ainda ressalta o quanto é importante que ele seja alguém que, além de direcionar, vá gerenciar a instituição de ensino, sendo um gestor dinâmico.

mico, que vai ao encontro das mudanças da atualidade, que acolhe opiniões, mesmo as que discordem do seu modo de pensar, pois em tudo sempre há um aprendizado e algo que possa contribuir com o trabalho.

Assim, com base nos autores ora citados, cabe ao diretor mobilizar o envolvimento dos profissionais da educação e da comunidade na gestão da escola. Para isso, necessita de flexibilidade nas decisões, trabalho em equipe, delegação de funções e não centralização, de modo que os participantes percebam a importância do coletivo, além de outras vantagens. Portanto, o diretor na função de gestor da instituição escolar, em todas as suas dimensões pedagógicas e administrativas, é o principal responsável pelo desenvolvimento de um ambiente propício para que ocorra a melhor educação e por proporcionar um ambiente que estimule a participação da comunidade escolar. Dessa forma, “participação” é uma categoria importante para toda e qualquer escola que visa ter uma gestão eficaz.

### **Em busca da participação**

A participação no processo da gestão escolar tem sido até os dias atuais apenas uma retórica, mas, entretanto, necessária para a gestão denominada democrática, daí também a expressão gestão democrática participativa. O sentido de gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e em sua efetivação (MARTINS, 1999).

Segundo Diaz Bordenave (1994), há forças atuantes na dinâmica do processo participativo e, apesar da participação ser uma necessidade básica, o homem não nasce sabendo participar: “A participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas” (DIAZ BORDENAVE, 1994, p. 47).

Sobre participação, Diaz Bordenave (1994, p. 16) afirma que:

[...] a participação tem duas bases complementares: uma base afetiva - participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com os outros – e uma base instrumental – participamos porque fazer coisas com os outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos. [...] Essas duas bases - afetiva e instrumental - deveriam equilibrar-se. Porém, às vezes, elas entram em conflito e uma delas passa a sobrepor-se à outra.

Segundo Paro (2006), a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade no que se refere não apenas à execução de atividades, mas também às decisões. Ele também destaca os inúmeros obstáculos para que haja este tipo de participação. Como mostrado por Paro (2000), sem desconsiderar a importância e a capacidade de participação dos atores escolares, é preciso analisar em que condições esta participação se dá, ou não se dá, e como está sendo entendida a dita gestão democrática.

Referindo-se às escolas e ao sistema de ensino, Lück (2008) faz referência ao conceito de gestão democrática participativa como aquela que pressupõe o envolvi-

mento de professores, funcionários, pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que se importa com a instituição e na melhora do processo pedagógico. De acordo com os argumentos da autora sobre a gestão democrática na escola, essas modificações extrapolam mudanças meramente curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional.

Para além desses aspectos, elas demandam um novo estilo de relacionamento nas instituições educacionais com a sociedade em geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um projeto educacional competente (LÜCK, 2008, p. 22).

Nessa direção, recorre-se a Libâneo (2008) ao argumentar em defesa da necessidade de se conciliar a ênfase nas relações humanas e na participação nas decisões da escola com ações efetivas que atinjam com êxito os objetivos específicos da escola, para que possa se instalar no ambiente escolar a concepção de gestão democrático-participativa. Segundo o autor, valorizam-se os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação – uma vez que não basta a tomada de decisões: “é preciso que elas sejam postas em prática em função de promover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem” (p. 125). O autor ainda advoga:

[...] que a gestão participativa é uma forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, mas implica, também, deveres e responsabilidades, portanto, a gestão da participação e a gestão eficaz. Se, por um lado, a gestão é uma atividade coletiva implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2008, p. 125-126).

Assim, para atingir suas finalidades, as instituições definem papéis e responsabilidades, maneira pela qual são compreendidas a distribuição de tarefas e responsabilidades e a ligação entre os vários setores que determinam a estrutura organizacional, que dificilmente escapa à burocracia, até porque a escola pública integra um sistema educacional, como afirma Libâneo (2008).

