

**MARIA AUXILIADORA MAUÉS DE LIMA ARAUJO**

**A GESTÃO PREMIADA: a experiência de gestão do C.E.E.M.R.C. São  
Francisco Xavier em Abaetetuba – Pará**

---

**Belém – Pará  
Janeiro / 2012**

**MARIA AUXILIADORA MAUÉS DE LIMA ARAUJO**

**A GESTÃO PREMIADA: a experiência de gestão do C.E.E.M.R.C. São  
Francisco Xavier em Abaetetuba – Pará**

---

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pará – UFPA/ICED, na linha de Pesquisa em “Políticas Públicas Educacionais”, como requisito final para a obtenção do título de Doutora em Educação. Orientação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos.

**Belém – Pará  
Janeiro / 2012**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) –**  
Biblioteca Profª Elcy Rodrigues Lacerda / Instituto de Ciências da Educação /  
UFPA, Belém-PA

---

Araujo, Maria Auxiliadora Maués de Lima.

A Gestão Premiada: a experiência de gestão do C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier em Abaetetuba – Pará; orientadora, Profa. Dra. Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos. – 2011.

Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Belém, 2012.

1. Escolas – Organização e administração – Abaetetuba (PA). 2. Educação e Estado – Abaetetuba (PA). I. Título.

CDD - 22. ed.: 371.2098115

---

**MARIA AUXILIADORA MAUÉS DE LIMA ARAUJO**

**A GESTÃO PREMIADA: a experiência de gestão do C.E.E.M.R.C. São  
Francisco Xavier em Abaetetuba – Pará**

---

**Banca Examinadora**

---

Profª Drª Terezinha F. Andrade Monteiro dos Santos – UFPA / Orientadora

---

Profº Drº Cleiton de Oliveira – UNIMEP

---

Profª Drª Dinair Leal da Hora – UERJ

---

Profº Drª Rosana Maria Oliveira Gemaque – UFPA

---

Profº Drª Ney Cristina Monteiro de Oliveira – UFPA

**Belém – Pará  
Janeiro / 2012**

## DEDICATÓRIA

Inteiramente dedicado à minha família!  
Particularmente aos meus sobrinhos Jérsey e Felipe, meninos no mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

Obrigado Senhor porque És meu amigo, porque sempre contigo eu posso contar...

Agradeço amorosa e eternamente à minha família, que bom que tenho uma! Enorme, unida, feliz e muito solidária. Temos raiz profunda, caule forte, frutos variados, doces e fecundos, um a um, sem exceção, fazem de mim uma pessoa mais feliz e segura. Temos porto seguro, lugar pra onde voltar e história da qual se orgulhar.

Doce e ternamente agradeço aos meus filhos por comporem minha verdadeira alma, paz, alegria e sentido de toda minha busca e investimento em dias melhores. Um a um fazem de mim uma mulher melhor todos os dias. Obrigada por me darem uma neta e meus netos tão lindos! Eles foram força, luz, reinvenção e leveza nos dias mais pesados!

Meu companheiro Ronaldo Marcos, obrigada por tudo! Definitivamente uma mostra de um amor indescritível. Sou eternamente grata por tanto amor, dignidade, caráter! Meus filhos têm o melhor pai do mundo!

Agradeço enormemente a todas as pessoas que sabem efetivamente o “quanto eu caminhei pra chegar até aqui...”.

Agradeço, amorosa e eternamente, à minha orientadora Terezinha Monteiro. Minha feliz trajetória tem a sua marca de firmeza, sensibilidade, honradez, conhecimento, respeito e muita solidariedade. Eternamente obrigada!

“Percorri milhas e milhas...antes de dormir, eu nem cochilei...” eu até cochilei, mas dormir no ponto nunca! Eis-me aqui! Foram horas traduzidas em segundos, minutos... de dor, de amor, de dedicação, de ausência, de dúvidas, lágrimas, angústias, certezas, enfim, todos aqueles com os quais dividi esses quatro anos da minha vida sabem exatamente do que falo!

“Nas noites escuras, de frio chorei...” chorei de frio, de medo, de calor, de dor... mas também ri, cantei, dançei... ri muito das conquistas, das amizades, das vitórias e realizações que vieram junto com esse doutorado.

Meus amigos? Eu tenho quase um milhão, rrsr, mas para alguns nominalmente eu digo **OBRIGADA!**

Obrigada Fabrício, Doriedson, Jadson e Cristiano, amo vocês!

Obrigada aos membros do OBSERVE e do GEPTE meus grupos de pesquisa e pedaços de família. Cada um a seu modo foram fundamentais nessa trajetória.

Obrigada aos Professores do PPGED. Especialmente quero agradecer desde o mestrado aqui construído aos professores: Paulo Almeida, Orlando Nobre e Rosângela Novaes (*in memoriam*). Aos professoras e professores, Wilma Baía, Ney Cristina, Ronaldo Araujo, Terezinha Monteiro, Gilmar Silva, Josenilda Maués e Genylton Rocha, cuidem deste Programa, pois, ele precisa de vocês!

Aos professores que participaram da banca de qualificação, Dinair Leal da Hora, Alda Araujo Castro e Rosana Gemaque, que deram contribuições decisivas para a continuidade e finalização deste texto.

Aos professores que se disponibilizaram a participar da banca de defesa de tese, professores Cleiton de Oliveira, Dinair Leal da Hora, Rosana Gemaque e Ney Cristina Oliveira.

Obrigada aos meus colegas de trabalho da UEPA, minha coordenadora Joseveth – DEDG – e Emerson – Campus X Igarapé Açu –, por entenderem a importância dessa caminhada.

À SEDUC, pela liberação e bolsa. Retorno para o lugar público onde sei, independente do descaso e desvalorização dos nossos governantes, que muito precisa de mim.

Ao São Francisco Xavier e toda família Xaveriana, obrigada, obrigada, obrigada! Não teria esta tese sem a generosidade de vocês.

Obrigada aos meus monitores, em especial ao Eliton e Yuri, que estiveram atentos aos meus chamados e em muitos momentos aliviaram o peso das minhas tarefas.

Ao Mácio Ferreira, obrigada pelas belas imagens produzidas. Elas falam e representam muito bem, o que foi essa trajetória.

A vida ensina e o tempo dá o tom, pra nascer uma canção, com a fé do dia a dia encontro a solução... Neste momento estou exatamente apresentando uma das soluções encontradas para responder ao problema de tese a que me propus. Certamente algumas delas terão outra face até o dia 16/01/2012, mas é desta maneira que efetivamente, encerro um ciclo... me lançando definitivamente em um outro, outros...o devir! Eis-me aqui!

Nada é impossível de mudar  
Desconfiai do mais trivial, na aparência singelo.  
E examinai, sobretudo, o que parece habitual.  
Suplicamos expressamente: não aceiteis o que é de hábito como coisa natural, pois, em  
tempo de desordem sangrenta, de confusão organizada, de arbitrariedade consciente, de  
humanidade desumanizada, nada deve parecer natural nada deve parecer impossível de  
mudar.

**Bertold Brecht**



## ABREVIATURAS E SIGLAS UTILIZADAS

<b>ANFOPE</b> – Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação
<b>ANPAE</b> – Associação Nacional de Política e Administração da Educação
<b>ANPED</b> – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
<b>BID</b> – Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>BIRD</b> – Banco Interamericano de Reconstrução para o Desenvolvimento ou Banco Mundial
<b>CAPES</b> – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CEPAL</b> – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
<b>CESUPA</b> – Centro de Ensino Superior do Pará
<b>CNPq</b> – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CONSED</b> – Conselho Nacional de Secretários de Educação
<b>CSFX</b> – Colégio São Francisco Xavier
<b>EQT</b> – Escola de Qualidade Total
<b>FMI</b> – Fundo Monetário Internacional
<b>GEPE</b> – Grupo de Estudos e Pesquisas Sobre Trabalho e Educação
<b>GQT</b> – Gestão de Qualidade Total
<b>GESTRADO</b> – Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente
<b>IBGE</b> – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IDEB</b> – Índice de Educação Básica
<b>INEP</b> – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira”
<b>LDBEN</b> – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
<b>MEC</b> – Ministério da Educação e do Desporto
<b>MEDES</b> – Medidas Democráticas Adotadas nas Escolas Públicas de Belém
<b>OBSERVE</b> – Observatório de Gestão Escolar Democrática
<b>ONG</b> – Organização Não Governamental
<b>PDE</b> – Plano de Desenvolvimento da Escola
<b>PNE</b> – Plano Nacional de Educação
<b>PPGED</b> – Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pará
<b>PPP</b> – Projeto Político Pedagógico
<b>PROGED</b> – Programa de Formação Continuada para Gestores de Educação Básica
<b>PROGESTÃO</b> – Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares
<b>RENAGESTE</b> – Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional
<b>PROINT</b> – Programa Integrado de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão
<b>SAEB</b> – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
<b>SINTEPP</b> – Sindicato dos Trabalhadores de Educação do Estado do Pará
<b>SEDUC</b> – Secretaria Executiva de Educação do Estado do Pará
<b>TQC</b> – Total Quality Control
<b>UFPA</b> – Universidade Federal do Pará
<b>UNAMA</b> – Universidade da Amazônia
<b>UNDIME</b> – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
<b>UNED</b> – Universidade Nacional de Educação a Distância
<b>UNESCO</b> – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
<b>UNICEF</b> – Fundo das Nações Unidas para a Infância

## LISTA DE QUADROS UTILIZADOS

QUADRO I – DEMONSTRATIVO DA ESTRUTURA FÍSICA DA ESCOLA	P. 38
QUADRO II – CURSOS OFERTADOS / MATRÍCULAS / FUNCIONAMENTO E QUADRO DE PESSOAL DA ESCOLA	P. 40
QUADRO III – IDEB – BRASIL E PARÁ	P. 48
QUADRO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO PROGESTÃO NO PARÁ	P. 50
QUADRO V – ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO PROGESTÃO NAS TRÊS PRIMEIRAS EDIÇÕES	P. 51
QUADRO VI – CLIENTELA ATENDIDA PELO PROGESTÃO	P. 53
QUADRO VII – PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR	
QUADRO VIII – PREMIAÇÃO NO COLÉGIO SÃO FRANCISCO XAVIER	P. 172
QUADRO IX – ALGUNS PRÊMIOS EM EDUCAÇÃO	P. 175
QUADRO X – CATEGORIZAÇÃO DE DADOS (A/B)	P. 178

## RESUMO

O tema desta tese é a lógica da premiação escolar, compreendida como uma estratégia de regulação da gestão escolar, sustentada na lógica gerencial, que quer tornar-se hegemônica nas escolas públicas brasileiras. Visando a compreensão do objeto, foram identificadas e analisadas as referências políticas e econômicas, sociológicas, psicológicas e filosóficas que lhes são constituintes, e seus significados fundamentais, e foi investigada uma experiência específica de gestão escolar premiada. Na etapa inicial da pesquisa foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, necessária para a compreensão das referências da lógica da premiação, e a pesquisa documental, que permitiu a análise de documentos da escola e dos organismos de premiação. Um Estudo de caso foi utilizado para a investigação da singularidade de uma escola de referência da lógica da premiação, a Escola de Ensino Fundamental e Médio em Regime de Convênio São Francisco Xavier, referência nacional em gestão escolar “democrática” em função de vários prêmios recebidos. Afirma-se que a escola efetiva uma gestão com características que a aproximam da gestão democrática, em função do uso de estratégias participativas que envolvem os diferentes sujeitos da escola e da comunidade, mas que, ao desenvolver ações consonantes com os editais de premiação a que concorrem, aproxima-se das características da gestão empresarial, valorizando a meritocracia, o individualismo, o pragmatismo e a análise sistêmica. Algumas das marcas da gestão da escola pesquisada são a ambigüidade, já que são evidentes práticas gestoras pautadas na democracia e na lógica do mercado, e o apelo participacionista. Concluiu-se que os editais de premiação ganham força para regular a vida da escola e os sentidos de público, qualidade e participação são ressignificados em função da perspectiva assumida.

**Palavras-chave:** Política educacional. Gestão educacional. Gestão gerencial. Lógica da Premiação.

## ABSTRACT

The theme of this thesis is the logic of school awards, understood as a strategy to regulate the school's management, supported the managerial logic, which wants to become hegemonic in Brazilian public schools. In order to understand the object, were identified and analyzed political and economic, sociological, psychological and philosophical references that are fundamental constituents of the object, and was investigated a specific experiment in school management rewarded. In the initial stage of this research the research in literature was used, needed to understand the references in the logic of award, and later, documentary research, allowing the analysis of school documents and awarding bodies. A case study was used to investigate the uniqueness of a reference school in the logic of award, the *Escola de Ensino Fundamental e Médio em Regime de Convênio São Francisco Xavier*, a national reference in "democratic" school management according to several awards. It is said that an effective school management with features that approach to democratic management, based on the use of participatory strategies involving different subjects of the school and the community, is done, but that by developing actions in line with the announcements of awards competing, it approaches the characteristics of business management, emphasizing meritocracy, individualism, pragmatism and systemic analysis. Some of the brands of school management here studied are ambiguous, as they are obviously management practices guided by the logic of democracy and market, and the "participationist" appeal. It was concluded that the reward notices are gaining strength in regulation of school's life and in the sense of audience, quality and participation are reframed according to the perspective taken.

**Keywords:** Educational policy. Educational Management. Management of management. Awards logic.

## RÉSUMÉ

Le thème de cette thèse est la logique de la remise du prix scolaire, conçue comme une stratégie de régulation de gestion scolaire, soutenue par la logique gestionnaire, qui veut se rendre hégémonique dans les écoles publiques brésiliennes. Afin de comprendre l'objet, ont été identifiées et analysées les références politiques et économiques, sociologiques, psychologiques et philosophiques qui sont leurs composantes et ses sens fondamentaux et a été enquêtée une expérience spécifique de gestion scolaire qui a remportée le prix. Au début de notre recherche ont été utilisées, la recherche bibliographique, nécessaire pour la compréhension des références de la logique de la remise du prix, et la recherche de dossiers de l'école et des organismes de remise de prix. Une étude de cas a été utilisée pour l'enquête de la singularité d'une école de référence de la logique de la remise du prix, l'École d'Enseignement Fondamental et Moyen en Régime Charte «São Francisco Xavier», référence nationale en gestion «démocratique» en fonction d'avoir remporté plusieurs prix. On affirme que l'école fait une gestion avec des caractéristiques qui s'approchent de la gestion démocratique, en fonction de l'usage de stratégies participatives qui engagent des différents sujets de l'école et de la communauté, et quand elle développe des actions consonantes avec les règles de remise du prix, auxquels elle concourt, elle s'approche des caractéristiques de la gestion d'entreprise, en mettant en valeur la méritocratie, l'individualisme, le pragmatisme et l'analyse systémique. Quelques marques de la gestion de l'école étudiée sont l'ambigüité, étant donné que sont évidentes les pratiques gestionnaires soutenues dans la démocratie et dans la logique du marché des affaires, et l'appel participationniste. Il se conclue que les règles de remise du prix gagnent en soutien pour régler l'ambiance scolaire et le côté public, qualité et participation sont redéfinies en fonction de la perspective de prise en charge.

**Mot-clé:** Politique éducationnel. Gestion educationnel. Gestion gérentiel. Logique de la remise du prix.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I: A GESTÃO PREMIADA – O Colégio São Francisco Xavier: um caso que ajuda a compreender a lógica da premiação</b>	<b>30</b>
1.1. O Cenário do C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier	30
1.2. O histórico do Colégio São Francisco Xavier	33
1.3 Da constituição histórica à prática	36
1.4 Os instrumentos de gestão valorizados pela escola	40
1.5 A experiência e os instrumentos de gestão do Colégio São Francisco Xavier	41
1.6 A dinâmica do Colégio São Francisco Xavier	43
<b>CAPÍTULO II: A GESTÃO GERENCIAL NA EDUCAÇÃO – a lógica da premiação na educação escolar paraense</b>	<b>46</b>
2.1 O Cenário Educacional no Pará	46
2.2 Algumas das experiências e estratégias de gestão que vêm sendo adotadas	48
2.3 As transformações ocorridas na gestão escolar – processo de metamorfose	56
2.4 Elementos da gestão educacional	58
2.5 Estratégias de gestão premiada: a dinâmica empresarial e sua expressão na organização da escola	62
2.6 A lógica da premiação no contexto da gestão gerencial a partir das reformas educacionais dos anos 1990	65
2.7 A gestão democrática como contraponto à gestão gerencial	79
2.8 A síntese e a crítica	88
<b>CAPÍTULO III: AS REFERÊNCIAS DA LÓGICA DA PREMIAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR</b>	<b>94</b>
3.1 Referências políticas e econômicas – o liberalismo e nele o individualismo	94
3.2 As referências administrativas e sociológicas	99
3.3 As referências Psicológicas – o comportamentalismo	107
3.4 As referências Filosóficas – o pragmatismo	111
<b>CAPÍTULO IV: A PREMIAÇÃO POR MÉRITO: uma escola, algumas referências, muitos prêmios – campo minado e suas mediações</b>	<b>117</b>
4.1 Elementos da organização escolar regulada, o apelo participacionista e a ambigüidade da gestão	117

4.2 Os sentidos de “público”, da “qualidade” e da “participação” no CSFX	124
4.3 O sentido da gestão no CSFX e a afirmação da escola democrática	142
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>147</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>152</b>





## INTRODUÇÃO

A descoberta deste pedaço de corda me enche de alegria, pois começo a entrever o que há de apaixonante na pesquisa científica: ir de elemento de prova a elemento de prova, de enigma a enigma, perseguir a verdade como a uma pista [...] (LEIRIS, 2007, 105).