Considerado de forte influência no processo de gestão, Lück (2008) destaca o fator *comprometimento* como sendo um ato importante para a realização das metas, pois muitas vezes, os resultados podem se apresentar de forma mais negativa do que positiva quando não há o compromisso das pessoas envolvidas com as metas, o que interfere na eficácia e na qualidade dos objetivos educacionais. Com isso, verifica-se que a abordagem participativa na gestão educacional requer maior empenho de todos. É preciso que os envolvidos estejam interessados em participar no processo de tomada de decisões da escola e, para isso, precisam ser mobilizados/estimulados, pois cada um, segundo a autora, tem o poder de influenciar o contexto no qual está inserido, da mesma forma, que na execução das múltiplas ações de gestão.

## **O conceito de gestão: entre o democrático e o gerencial**

O termo *gestão* é relativamente novo, introduzido no cenário empresarial nas últimas décadas do século XX, chegando rapidamente ao cenário educacional, em

meados da década de 1970, em um contexto de discussões pela democratização da educação pública (OLIVEIRA, 2010). Mas, é a partir da década de 1990, em um contexto de reformas, que o termo ganha ênfase e adquire uma conotação vinculada ao *gerencialismo*, modelo de gestão empresarial (CÁRIA, 2015). Existe ainda falta de literatura sobre o tema *gestão*, embora haja uma farta literatura sobre gestão democrática, como já apontado neste texto. O que se observa é que o sentido genérico do termo está ligado ao processo de administração contemporânea. A origem do termo advém do latim *gerere*, administrar; ato de gerir; conduzir; gerência; administração; administração ou gerência (CHIAVENATO, 2003).

Nos dicionários, o significado de *gestão* se apresenta como *administração*, que, por sua vez, significa planejar, controlar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Ou seja, etimologicamente, os termos *gestão* e *administração* significam a mesma coisa e, na maioria das vezes, têm sido entendidos dessa forma, mas não são. Como afirmado por Montana e Charnov (2001), a administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros, portanto, ela é importante em qualquer contexto de utilização de recursos, sejam individuais ou coletivos, e tem reflexos sobre o desempenho das pessoas e das organizações. Porém, com base em Chiavenato (2003) e Cária (2015), *gestão* é uma função e não um *cargo*. Como tal, baseado em informações coletadas, a *gestão* envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver situações, tomar decisões, concretizar projetos (DRUCKER, 2001). Assim, por *gestão* entende-se também a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio, independente da área. Como descrito por Cária (2015), os termos se diferenciam, mas não há um consenso na literatura sobre o conceito.<sup>4</sup>

Martins (1999), há mais de duas décadas, já polemizava essa questão do uso de gestão como sendo a mesma coisa que administração. Segundo a autora, o sentido de gestão como um novo modo de administrar uma realidade era entendido de modo equivocado, sendo, por si mesma, democrática, uma vez que traduzia a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo. Martins (1999) atribui para *administração* conceitos mais tradicionais da teoria administrativa - “administração é o processo racional de organização, comando e controle”, e atribui à *gestão* sentidos mais contemporâneos relacionados à teoria das relações humanas, caracterizando *gestão* pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho; associando o termo ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico.

Diversos autores, como Lück et al. (2007), Krawczyk (2010) e Oliveira (2010), analisam a gestão democrática no contexto da reforma e da descentralização do sistema de ensino e da democratização da gestão escolar onde esta representa um movimento já iniciado em nosso país, na experiência de superar os procedimentos que são tradicionais fundamentados no corporativismo e no clientelismo. Este movimento tem proporcionado avanços de grande significado para a escola como o envolvimento da comunidade escolar na seleção do diretor da instituição, a im-

4 Sobre tal questão, ver CÁRIA (2015), In: CÁRIA, N. P.; OLIVEIRA, S. M. S. S.; CUNHA, N. B. *Gestão educacional e avaliação: perspectivas e desafios contemporâneos*. Campinas/SP: Pontes Editores, 2015.

plantação dos conselhos escolares, que apresentam autoridade deliberativa, poder decisório e o controle dos recursos financeiros por parte da escola.