A realização dessa tese representa uma parte do que em nós é vital. A paixão, o encantamento pela educação e seus caminhos não pouco complexos. A “complexidade<sup>1</sup>”, de que falamos, deve ser compreendida como o complexo em seu movimento que de acordo com os pressupostos marxistas tomam os objetos de estudo como sínteses de uma ampla realidade. Interessa-nos a complexidade no sentido da riqueza indelevelmente produzida pelo fazer educação. Vislumbramos por meio da pesquisa, inspirados por Leiris (2007), ter um caminho para perseguir e nessa busca, encontrar os elementos que pudessem ser traduzidos em diálogos educacionais consistentes, instigadores e provocadores de novas buscas. Assim, compreendemos este percurso desenvolvido, como uma verdade estatuída do agora e em consonância com um dado campo de interesse, eivada de informações coletadas para um determinado momento, com a certeza do movimento e essências que os compõem e os modificam a cada novo olhar.

Podemos assim dizer que este encantamento, vem há anos sendo produzido e criando em nós, a marca indissociável da “atitude professora”! Cursamos Pedagogia, entre as décadas de 1980 e 1990, pontuamos esse período como um campo propício à intensificação dessa paixão. Somamos aqui à reflexão sobre a relação existente entre o que se teoricamente diz e o que efetivamente se pratica. O que buscamos ao longo desses quatro anos de construção da tese, foram algumas respostas para um elenco de inquietações acerca da gestão escola, como veremos adiante, ou, pelo menos, as que nos instigaram neste momento.

A trajetória assumida desde então não podia ser diferente. Nas diversas frentes de atuação por onde passamos, sejam as de caráter profissional ou de cunho formativo,

---

<sup>1</sup> Não a complexidade tratada por meio da *pensamento complexo* de Edgar Morin, para quem ele se constitui de forma heterogênea e inseparável, considerando nesse momento a acepção que nos interessa do termo *complexus*: tecido em conjunto, estabelecendo assim paradoxalmente o único do múltiplo, o heterogêneo em inseparável, constituindo assim uma perspectiva determinista dos acontecimentos, com traços inquietantes da confusão, da desordem e da incerteza (MORIN, 1991).

vimos sendo movidos pela teimosia, curiosidade e paixão. Eis aqui uma educadora convicta e apaixonada pela profissão.

**Tema e Justificativa: Registros que fazem parte dessa história: situando a raiz do problema**

As discussões empreendidas na construção deste projeto relacionam-se com o percurso profissional que permeia nossa ligação com as questões voltadas à temática educacional. Em 2001, quando atuando como técnica da Rede Estadual de Ensino, ingressamos no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial para Administradores Escolares, o **Progestão**<sup>2</sup> – Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares, elaborado por iniciativa de um grupo de Secretarias Estaduais de Educação, coordenado pelo CONSED<sup>3</sup> sob o patrocínio do MEC e parceiros<sup>4</sup>. Naquele momento, iniciamos a discussão acerca da gestão escolar democrática e alguns de seus instrumentos de mediação, dentre eles o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico e a Eleição de Diretores.

Conjugado as discussões acerca da gestão, algumas inquietações voltadas às temáticas educacionais, como reprovação, perspectivas democráticas e práticas democratizantes na escola, dentre outras, foram se ampliando e passaram a requerer maiores análises, o que vai acontecer no decorrer do mestrado que realizamos entre os anos de 2003 a 2006, quando nos propusemos ao aprofundamento dos instrumentos de gestão escolar numa perspectiva democrática, suas mediações e pressupostos. Algumas delas puderam ser superadas, como por exemplo, a proposta de gestão democrática que vem sendo efetivada nos espaços escolares, que se encaminha coadunada ao sentido formal de democracia, e outras suscitaram novas demandas investigativas, aqui o entendimento das práticas gestoras que vem sendo efetivadas e a fundamentação da sua lógica. Motivo pelo qual seguimos nesta mesma linha de pesquisa.

A condição de cursista do Progestão e de profissional inserida na rede pública estadual de ensino, na qual foram e têm sido realizadas as “experimentações” sugeridas pelo referido programa, possibilitaram-nos o confronto de alguns dos instrumentos de

---

<sup>2</sup> Programa de formação de gestores que tinha como objetivo oportunizar aos diretores das Escolas Públicas Estaduais subsídios técnico-pedagógicos e administrativos para uma melhor formação no trabalho, no que diz respeito ao aprimoramento da qualidade do sistema educacional como um todo. (PARÁ/SEDUC, 2001)

<sup>3</sup> O Conselho Nacional de Secretários de Educação, por meio da gestão em rede, tem se ocupado com um conjunto de políticas de formação e capacitação de gestores. (CONSED, 2001, 2002 e 2004), dentre outros.

<sup>4</sup> Universidade Nacional de Educação a Distância da Espanha (UNED), Fundação Roberto Marinho, Conselho Britânico, Embaixada Americana, UNDIME e outros. (CONSED, 2001)

construção de democracia que foram valorizados pelo programa, com a realidade vivenciada nas escolas públicas estaduais, bem como o questionamento do conceito de democracia que parecia revelar tais práticas.

Isso alimentou em nós algumas interrogações relativas às diferentes formas de organizar e gerir o espaço escolar e que parecem estar sempre respaldadas no “discurso do democrático”. Também passaram a nos inquietar as ditas possibilidades de fortalecimento da democracia por meio da introdução na escola de novos elementos teóricos e práticos.

Investimos, inicialmente, nos estudos que empreendemos na especialização em gestão escolar<sup>5</sup> e, paralelamente, com a aprovação no mestrado, passamos a cursar e desenvolver a pesquisa no Programa de Pós-Graduação da UFPA – 2003/2006<sup>6</sup> e concomitantemente a ter vida ativa nos grupos de pesquisa da mesma instituição e na sequência ingressamos no doutorado, hoje concluído, realizado entre março de 2008 a janeiro de 2012.

Dentre eles, destacamos nosso vínculo no campo da gestão com o LAGE / OBSERVE – Laboratório e Observatório de pesquisa sobre gestão educacional e escolar numa perspectiva democrática<sup>7</sup>, coordenados pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Terezinha F. M. dos Santos, tendo até hoje desenvolvido as seguintes pesquisas: MEDES – Impacto das medidas democráticas adotadas nas escolas públicas de Belém. (Iniciada em 2000 e concluída em 2003). Pesquisa nacional, financiada pelo PROINT/UFPA. PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA – uma proposta de redefinição do papel do Estado na educação. (Iniciada em 2003 e concluída em 2005). Pesquisa nacional, financiada, com bolsa CNPq. Gestão Escolar Democrática e Controle Social – (Iniciada em 2006 e concluída em 2006). Pesquisa nacional, com financiamento Bolsa CAPES. Impactos do Programa Dinheiro Direto na Escola e do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE em Escolas Paraenses (iniciada em 2005 e concluída em 2007). Independente. Análise das Conseqüências das Parcerias Firmadas por Municípios Brasileiros e a Fundação Ayrton Senna e Fundação Vale do Rio Doce para oferta Educacional – (Iniciada em 2008 – em andamento). Pesquisa nacional, financiada pelo CNPq.

---

<sup>5</sup> O Progestão como possibilidade de melhorias na qualidade administrativa: uma experiência no estado do Pará. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Centro de Ciências Sociais e Educação da Universidade do Estado do Pará – UEPA. Belém: 2005.

<sup>6</sup> O Progestão no contexto da modernização do Estado brasileiro: mediação para democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial? Dissertação defendida no mestrado em Educação, do PPGED do Instituto de Educação da Universidade Federal do Pará – UFPA. Belém: 2006

<sup>7</sup> Atualmente instituído unicamente como Observatório de Gestão Escolar Democrática.

Portanto, um conjunto de estudos e de pesquisas que nos ajudaram a elucidar questões concernentes à concepção de democracia e de gestão que se quer para as escolas públicas em nosso país, sobretudo, as que se desenvolvem no Estado do Pará, lugar de onde falamos.

Assim, partindo dos nortes para uma gestão escolar pautada por princípios democráticos, mas que tem sua diretriz calcada por elementos de uma gestão gerencial e da formalização da democracia, conforme os achados nas pesquisas empreendidas, ainda que contraditórios, passamos então, a verificar, de que forma a lógica da premiação, o gerencialismo e seus mecanismos de gestão, se evidenciam na conformação da gestão escolar da rede estadual de ensino<sup>8</sup>.

Portanto, o que evidenciamos é a constituição de um projeto de gestão, reveladora de uma ideologia específica, que se supõe numa perspectiva democrática, e vem sendo largamente difundida nas escolas e, de acordo com o pensamento Marxista, vai se estabelecer como legítima, exatamente no momento da distorção *do pensamento que nasce nas contradições sociais e as oculta* (BOTTOMORE, 1988. p.184), atingindo nesta perspectiva, conotação negativa e campo profícuo de contradições.

É a evolução de conceitos, que nos leva a discorrer ainda, sobre a existência propositiva da concepção de ideologia à luz de Gramsci (1991), para quem a ideologia expressa uma concepção de mundo, *presente em todas as manifestações da vida individual e coletiva do homem* (p. 186). Assim sendo, temos ampliada a tentativa de estabelecer, ainda que num campo de tensão, espaços de mediação, onde a efervescência de manifestações culturais, individuais ou coletivas, possam se encaminhar no sentido da emancipação e não da alienação humana.

Não podemos deixar de considerar as muitas pesquisas desenvolvidas na década de 1990, que se ocuparam da compreensão dessas bases de tensão, conflitos e mediações possíveis, quer seja no campo das políticas públicas, dos instrumentos e mecanismos de gestão escolar, das práticas gestoras, e, mais especificamente, da gestão escolar numa perspectiva participativa e democrática<sup>9</sup>.

Tais pesquisas vêm sendo realizadas buscando aprofundar o conhecimento e o entendimento acerca do desenvolvimento da gestão enquanto política e prática

---

<sup>8</sup> As considerações sobre gerencialismo e lógica da premiação serão tratadas nos Capítulos I e II do presente texto.

<sup>9</sup> Destacamos aqui os estudos e pesquisas realizadas por: Antônio Cabral, Vítor Paro, Dalila Oliveira, Terezinha Santos, Dinair Leal da Hora, Rosana Gemaque, dentre outros, sobre Políticas Públicas e Gestão Escolar Democrática. Consideramos esses trabalhos como referências pontuais para as discussões que empreendemos.

efetivamente democrática no campo da educação. Acreditamos que esta deve ser uma exigência permanente do trabalho do educador e que vem ao encontro de nossas atuais perspectivas profissionais marcada pela inserção na rede pública de ensino e na universidade pública.

Portanto, reafirmamos o escopo da pesquisa doutoral pelo esforço que empreendemos para que pudéssemos compreender uma proposta de gestão escolar estabelecida como uma prática político-pedagógica, orientada pela lógica da premiação e dos mecanismos da gestão gerencial, que quer tornar-se hegemônica como prática de gestão do espaço escolar, por meio do estabelecimento de diferentes programas oficiais, como por exemplo, os que são voltados para a formação de gestores<sup>10</sup>. Objetivo que foi verificado especificamente, em uma dada realidade escolar – a do Estado do Pará – e no desenvolvimento das práticas dos atores e dos fundamentos de teóricos constitutivos de tal lógica no interior de uma escola pública estadual. Desta forma, temos como tema central a gestão escolar premiada.

A partir da construção e da análise dos fundamentos e das estratégias de gestão escolar subjacentes à lógica de premiação, hoje efetivadas nas experiências de gestão das escolas públicas brasileiras, nosso objeto se explicita pela compreensão da gestão escolar premiada, assentada nos preceitos do gerencialismo, seus fundamentos e mecanismos de gestão na rede estadual de ensino do Pará.

Evidenciamos a relevância do nosso objeto como campo de empiria em função da demarcação contundente de registros cumulativos desde o ano de 2001<sup>11</sup>, uma década, quando iniciamos nossas pesquisas no campo da gestão e tivemos desde então revelados em diferentes documentos a escola São Francisco Xavier como referência em gestão premiada.

Intencionamos compreender uma proposta de gestão escolar premiada e gerencial, por meio das experiências que vêm sendo efetivadas no C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier<sup>12</sup>, escola recebedora de vários prêmios, nacionais e internacionais, por sua experiência de gestão, entre eles o Prêmio Nacional de Referência em Gestão

---

<sup>10</sup> Considerando para tanto Programas que vem sendo ofertados nas diferentes esferas públicas, sobretudo, a partir do ano 2000, dentre eles: PROGED – Programa de Formação Continuada para Gestores de Educação Básica, o PROGESTÃO – Programa de Capacitação de Gestores Escolares e Escola de Formação de Gestores, dentre outros.

<sup>11</sup> Registros como as pesquisas que realizamos no período de 2003 a 2005 (cf. LIMA ARAUJO, 2005, 2006), dentre outros estão documentados ao longo desta pesquisa.

<sup>12</sup> Será apresentado detalhadamente logo no I Capítulo deste texto.

Escolar<sup>13</sup>, e ainda despontar como “modelo de gestão” escolar eficiente, democrático e de qualidade<sup>14</sup>.

Indicamos aqui alguns dos elementos que num primeiro momento foram considerados importantes para a escolha da escola que constitui o *lócus* de pesquisa, em especial:

- O fato de que o colégio conta com uma equipe técnica e administrativa especialista em gestão, sendo estes oriundos do Progestão (até 2008) e mais recentemente da Escola de Formação de Gestores<sup>15</sup> (2008/2009);
- Ter sido premiado pelo seu modelo de gestão escolar e participar constantemente de projetos que envolvam premiação, sendo o mesmo vencedor em várias categorias. Inclusive tendo recebido vários prêmios em função da gestão praticada<sup>16</sup>;
- Ser considerado no Estado do Pará, nacional e internacionalmente uma referência de gestão escolar autônoma, participativa e colegiada, referenciando assim princípios fundamentais da democracia e sendo premiada por esse feito (RENAGESTE, 2006);
- Ser um colégio público da rede estadual de ensino médio em regime de convênio com a diocese de Abaetetuba, atendendo mais de 2.664 alunos<sup>17</sup>;
- Funcionar em regime de convênio entre o Estado e a Igreja Católica, evidenciando uma relação de parceria com o público-privado, e por fim;
- Por trabalhar com vários programas de cunho formativo, internos e externos, e ter a busca por parcerias como um elemento de sua constituição e de suas práticas cotidianas.

Assim, o problema para nós constituiu-se pelo suposto de que a escola está sendo premiada porque introduziu, **exemplarmente**, em sua gestão as estratégias

---

<sup>13</sup> RENAGESTE, 2005.

<sup>14</sup> O detalhamento dos elementos que justificam a escolha desta escola será apresentado na sequência deste texto, momento da explicitação do percurso metodológico adotado.

<sup>15</sup> Programa de formação de gestores tem objetivo capacitar os diretores do sistema Público de Ensino brasileiro, que atuam na Educação Básica, voltado ao aprimoramento da qualidade do sistema educacional como um todo (BRASIL/ 2007).

<sup>16</sup> Conferir nos anexos, quadro de participação em projetos com premiação (PPP, 2010 e Quadro VIII).

<sup>17</sup> Dados do relatório de matrícula 2011, <http://www.seduc.pa.gov.br/portal> acessado em 13/09/2011.

gerenciais, e que ao implementar o modelo gerencial de gestão escolar fortalece e legitima uma ideologia de subordinação da escola à lógica do mercado capitalista.

Neste sentido, problematizamos em nossas construções, as experiências de uma gestão escolar premiada, que vêm sendo efetivadas no interior de uma Escola Pública Estadual em regime de convênio<sup>18</sup> com a diocese – representação da Igreja Católica, situada no Município de Abaetetuba – Pará<sup>19</sup>, considerando os instrumentos organizacionais e gerenciais concretizados nos seus processos de gestão.

### **Da explicitação do problema a sua concretude**

Ponderamos que o estudo das estratégias de uma gestão premiada adotadas pelas escolas públicas pode favorecer o reconhecimento do conteúdo prático da lógica de gestão que se quer implantar, ou que já vem sendo implantado, no cenário da educação brasileira. Portanto, ensejamos evidenciar seus fundamentos, suas conseqüências e demais configurações e o que efetivamente representam para a escola pública.

Destacamos a premiação como característica diferencial deste modelo gerencial, buscando compreender uma proposta de gestão escolar que, por meio das experiências “bem sucedidas” e pelo “modelo de gestão”, vêm sendo efetivadas e são premiadas. Enfim, abrimos um campo de diálogo e reflexões acerca das ações concretas de gestão que são praticadas nessa escola, inspiradas na lógica da premiação.

Neste momento, consideramos relevantes os estudos que realizamos sobre os instrumentos de gestão e as mediações de democracia do Progestão<sup>20</sup>, trabalhando sempre com a gestão escolar numa perspectiva democratizante e participativa, vislumbrando a possibilidade de comprovação empírica, ou refutação dos elementos teóricos trabalhados. O que para nós justifica também, a grandeza desta proposta é a ocorrência:

---

<sup>18</sup> Relação que se estabelece a partir do termo de convênio público onde o Estado e a Igreja se comprometem com o funcionamento da escola. Mais adiante veremos especificamente como vem ocorrendo este convênio.

<sup>19</sup> Será brevemente descrito o Município – Abaetetuba e o Estado – Pará, em nosso primeiro capítulo.

<sup>20</sup> **O Progestão como possibilidade de melhorias na qualidade administrativa: uma experiência no estado do Pará.** Monografia defendida no Centro de Ciências Sociais e Educação da Universidade do Estado do Pará – UEPA / 2005 e, **O Progestão no contexto da modernização do Estado brasileiro: mediação para democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial?** Dissertação defendida no mestrado em Educação, do PPGGE do Instituto de Educação da Universidade Federal do Pará – UFPA. Belém: 2006.

- Dos programas de formação de gestores que vêm sendo ampliados e se mantêm propondo a re-significação das práticas de gestão educacional, introduzindo estratégias gerenciais sob um emblema de democráticas<sup>21</sup>;
- Dos instrumentos propostos para viabilizar as práticas de gestão democráticas que têm sido efetivadas a partir da configuração da lógica de premiação;
- Da possibilidade de que a ampla configuração da lógica de mercado nas escolas tenha seu uso ampliado, em função da centralidade e do caráter multiplicador que os gestores têm na educação do Estado;
- Da retórica da utilização de uma concepção de gestão escolar democrática e da sua efetivação por meio da lógica gerencial e dos seus mecanismos de regulação<sup>22</sup>, dentre outros.