Para Krawczyk (2010), o modelo de organização e gestão da educação que instaura a reforma educacional no Brasil está definido pela descentralização em três dimensões que se complementam, gerando uma nova lógica de governabilidade da educação pública: 1) Descentralização entre as diferentes instâncias de governo-municipalização; 2) Descentralização para a escola – autonomia escolar; 3) Descentralização para o mercado – responsabilidade social. Não cabe aqui tratar de todas essas dimensões, porém cabe destacar que o enfoque à participação no processo de gestão democrática, inclusive com a chamada gestão democrática participativa, está atrelado à terceira dimensão: descentralização para o mercado.

### **Gestão democrática e os fundamentos legais**

A gestão democrática está legalmente amparada tanto pela Constituição Federal (CF), de 1988, quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 20 de dezembro de 1996, bem como pela Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Na CF, Cap. III, que se intitula “Da Educação, da Cultura e do Desporto”, o art. 206, inciso VII da referida lei ainda garante o “padrão de qualidade” para educação. Portanto, não basta qualquer gestão e nem tampouco qualquer tipo de educação. Nesse contexto, tem sido imputada à gestão democrática a melhoria da qualidade da educação.

Recorrendo aos artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN), n. 9.394, de 1996, temos:

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

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art.: 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

A gestão democrática na educação parece institucionalmente reduzir-se à participação dos profissionais da educação e da comunidade na elaboração do projeto pedagógico da escola. Contudo, analisando o princípio da autonomia na LDBEN, observa-se que, nesta regulamentação, o princípio da autonomia é delegada. A lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas apontando o lógico, de forma macro, a participação de todos os envolvidos, onde o caráter deliberativo da autonomia assume um posicionamento articulado com o Estado.

Nesse contexto, cabe ainda destacar as oportunidades da conquista da gestão democrática na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na LDBEN (BRASIL, 1996). É fundamental lutar para manter as conquistas democráticas constitucionais, sendo

preciso se comprometer com uma construção democrática cotidiana não apenas na escola pública, mas também nas escolas privadas e nos diferentes setores da sociedade e do Estado. Assim, as práticas do cotidiano reforçaram as práticas escolares podendo se constituir em um horizonte para o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo, ao longo do processo de formação do cidadão.

Diante do exposto, há a necessidade de que gestores implementem mecanismos para garantir a participação de todos, com envolvimento e compromisso para que sejam possíveis novos olhares sobre as formas de administrar a realidade educacional e social, libertando-se das amarras do autoritarismo e centralização do poder e vislumbrando mais qualidade nas atividades educacionais. Com isso, é preciso que educadores e gestores se reeduquem numa perspectiva de uma ética e de uma política que crie novas maneiras de participação na escola pública, ou seja, ouvindo, registrando e divulgando o que os alunos e a comunidade pensam, falam, escrevem. Assim, coletivamente, a consciência crítica será despertada, junto ao desejo de se construir uma nova realidade.

Por fim, considerando os sentidos de democrático para a gestão da escola pública, aqui apresentados, recorreremos a Freire (1983, p. 136), em seus argumentos que defendem que somente a discussão e a reflexão crítica levarão o professor a refletir sobre “o papel dos homens no mundo e com o mundo, como seres da transformação e não da adaptação.” Esses argumentos vão ao encontro do que defende Paro (2006 - orelha): “Para que a escola se faça realmente pública, é imprescindível a criação de mecanismos que a tornem democrática”. Portanto, é possível inferir que, da mesma forma que só se aprende a nadar dentro da água, também só a convivência com uma gestão com características democráticas propiciará condições de um aprendizado de democracia.

### **Liderança e gestão participativa: um processo de aprendizado contínuo**

O exercício de liderar para que os objetivos educacionais sejam realizados, segundo Lück (2008), demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, requerendo atenção especial de todos que fazem parte do trabalho educacional, em especial, de seus gestores, que assumem responsabilidades conjuntas e influenciam o ambiente escolar. Para a autora, relatos como “professores que não querem cooperar, de pais que não compartilham com a escola os mesmos objetivos de formação de seus filhos, de turmas de alunos que não valorizam os estudos, dentre outros”, fazem com que gestores escolares se sintam perplexos e até mesmo, sem ação, ou seja, sem perceberem “uma luz no fim do túnel” (LÜCK, 2008, p. 19).