Assim, a pesquisa tem nas modificações dos processos educativos, dentre eles o uso da gestão escolar premiada, a busca pela compreensão dos elementos que a fundamentam e das características de uma estratégia de regulação da gestão educacional pública, apontada como referência de “excelência<sup>23</sup>”, de “sucesso e de qualidade<sup>24</sup>” por diferentes organismos de regulação e propositores de políticas públicas educacionais (CONSED, 2001), a lógica da premiação de experiências exitosas em gestão escolar.

Partimos da hipótese de que tais fundamentos e elementos se coadunam com as características da lógica gerencial e que essa forma de gestão aplicada às empresas, tem feito daquela unidade de ensino um modelo de gestão premiada e exemplo positivo a ser perseguido por outras unidades educacionais no Estado do Pará – muitos querem estudar, administrar, dar aulas, trabalhar no São Francisco<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Evidências da gestão gerencial e de gestão democrática podem conferidas no Quadro VII – Perspectivas da Gestão Escolar.

<sup>22</sup> Como veremos a partir do II Capítulo, a **regulação** é colocada neste cenário liberal, enquanto mecanismo que vem sendo incorporado nos diferentes processos educativos servindo tanto compreender a forma como são produzidas as regras que orientam as ações dos indivíduos, como também para o entendimento de como eles vem seguindo ou se apropriando delas, segundo Barroso (2005) e Santos (2007).

<sup>23</sup> **Excelência** (do latim *excellētia*) é o estado ou qualidade de excelente; primazia; o que é muito bom; que excede. É a superioridade ou o estado de ser bom no mais alto grau. A excelência é considerada como um valor por muitas organizações, em particular por escolas e outras instituições de ensino, é um objetivo a ser perseguido (HOLANDA, 1999).

<sup>24</sup> **Sucesso e qualidade** aqui entendidos a partir da noção da Gestão da Qualidade Total (GQT), que são orientadores da lógica gerencial (RAMOS, 1992, 1994), e que segundo Oliveira (2002), tem como pontos fundamentais, o foco nos resultados, no cliente, no trabalho em equipe permeando e nas decisões orientadas por resultados.

<sup>25</sup> Informações adquiridas em conversas informais e durante a pesquisa realizada na escola.



Ao investirmos nos instrumentos de coleta de dados, perseguimos um caminho que nos possibilitou a prescrutinação, a identificação dos elementos de afirmação ou refutação, dos necessários campos de tensão e mediação que emergiram de nossas apostas hipotéticas. Momento de verdadeira “ebulição” de registros, achados, ideias e análises.

E mais, o caminho trilhado tornou possível a confirmação de nossa hipótese, revelando que aí reside efetivamente um campo propício para a valorização de práticas associadas às idéias de qualidade total (e não a social), da gestão por competências e não por (qualificação) e da gestão por excelência aos moldes empresariais<sup>26</sup>. Entretanto a comunidade – elemento de confirmação de práticas sociais aprova e sente orgulho da escola.

Escolas e pessoas estão sendo premiadas por atuarem de maneira exemplar, ou simplesmente por estarem cumprindo uma rica cartilha de orientações e diretrizes que possibilitam a conformação de elementos reveladores de “experiências exitosas em gestão escolar”, e têm seus mecanismos pautados pelo gerencialismo de maneira cada vez mais presentes em nossas escolas e que estão assentados nos preceitos da eficiência e da qualidade total. Elementos próprios da gestão privada e da lógica de mercado e que vêm sendo incorporados paulatina e continuamente nas escolas.

Portanto, dizemos que as mesmas têm seu estatuto nos mecanismos de regulação da gestão escolar e, em função de suas referências fundadas no liberalismo, no pragmatismo, no funcionalismo e no comportamentalismo, constitui um campo profícuo de interpretações e significados, no qual podemos considerar que o modelo de gestão que subjaz à lógica da premiação tem amplas implicações sociais e limitações referenciais, que a impedem de cumprir a promessa de gestão democrática.

Em princípio, tais instrumentos diferenciam-se dos elementos para uma gestão democrática que prevê o controle social<sup>27</sup>, a qualidade social e a ampliação da participação e da autonomia da comunidade nos processos decisórios que envolvem as ações educativas.

---

<sup>26</sup> As ideias aqui colocadas serão desenvolvidas *a posteriori* no II capítulo de nossa tese.

<sup>27</sup> O conceito de controle social, originalmente encontrado na sociologia americana da segunda década do século 20, pode ser compreendido como um conjunto heterogêneo de recursos materiais e simbólicos disponíveis em uma sociedade para assegurar que os indivíduos se comportem de maneira previsível e de acordo com as regras e preceitos vigentes e sejam capazes de interagir com diferentes formas organizativas formais e informais da sociedade necessárias à fiscalização das organizações públicas e privadas. Portanto democratizante e ao mesmo tempo restritiva (MÉSZAROS 2005, BARROSO, 2005).

O problema que se coloca é que escolas estão sendo premiadas e tidas como referência porque vêm introduzindo de maneira “exemplar” os instrumentos da lógica gerencial e, supostamente, incorporando também a idéia de democracia.

Para dar concretude ao problema elencado, partimos de um conjunto de questionamentos para os quais buscamos respostas, ou novas inquietações, que foram estruturados em dois blocos, divisão que metodologicamente nos orientaram no desenvolvimento da pesquisa:

**Primeiro bloco** – base de sustentação teórica acerca dos fundamentos da gestão escolar premiada

- O que vem caracterizando a concepção e os processos de uma gestão escolar premiada? Quais os seus fundamentos políticos, sociológicos, psicológicos e filosóficos?
- Quais suas principais referências e seus significados como parâmetro de organização da gestão escolar?
- O que compõe uma experiência de gestão objeto de premiação? Quais as estratégias e os instrumentos de gestão que vêm sendo valorizados?

**Segundo bloco** – elementos de sustentação empírica acerca da gestão premiada

- O que é uma escola premiada a partir da fala dos sujeitos?
- Quais têm sido as práticas de gestão que tem assegurado premiação ao Colégio?
- Qual o conteúdo das práticas gestoras premiadas no São Francisco?
- Quais as convergências e divergências das práticas de gestão premiada identificadas na escola com um projeto de gestão democrática?

O primeiro bloco de questões nos acompanha desde o nascedouro da pesquisa e, a partir da construção de um referencial teórico, nos ajudaram a elucidar os pressupostos acerca da gestão escolar premiada, nos deixando mais seguras para as investidas no campo da empiria. Do segundo bloco já fazem parte dos questionamentos e do estatuído em “ebulição e efervescência”, que passou a nos acompanhar a partir do contato com a escola.

Enfatizamos que, embora divididas em dois blocos e ordenadas num total de três questões cada um deles, foi exatamente a conjugação desse elenco (sem que tentássemos estabelecer seqüência ou uma ordem de prioridades entre tais

interrogações), que nos ajudou na consolidação da pesquisa e foi determinante para a compreensão, análise e elucidação da perspectiva de gestão escolar praticada no Colégio São Francisco Xavier e seus principais elementos que lhe dão especificidade. Assim, veremos na sequência da pesquisa.

Consideramos oportuno demarcar que nosso entendimento acerca da gestão está pautado por uma perspectiva democratizante, referenciada nos estudos realizados no Brasil por autores como Hora (2000 e 2007), Oliveira (2001 e 2002), Paro (1996, 2001, 2002 e 2003); Santos (2000 – a, b e c, 2003, 2005), dentre outros, que trazem à baila a temática em questão e fazem um resgate profundo da gestão, problematizando a administração escolar e o movimento que a constitui no Brasil.

Demarcado nosso campo de análise e evidenciado o problema de pesquisa, partimos para os meios que nos possibilitaram a sua concretude e, por conseguinte, a explicitação do objeto proposto.

Para tanto, recorreremos a uma teoria de interpretação que pudesse servir de instrumento para a compreensão da complexidade, contradições e mediação presentes nas questões do campo educacional. Acreditamos, à luz de Gramsci (1991), que este instrumento de caráter teórico e lógico pode ser compreendido por meio de seu movimento. Partíamos imbuídos da convicção de que estamos inseridos em um mundo que está em constante movimento, imerso em um conjunto de contradições, com possíveis elementos de mediação, portanto, dialético. Acreditamos ser este um diálogo possível. Isso efetivamente nos permitiu chegar até onde chegamos.

## Recuperando o percurso metodológico

Somente aquele que percorre a estrada a pé se dá conta dos efeitos que ela produz e de como daquela mesma paisagem, que aos olhos de quem a sobrevoa não passa de um terreno indiferenciado, afloram distâncias, belvederes, clareiras, perspectivas a cada nova curva [...] (BENJAMIN, 1995)

Para trilhar o caminho teórico proposto partimos de um entendimento de que pressupostos educacionais refratários, tipicamente constituintes da lógica formal, não conseguem explicar as tantas contradições que experimentamos porque amarram e limitam o pensamento ao perder a perspectiva da “coisa-em-si” (KOSIK, 1995). Desta forma, a construção metodológica adotada se encaminhou fundamentalmente para o entendimento de uma proposta que fosse reveladora no sentido da ampliação das reflexões e dos múltiplos diálogos que se estabelecem neste campo, buscando a essência do fenômeno da gestão premiada, a partir do caso concreto de uma escola, tendo como fio condutor os referenciais teóricos assumidos.

Em se tratando da formação humana, qualquer forma de engessamento pode se constituir em sério impeditivo aos procedimentos necessários para a compreensão das coisas como elas verdadeiramente são ou se apresentam em um dado momento, de acordo com Gramsci (1991 e 2004). Portanto, caminhamos ladeadas pela ideia da compreensão das coisas a partir da conjugação de elementos que compõem a sua totalidade, em constante movimento e imersas num contexto histórico contraditório. Foram orientações para a compreensão dos múltiplos aspectos que revelam o nosso objeto de pesquisa.

Isto se tornou efetivamente perceptível e imprescindível para a compreensão do nosso objeto, na passagem das construções teóricas à empiria. O entendimento acerca da premiação que buscávamos, foi aos poucos sendo construído como algo que poderia ir para além daquilo que se apresentava – perseguir a essência – este foi o postulado que nos orientou, sempre que buscávamos informações para esta construção.

## **O tempo engana aqueles que pensam que sabem demais<sup>28</sup> (...)**

Demarcamos como recorte temporal para as discussões acerca da gestão escolar as décadas de 1980 e 1990, sobretudo as ocorrências dos anos 1990, momento onde as mesmas se corporificaram e ganharam amplitude. Como eixo demarcador do período, trabalhamos de acordo com Oliveira (2001), a partir de duas grandes ocorrências.

Nos anos de 1980, período de crise do capital, no qual foi colocada em xeque a ideia de Estado de Bem-Estar Social, com a perda relativa da autonomia do Estado brasileiro, face aos processos de globalização<sup>29</sup> mundial e, também, momento em que a sociedade civil organizada clama por práticas políticas democratizantes ensejando o fim da ditadura militar e lutando por abertura política e justiça.

Já na década de 1990, foi o conjunto das reformas do Estado brasileiro, particularmente as ocorridas na esfera da administração pública, que deram o tom dos debates. Nesse momento, a atenção está voltada para as possibilidades de uma política capaz de fazer frente aos objetivos do projeto de desenvolvimento dependente e dos ajustes necessários à estabilização da economia nacional.

Na linha argumentativa explicitada por Vieira (2000), encontramos as ponderações necessárias para reafirmação da importância de procedermos de maneira criteriosa um resgate histórico do debate sobre as políticas públicas e, especificamente, sobre gestão escolar e a compreensão disso como fator preponderante para a elucidação dos fenômenos em ocorrência nas sociedades.

Partimos do pressuposto que na compreensão da política educacional brasileira é necessário proceder a um movimento de resgate histórico que, muitas vezes, comporta um retorno às origens de nossa educação. Isto porque boa parte dos nossos problemas contemporâneos encontra suas origens no passado e nas formas de configuração da sociedade brasileira, ao longo de seu processo de organização (IDEM, p. 27).

---

<sup>28</sup> Trecho de letra da música “Sobre o tempo”, de Nenhum de Nós.

<sup>29</sup> A globalização, a partir da perspectiva de Milton Santos (2004), vista como algo que representa de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do muno capitalista. Portanto, para compreendê-la, como de resto, a qualquer fase da história, existem dois elementos considerados fundamentais, e que precisam ser levados em conta: um primeiro que está voltado ao estudo das técnicas, e o outro o próprio estado da política adotado, ambos vistos como um sistema, realizados combinadamente por meio do trabalho e das formas de escolha dos momentos e dos lugares de seu uso.

Este é um forte indício da necessidade e dos cuidados com o tratamento das informações obtidas em cada um dos períodos demarcados.

É óbvio que, se buscamos compreender os tempos de transição, este esforço deve ser relativizado, sob pena de nos perdermos. Ou seja, não cabe num estudo do presente esgotar a lógica do passado, mas antes tê-la em mente, procurando atentar, para os contornos que o ontem desenha para o hoje, observando a resignificação que o presente imprime às diferentes políticas que vão sendo delineadas (VIEIRA, 2000: p. 27).

Foi neste período histórico e seu movimento que vão se consolidar as políticas educacionais, dentre elas, as que estão assentadas na lógica da gestão gerencial e suas estratégias de reprodução da hegemonia do capital. Nesta linha de atuação, evidenciamos o surgimento de programas de premiação que passam a investir amplamente nas experiências exitosas que estejam voltadas para a gestão escolar e que vêm sendo praticados nas escolas, paradoxalmente ao pressuposto da configuração política e seu movimento, sendo defendidos pela mesma.

Estes, dentre outros registros, podem ser compreendidos a partir de autores que, sob diferentes óticas, ocuparam-se das discussões e análises de questões de natureza política, conjuntural, estrutural, educacional, enfim, situaram em suas análises o movimento recente da sociedade brasileira, seu desenvolvimento e os problemas sociais.

Como anunciamos, tais referências dizem respeito a alguns dos muitos estudos que vêm sendo empreendidos a partir do final da década de 1980 e consolidados nas duas décadas seguintes<sup>30</sup>, e têm se ocupado dos componentes educacionais, sua configuração e processos educativos, interessando-nos sobremaneira, aquelas em que a gestão é o objeto central. Ênfase que se justifica pela ampliação do entendimento das configurações, e da visão cada vez mais contundente dos pressupostos constituintes do

---

<sup>30</sup> Aqui destacamos as pesquisas de caráter local empreendidas pelos Grupos de pesquisa da UFPA – a saber: **LAGE** – O Laboratório de Gestão Escolar Participativa (1999) que desenvolve ações de pesquisa e intervenção na área de política e gestão escolar, visando contribuir para as mudanças requeridas pela educação. **OBSERVE** – Observatório de Gestão Escolar Democrática (2002) – que se ocupa em pesquisar, analisar e acompanhar as principais mudanças da participação da comunidade educacional na gestão das escolas públicas de Belém e do Estado do Pará. **GEPTE** – Grupo de Estudos e Pesquisas em Trabalho e Educação (2001) – que desenvolve pesquisas e ações formativas na área de trabalho e educação, focando especialmente na educação profissional paraense. **GESTRADO** – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho Docente, articulado em torno de três eixos teórico-metodológicos, sendo nossa linha de interesse a análise das políticas públicas educacionais: seus condicionantes, seus pressupostos e paradigmas.

modelo ou modelos de gestão prevalecente nas escolas e que estão pautados pela eficiência, sucesso, otimização de recursos, dentre outros, recorrentemente encontrados nos manuais de gestão, ainda que implementados de maneira fragmentada ou sob o suposto da ampliação da participação, responsabilização dos sujeitos e eficiência dos processos, e que de acordo com o que vai desenvolver Gurgel (2003), antecipado de maneira prefacial por Frigotto (2003), na mesma obra (pp. 11-12), justificam-se:

[...] por um lado, pelo fato de que o conjunto fragmentado de noções e termos que fundamentam as técnicas de administração e de gestão buscam ganhar estatuto de cientificidade e se propagam em livros, manuais e revistas especializadas que constituem o material básico dos cursos de gestão contemporânea.

Temos claro que isto não se desvincula de toda uma necessária estrutura formal para as escolas, considerando os elementos que permeiam tanto a construção de referências acerca do processo de gestão, organização e sistematização dos processos formais de funcionamento das escolas, quanto às teorias e movimento analítico necessários para a compreensão das relações que se estabelecem numa sociedade de classes, sendo a escola, neste campo, um espaço fértil para as disputas estabelecidas nesse contexto da sociedade.

**Uma casa forte tem que ter chão, se começa pelo telhado será em vão (...) se não tem base não tem sustentação (...)**<sup>31</sup>

Para a constituição de uma base de sustentação teórica capaz de nos ajudar a elucidação da tese proposta, iniciamos nossos estudos com as leituras acerca da educação, tendo a gestão escolar como foco, e tomamos como opção teórica as referências assentadas em princípios democráticos, para tanto, dialogamos com: Fávero (2002), Frigotto (1994, 1995, 2002), Gramsci (1991, 2001, 2004), Gurgel (2003), Hora (2000, 2007), Oliveira (2001 e 2002), Santos (2000 – a, b e c, 2002, 2003 e 2005), e Vieira (2000), que dentre outras abordagens travam debates sobre as questões da educação contemporânea, e fazem da gestão democrática uma indicação para a organização e a gestão do trabalho escolar.

Partindo dessa opção, iniciamos um diálogo entre nossas referências de gestão na perspectiva democrática, problematizando as ideias dos autores que se constituem em

---

<sup>31</sup> Trecho da letra de música O mundo Gira, de Túlio Dek.

base de sustentação da lógica gerencial. Assim, problematizamos principalmente as orientações Bresser Pereira (2006) que definiu as diretrizes para a reforma do Estado brasileiro sob inspiração da administração pública gerencial e que nos oferece uma leitura acerca da constituição das políticas de Estado e do desenvolvimentismo brasileiro na ótica neoliberal, portanto necessário para a compreensão da configuração do modelo de administração, da gestão pública e das configurações do Estado na década de 1990.