A autora afirma que toda vez que este profissional se depara com esse tipo de realidade, sente-se impotente, comprometendo e, até mesmo, negando sua liderança. Assim, é importante a percepção do gestor em relação às condições apresentadas nos depoimentos, como formas de representação de desafios naturais do seu trabalho, onde se faz necessário reconhecer que a falta de liderança contribui para essas ocorrências. Daí a necessidade da apreciação de algumas definições do que seja o ato de liderar para não se correr o risco da restrição da palavra como um simples feito de estar à frente, mas sim, como uma ação de grande valor para a figura do gestor.

De acordo com Lück et al. (2011), a literatura sobre a palavra liderança é bastante farta, tendo sido destacada, durante várias décadas, no âmbito da administração de empresas. Por ter, recentemente, ganhado força no contexto de um ideário de instituições com foco no desenvolvimento humano social e na aprendizagem, o termo vem sendo cada vez mais utilizado na educação, como condição necessária para determinar a qualidade do ensino e da formação efetiva dos alunos, surgindo assim, a proliferação de estudos no contexto da educação, a esse respeito. Entretanto, cabe ressaltar que o conceito de liderança, na abordagem clássica da Administração, era compreendido como uma forma de dominação ou controle. Nessa abordagem, a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais.

É importante considerar que ao longo dos anos, gradativamente, o conceito de Administração evoluiu, recebendo novos sentidos para se ajustar aos novos tempos e às mudanças. Como relata Chiavenato (2003), nos anos 20, do século passado, o sociólogo Max Weber identificava líderes burocráticos, detentores de patrimônio e carismáticos. Nos anos 1940, houve um forte desenvolvimento de estudos sobre liderança com o apoio do exército do EUA que os utilizaram na seleção dos seus oficiais. Nos anos 1950, muitos outros estudos surgiram nas ciências comportamentais, com destaque à Teoria das Relações Humanas, levando a abordagem da liderança para outros âmbitos. A liderança passa então a ser considerada elemento vital para o sucesso de uma organização e, nessa esteira, os líderes passam a ser considerados agentes de mudanças, cuja principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto aos seus liderados e proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

Atualmente, há uma vasta literatura sobre liderança e o tema é amplamente enfatizado nas mais diversas áreas de conhecimento, mas ainda atrelado ao cumprimento de objetivos e metas, a resultados e desempenhos, sendo o nível de eficiência de uma equipe quase sempre atribuído ao seu líder. Por muito tempo, a característica de liderança foi discutida como algo que já nascia com o sujeito até o momento em que Peter F. Drucker teorizou no prefácio do seu livro “O Líder do Futuro” (1996) que líderes natos podem existir, mas, a liderança deve e pode ser aprendida. Esta constatação motivou uma série de estudos por parte de professores e consultores e, desde então, a questão da liderança foi desmitificada. O autor derrubou diversos mitos sobre liderança, entre eles, o de que um líder eficaz não é alguém amado e admirado, mas, sim, alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. No seu entendimento, popularidade não é liderança, resultados, sim.

Segundo Vergara (2000), o processo de liderança influencia a motivação das pessoas, tanto individualmente quanto em grupo, para a execução da missão, visão e dos objetivos, referindo-se à mobilização do talento e da energia humana para realizar algo mais, para ir além do que se é e do que se faz comumente. Para que isso ocorra, o autor aponta que é preciso que o líder descubra em si mesmo o poder de vislumbrar um novo futuro e novas alternativas dentro do papel que desempenha e da missão que lhe foi conferida, onde visão clara da missão e das alternativas e a capacidade de comunicá-las com precisão, servem como estímulo e fonte de confiança para seus subordinados que fazem parte do empreendimento coletivo.

Analisando a liderança no ambiente escolar, Lück (2009) afirma que a questão da liderança tem como compromisso a criação de estratégias para que os processos de

ensino e de aprendizagem aconteçam e com sucesso, e ainda que a escola, como um todo, seja afortunada e propicie metas que busquem o crescimento, prosperidade e vitória. Dessa forma o ato de administrar uma escola pode e deve ser aprendido não como forma de acarretar privilégios, mas sim de responsabilidades. A autora ainda argumenta que, embora seja fundamental a todo educador, sobretudo para o gestor escolar, ter liderança, verifica-se que grande parte deles é desprovida de habilidades, atitudes e compreensões suficientes e adequadas para o exercício desta competência, ou mesmo que a tenham, falham ao aplicá-la no trabalho, de maneira adequada.