Por fim, para compreender esta lógica de forma mais substantiva, buscamos identificar os seus fundamentos e, para sua elucidação, recorreremos aos clássicos que foram decisivos para nossas construções acerca dos fundamentos da lógica da premiação e sua base de sustentação. Para a compreensão dos fundamentos políticos e econômicos de base liberal recorreremos ao estudo de Locke (1998, 1999) e Schultz (1967). Para o entendimento da base sociológica desta lógica buscamos as referências de Durkheim (1975, 1978 e 1983) e Weber (1964) e para a referência psicológica behaviorista foi fundamental o estudo das ideias de Skinner (1967). Por fim, as inspirações do pragmatismo foram entendidas a partir das leituras de Dewey (1952, 1970 e 1979).

Ao trabalhar com estas referências, temos clareza de que, ainda que algumas das referências, em algum momento, discutam temáticas afins, nem sempre, partem do mesmo campo e tão pouco, compartilham de uma mesma perspectiva. Destacamos essas dentre outras particularidades, demarcadas ao longo de nossas construções nos momentos em que nos ocupamos dos elementos constitutivos das etapas que constituem o pensamento dominante nas últimas décadas, o qual vem produzindo e estruturando as políticas públicas do cenário atual.

De imediato, consideramos indispensável à afirmação do conceito e referencial de gestão escolar democrática com o qual operamos e que requer instrumentos de ampliação da participação ativa dos sujeitos e que deve favorecer a realização da função social da escola de socializar a cultura da sociedade humana, por meio de uma ação política pedagógica e administrativa previamente planejada e voltada para a orientação de processos de participação crescente das comunidades local e escolar. É a partir dessa referência que problematizamos a lógica da premiação e seus pressupostos.

Para confirmação de nossas escolhas na configuração do campo metodológico, no sentido de se articular com o referencial de pesquisa utilizado e desenvolver as análises em questão, partimos do entendimento de que a metodologia deve ser sempre



um processo dinâmico por meio do qual nos aproximamos de uma dada realidade. Buscamos confrontar hipóteses orientadoras e construir convicções acerca de uma dada realidade (ANDRÉ, 1982).

Tínhamos claro que somente por meio de um rigoroso processo de investigação poderíamos chegar concretamente à essência da prática de gestão escolar difundida por meio da lógica da premiação e dos instrumentos propostos para uma gestão escolar eficiente.

### **Nossas escolhas vão dizer pra onde iremos...**<sup>32</sup>

Sobre a escolha do *locus* de pesquisa, optamos pelo C.S.F.X., em função deste despontar como referência de gestão escolar bem sucedida, tendo recebido várias premiações por esta prática. Como já dissemos anteriormente fruto de nossas investigações há aproximadamente uma década.

Dentre os prêmios recebidos pela escola, destacamos o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar<sup>33</sup>, criado para estimular o “desenvolvimento da gestão democrática na escola”, e que tem como foco o compromisso com uma aprendizagem de qualidade; a valorização das escolas públicas que tenham se destacado por iniciativas e experiências inovadoras e bem sucedidas em gestão escolar; apoiar o desenvolvimento de uma cultura de auto-avaliação da gestão escolar e, para incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ação tendo como base a auto-avaliação (RENAGESTE, 2005).

Assim, com intuito de visualizar e dar melhor sistematização a pesquisa, construímos nossa trajetória tendo como referências os seguintes autores: Alves-Mazzoti (2002), André (1982), Bianchetti et al (2002), que foram inspiradores e elucidativos para a configuração inicial dos procedimentos a serem utilizados na pesquisa. Desde a elaboração do primeiro esboço de projeto de pesquisa, até a reafirmação do problema como etapa fundamental para as demais sequências investigativas.

Em Yin (2005), encontramos inspiração para optar pelo método do Estudo de Caso enquanto instrumento para uma abordagem qualitativa, que consideramos apropriada para coleta de dados da nossa pesquisa, pela singularidade, pela defesa

---

<sup>32</sup> Trecho da música Uma Criança Com Seu Olhar, de Charlie Brown Jr.

<sup>33</sup> O Prêmio de Gestão, recebido pela escola é uma promoção do CONSED em conjunto com a UNDIME, Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO e Fundação Roberto Marinho. Informamos que este entre outros prêmios serão trabalhados em seção adiante.

enquanto método capaz de responder com rigor as questões investigativas, e por fim, Franco (2003) e Bardin (1994), fundamentais para elucidação e análise do conteúdo. Aqui lançamos mão deste recurso metodológico para descrições, análises e interpretações das mensagens e enunciados emitidos por nossos diferentes sujeitos e grupos, assentado numa concepção crítica e dinâmica da linguagem, possibilitando a inferência.

**Quero ter no final da viagem um caminho de pedra feliz...**<sup>34</sup>

Desenhando a matriz metodológica, trabalhamos com os elementos de classificação da pesquisa que podem ser assim compreendidas:

1. Do ponto de vista da sua natureza ela é básica por intencionar a geração de conhecimentos atualizados que julgamos possam ser úteis para o avanço do tema em questão.

Como isso se efetivou na prática? No momento em que buscávamos o que julgávamos novos ou atuais conhecimentos, nos concentramos nas pistas teóricas que envolveram um conjunto de informações interessantes acerca da lógica da premiação na gestão escolar e que julgávamos conter elementos elucidativos para nossa tese.

2. Ao olharmos para os elementos que se referem à forma específica da abordagem do problema nossa pesquisa é qualitativa.

Neste caso, consideramos que durante todo processo de construção de nossa tese, tudo que fizemos, em todos os procedimentos que utilizamos e em todos os recursos que lançamos mão, esteve evidente a existência de uma relação dinâmica entre mundo teórico desvendado, o mundo real constituído pelo *locus* da pesquisa e os elementos estruturantes estabelecidos a partir do contato com os sujeitos, foi analítica, descritiva e explicativa.

3. Precisou ser descritiva, quando, por exemplo, fizemos a caracterização da escola São Francisco, com fidelidade e preservação do que efetivamente constitui a sua identidade.
4. Foi fundamentalmente analítica, porque partimos sempre de uma caracterização geral das partes para na sequência proceder as análises necessárias ao entendimento do todo.
5. No que se refere aos objetivos propostos, podemos dizer que temos uma pesquisa de caráter explicativo.

---

<sup>34</sup> Trecho da música “O vendedor de sonhos”, de Milton Nascimento.

Esta conjugação se deu essencialmente pelo estabelecimento das inúmeras tentativas de explicitar, analisar, explicar e compreender o “porquê” das coisas. No caso da nossa pesquisa, visando identificar os elementos que constituem, determinam ou contribuem para à ocorrência do fenômeno educacional que problematizamos – a gestão escolar premiada. Os fundamentos da gestão premiada. Os instrumentos e concretude da gestão premiada e da lógica gerencial no São Francisco Xavier, dentre outros.

6. Para adoção dos procedimentos técnicos adotados no desenvolvimento empírico da tese, trabalhamos com as referências do Estudo de Caso.

Nossa opção aqui ganhou força pelo poder elucidativo revelado a partir do contato com o *lócus* de pesquisa. À medida que avançávamos na pesquisa, compreendíamos mais ainda como um método de estudo profundo acerca de um determinado ponto, valorizando uma singularidade, para então partir para o detalhamento do conhecimento, de acordo com Yin (2005).

A tentativa de analisar a experiência de gestão escolar premiada do Colégio São Francisco Xavier, utilizando os procedimentos de um estudo de caso, foi reafirmada, de acordo com Yin (2005) por se tratar da investigação de um fenômeno contemporâneo, que realizada em seu contexto natural<sup>35</sup>, permitiu a utilização e readequação de diferentes instrumentos de pesquisa, dentre eles: a observação<sup>36</sup>, o desenvolvimento de grupos focais<sup>37</sup>, o diário de pesquisa<sup>38</sup> e entrevistas<sup>39</sup>. Portanto um conjunto de técnicas elencadas como recursos possíveis, em função de situações onde, algumas vezes, os limites entre o contexto e o fenômeno pesquisado não foram

---

<sup>35</sup> Nossas visitas a escola foram realizadas no período de Março de 2008 a Junho de 2011, num total de 12 visitas, envolvendo os turnos da manhã, tarde e noite. Períodos em que negociamos o campo de pesquisa, registros de documentação necessária e informação da pesquisa, apresentação dos termos de liberação e aceite, apresentação da pesquisadora aos segmentos da escola, campos de observação, sessão de fotos, aquisição e análise de documentos e por fim agendamento e realização das entrevistas.

<sup>36</sup> Técnica que lançamos mão como possibilidade *de saber ver, identificar e descrever diversos tipos de interações e processos humanos* (p. 12), no sentido de coletar elementos que ampliassem e possibilitassem a coleta de dados e informações que efetivamente fossem válidos e confiáveis para as análises e fins da pesquisa, fundamentalmente os elementos de observação na escola, de acordo com Vianna (2003).

<sup>37</sup> O Grupo focal foi utilizado, orientadas por Gatti (2005) como técnica que *permite compreender processos de construção da realidade por determinados grupo sociais, compreender práticas cotidianas, ações e reações a fatos e eventos, comportamentos e atitudes* [...] (p. 11), aqui foi elemento fundamental para apoiar as construções de outros instrumentos, neste caso, as entrevistas.