De acordo com Lüick (2009, p.76).

A liderança se expressa como um processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de talento e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que se devam realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

Assim, para efeito deste estudo, os fundamentos apresentados permitem dizer que a liderança é um ato que busca a integração de todos para os melhores resultados, sendo ela construída pelo trabalho conjunto dos indivíduos e que requer dos verdadeiros líderes uma ação que articule influência, delegação das responsabilidades, observação e reflexão da realidade para se alcançar o esperado ou planejado, não pelo poder, mas pelo comprometimento e envolvimento de todos que foram unidos por uma liderança. No caso da escola, este líder deve ser o gestor. Portanto, a eficiência da gestão escolar está atrelada ao gerenciamento dessas ações, por meio da liderança do gestor em sua forma democrática, participativa, e, acima de tudo, ativa e responsável.

### **Considerações finais**

Esperamos que este estudo possa contribuir para uma reflexão sobre gestão democrática, no sentido de integração das pessoas no ambiente educacional, para que haja mais diálogo e planejamento coletivo, por meio de um modelo de gestão ideal: a gestão democrática. Essas pessoas são o diretor/gestor, especialistas de ensino, professores, funcionários, pais e alunos, sob a liderança do gestor e com a participação responsável de todos. Não se trata de coisa simples, pois uma gestão democrática é algo complexo.

Como atuantes em escolas públicas, ainda nos ronda a sensação de que transformar a escola num ambiente colaborativo, onde todos comunguem os mesmos objetivos, ideais e desafios; se responsabilizem pelas conquistas e resultados obtidos, como um grande time, parece, em princípio, ainda um sonho ou uma utopia. Vencer essas barreiras, superar alguns velhos paradigmas que entravam a melhoria da qualidade da educação, enfrentar a própria burocracia do sistema que, ao longo da história, utilizou o clientelismo e a indicação de políticos para os cargos de gestor ainda é um grande desafio. Principalmente, porque não houve historicamente, no Brasil, um processo de aprendizado para tal e, atualmente, exige-se participação,

liderança, compromisso, para enfrentar um cenário educacional considerado de crise, de toda a natureza.

Nas últimas duas décadas, pelo menos, tem sido apresentada aos profissionais da educação uma lista de prerrogativas que projetam uma qualidade de educação desejada sob a perspectiva democrática, quando na prática, implementam políticas de ajustes de custo por todos os lados e diversos mecanismos de regulação, baseados muito mais em critérios de racionalidade do que em princípios pedagógicos, como observado na literatura mobilizada na elaboração deste texto. É atribuída ao gestor a responsabilidade por conseguir a participação da comunidade interna e externa na gestão da escola, colocando a participação como graal, capaz de operar o milagre na educação, desconsiderando os demais condicionantes, como já criticados por Paro (2000).

Nesse sentido, o grande desafio da gestão democrática deve ser o da luta para fazer valer o direito constitucional do aluno a uma educação de qualidade, enquanto bem público, o que realça o papel do gestor, independentemente das circunstâncias, tanto no nível político, estratégico ou tácito. Portanto, o gestor não deve ser olhado como um Deus, um herói, ou um vilão, mas como um *profissional* na função de liderança de uma equipe legitimada e responsável por um trabalho intencional, planejado, respaldado na relação orgânica entre coordenação e participação, o que não exclui competências profissionais para tal e nem tampouco qualificação. Evidenciamos, assim, a necessidade da formação de gestores para uma nova realidade educacional que exige novos modelos de gestão e liderança.

Evidenciamos que há, atualmente, uma farta literatura pertinente ao tema que, em comum, considera o gestor, na posição que ocupa na escola, um líder e, como tal, deve ser capaz de provocar a comunidade educacional para que seja ativa e participativa, bem como comprometida. No entanto, na prática, é possível dizer que há um longo caminho a trilhar, devido a uma realidade educacional que historicamente se marcou por modelos de gestão centralizadora e autoritária. Portanto, a superação deste modelo não deverá se dar de modo tão simples e rápido.

A pesquisa, ora desenvolvida, mobilizou um referencial teórico composto de especialistas e pesquisadores da área da gestão educacional, mas, em nossa experiência, nas escolas públicas, em cidades do interior do Sul de Minas Gerais, alguns questionamentos são aguçados ao colocar frente a frente o ideal de um gestor e o real da escola. Principalmente no caso das redes de ensino municipais, onde ainda predomina a indicação política de gestores. Em muitos casos, por trás dos escudos do poder escondem-se pessoas despreparadas para o cargo de gestão que acabam utilizando a imposição pelo medo. Isso nos leva, ao final deste estudo, muito mais a indagações sobre a gestão da escola do que a respostas. Entretanto, vale destacar a esperança depositada no atual PNE, com relação à gestão democrática, contemplada na Meta 19 (BRASIL, 2014), uma vez que o PNE 2014-2024 é uma política de Estado.

Urge um novo olhar que proponha ao gestor o desenvolvimento da gestão democrática na educação, não somente como um novo jeito de administrar a escola, mas sim, uma nova concepção para o trabalho de ensinar e administrar os serviços educacionais, que são tão específicos, no cenário de uma nova governabilidade da educação que vem se instalando desde o final da década de 1990, como já apontado por Krawczyk (2010). Isso implica enfrentar desafios históricos, até então não re-

solvidos, e os problemas da atualidade. É importante que todos sejam provocados e provocadores de inquietações para que as mudanças representem descobertas e abertura de novas oportunidades na educação.

Com isso, destacamos a necessidade de uma busca incessante por novas formas de olhar a educação e a sua gestão, pois a escola se trata de organismo vivo. Assim, esperamos ter evidenciado, neste estudo, a grandeza das possibilidades da gestão democrática, mas também as suas fraquezas e desafios, uma vez que, como apontou Paro (2000, 2006), o gestor não tem muita autonomia. Por isso, não basta dizer que a escola tem gestão democrática se ela fica estagnada, com resultados educacionais deficitários, e não permite que se veja além daquilo que está à sua frente, sem considerar que entre as relações de poder que nutrem os sistemas educacionais e a própria instituição de ensino, está o direito do aluno.

Por fim, a partir das discussões apresentadas ao longo deste texto, ressaltamos que a trajetória da gestão democrática da escola não se dá em um vazio e nem pode ser vista de forma isolada, pois o que está em jogo é um espaço legitimado de formação de cidadãos. É como um espaço político que a escola precisa de gestão eficiente, de liderança do gestor e participação da comunidade escolar e dos pais, bem como da integração dos demais órgãos governamentais. Por isso, urge que seja tratada na agenda dos governos como uma política pública que possa garantir a participação de todos os profissionais da educação e da comunidade escolar, também, nos processos decisórios, inclusive naqueles que definem a aplicação dos recursos financeiros da escola, para “quem sabe”, desta forma, ser possível obter resultados mais promissores no trabalho educativo.

## Referências

- ARRETCHE, M. Relações federativas nas políticas sociais. **Rev. Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 25-48, set. 2002.
- BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 11-32.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 8/4/2015.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 23 de dez. 1996.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm). Acesso em 10 abr. 2016.
- CÁRIA, N. P. Gestão da educação em perspectiva comparada com a administração. In: CÁRIA, N. P.; OLIVEIRA, S. M. S. S.; CUNHA, N. B. **Gestão educacional e avaliação: perspectivas e desafios contemporâneos**. Campinas/SP: Pontes Editores, 2015. p. 17-58.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul/dez 2002, p. 163 -174.
- DIAZ BORDENAVE, J. H. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Rev. Educ. Soc.**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v33n119/ao4v33n119.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

KRAWCZYK, N. R. Em busca de uma nova governabilidade na educação. In: ANDRADE, D. O.; ROSAR, M. F. (Org.) **Política e gestão da educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p. 61-74.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009. (Série cadernos de gestão).

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. (Série cadernos de gestão).

LÜCK, H. et al. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de gestão)

LÜCK, H. et al. **A escola participativa**. O trabalho do gestor escolar. 4. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MARTINS, J. P. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. F. (Orgs.), **Política e gestão da educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p. 127-146.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. 10ª impressão. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.