<sup>38</sup> Sobre o Diário de Pesquisa, trabalhamos com a perspectiva de Barbosa e Hass (2010) que dizem que o mesmo serve para registrar o dia a dia, sem objetivo maior que não seja o próprio registro [...] (p. 31) e mais, não se trata de anotar tudo [...] mas aquilo que faz sentido, que desperta reflexões ou sentimento e, particularmente, as possíveis relações ou conexões provisórias entre os diferentes fatos ou idéias que cruzam o campo das preocupações apresentadas [...] (p. 55)

<sup>39</sup> Técnica detalhada mais adiante, ainda neste capítulo.

claramente evidenciados. O que em alguns casos, nos levou a recorrer a utilização de múltiplas fontes<sup>40</sup>.

#### 7. A reafirmação do método de abordagem científica que nos inspira.

Constituída por meio de uma abordagem dialética, na qual as contradições se transcendem dando origem a novas contradições. Situações que passavam à medida do adensamento da pesquisa a requerer um conjunto de mediações e soluções propositivas. Foi assim que transcorreu nosso percurso. Nessa dinâmica, os dados que íamos encontrando precisavam cada vez mais, ser considerados, a partir da conjugação dos contextos: social, político, econômico que os cercavam, por isso em constante movimento (MARX, 1982).

#### **De como uma coisa leva a outra...**

Dada nossa opção com relação ao método de abordagem, tivemos então que trabalhar com distintas fontes de pesquisa, que nos permitiram verificar vários aspectos de nosso objeto de pesquisa, considerando exatamente o que dá concretude a lógica da premiação.

Nesta perspectiva, o diálogo que estabelecemos desde o ano de 2008, envolveu prioritariamente: os sujeitos da gestão escolar (Equipe gestora, alunos, professores e demais funcionários) e, os elementos formais que evidenciaram as práticas pedagógicas e colegiadas praticadas no colégio (Feiras culturais, eventos, conselhos, representações de alunos, pais e professores), e por fim, os registros documentais referentes às ações de gestão da escola (projetos, regimento, estatuto e outros<sup>41</sup>).

Dessa maneira, seguimos concretamente as seguintes fases na pesquisa:

##### **a) Revisão bibliográfica:**

Procedimento inicial, entendido a partir da sua dupla funcionalidade (Alves-Mazzoti, 2002), que serviu para:

- a) nos ajudar na contextualização do problema focado e;
- b) constituir um referencial teórico que permitiu a análise dos dados obtidos.

Desta maneira, a revisão bibliográfica foi fundamental para o aprofundamento teórico e o reconhecimento de um vasto campo de estudos sobre a gestão escolar, sendo

---

<sup>40</sup> Inicialmente considerávamos suficiente apenas a realização de entrevistas semi estruturadas.

<sup>41</sup> Informamos que a testagem para escolha dos instrumentos e amostras trabalhadas foram realizadas até março de 2010.

também determinante para a construção das referências e fundamentos acerca da lógica da premiação e por fim, nos permitiram à análise dos dados coletados.

Nossa revisão da literatura foi efetivada seguindo fundamentalmente os seguintes passos:

- No primeiro momento procedemos à revisão bibliográfica/literatura sobre a temática em questão, lemos e fichamos os autores que indicamos em nossa referência para Gestão escolar, num volume de aproximadamente 30 obras;
- A partir daí realizamos organização uma seleção cuidadosa do material coletado, classificando-os de acordo com os objetivos propostos;
- Na sequência, passamos para uma etapa rigorosa de estudos e aprofundamentos teóricos, contemplando as referências que classificadas e que neste momento referendassem e dessem corpo as investigações em andamento;
- Iniciamos a partir daqui, a análise do conteúdo extraído das leituras, dos apontamentos e das entrevistas realizadas e por fim, iniciamos os diálogos, as discussões, o tratamento e sistematização das idéias e referências assumidas, para então iniciar o processo de síntese, a partir das análises e sistematizações empreendidas.

Somente a partir do cumprimento dessa cuidadosa e árdua tarefa de estudos é que nos foi possível a redação final e a construção do texto teórico de onde emergiram as categorias de análise prévias.

#### **b) Pesquisa documental:**

Paralelamente a isso procedíamos à etapa de levantamento dos documentos existentes na escola. Do ponto de vista institucional, a documentação legal que nos interessava era: projeto de implantação, resoluções, material didático e, mais especificamente, os que foram construídos pela equipe do Colégio São Francisco Xavier, tais como: projetos, planos, relatórios, regimento interno, informativos, atas e demais documentos orientadores da prática.

Registros que pudessem nos ajudar a desvendar e interpretar os fatos pertinentes ao modelo de gestão escolar praticado na escola. Elaboramos uma lista contendo os instrumentos (documentos, registros e arquivos fotográficos dentre outros)

que necessitávamos e apresentamos a equipe gestora da escola<sup>42</sup> e, à medida que vencíamos a análise de um, novos eram incorporados ao nosso acervo. O contato com os documentos foi de fundamental importância para a elucidação e compreensão dos elementos e das práticas gestoras praticas na escola, para que a mesma se constituísse numa referência nacionalmente premiada.

Assim, compreendemos que a pesquisa documental efetivamente se constitui como *técnica de inferência por meio da qual, objetiva e sistematicamente, são identificadas as características específicas de uma mensagem* (ANDRÉ, 1982: 41). Foi fazendo uso desta “técnica de inferência”, que conseguimos de maneira “objetiva e sistematicamente”, identificar as características da gestão escolar premiada que se constitui como referência, bem como identificar e reconhecer as suas referências e a utilização dos instrumentos de gestão escolar com os quais o Colégio opera.

Os dados coletados na pesquisa documental foram objeto de análise, tendo em vista algumas categorias, a saber: autonomia, gestão democrática, democracia; que emergiram inicialmente no momento da pesquisa bibliográfica e, em função de novas categorizações, dentre elas qualidade, público e participação.

**c) Entrevistas:**

Neste campo, não foram simples as escolhas. De acordo com Brandão (2000), entrevista é trabalho! Portanto,

[...] reclama uma atenção permanente do pesquisador aos seus objetivos, obrigando-o a colocar-se intensamente à escuta do que é dito, a refletir sobre a forma e conteúdo da fala do entrevistado [...] (p. 8)

Inicialmente, considerávamos razoável ouvir uma amostra por categoria profissional que estatisticamente fosse coerente com o universo total de trabalhadores da escola. Acatamos inicialmente as orientações de Dauster (1999) que nos fala acerca do universo de sujeitos a serem entrevistados, indicando que o procedimento mais adequado é o de ir realizando as entrevistas. Evidência que a prática vem indicando que um mínimo de 20 informantes é o que efetivamente dá consistência aos dados obtidos.

Entretanto nos chama atenção dizendo que isso não é algo imutável e que varia em razão do objeto e do universo de investigação. Por fim, o que definitivamente

---

<sup>42</sup> Enfatizamos a solicitude com que fomos atendidas. A relação com os profissionais da escola em nenhum momento se constituiu num obstáculo para a realização da pesquisa.

sinaliza a possibilidade final de análise é a importância do material coletado, que deve permitir ao pesquisador um olhar analítico significativo, acerca das relações estabelecidas para a compreensão e apreensão do objeto, *significados, sistemas simbólicos e de classificação, códigos, práticas, valores, atitudes, idéias e sentimentos* (DAUSTER, 1999, p. 2).

A opção por essa amostra revelou-se impraticável, quando consideramos os números de professores, alunos, pais e funcionários da escola, como veremos em nosso I Capítulo.

Para a realização dessa fase, decidimos pela divisão da coleta em duas etapas que consideramos decisivas em nossa pesquisa. Inicialmente, optamos pela coleta de dados, tendo o grupo focal como estratégia. Assim, trabalhamos com três grupos de informação sendo: um grupo de aproximadamente 20 professores<sup>43</sup>, um grupo de 10 alunos e um grupo de 04 gestores, num total de 34 informantes, aleatoriamente escolhidos realizando três rodadas de conversas, que duraram entre 30 e 40 minutos e foram registradas em diários de campo.

Num segundo momento, para refinamento das informações obtidas, partimos para as entrevistas semi estruturadas, sendo nossos informantes agora divididos por categorias (professor, aluno, coordenador, gestor, responsáveis e etc). Trabalhamos com a aproximação de um percentual de aproximadamente 20% do número total de sujeitos que havíamos trabalhado no grupo focal (34 informantes). A partir daí, recorreremos então à seleção de um grupo de informantes, considerando os que não estiveram nos grupos focais, elegendo de um a dois representantes por categoria.

As entrevistas foram realizadas com sujeitos envolvidos nas atividades diárias da escola sendo: alunos, professores e responsáveis por alunos, e também os que estavam diretamente envolvidos nos processos de decisão e de gestão colegiada da escola, sendo coordenadores e gestores. Assim, procedemos um conjunto de entrevistas semi estruturadas<sup>44</sup> com seis novos informantes<sup>45</sup>, perfazendo então um total de 40 escutas, divididas em dois processos.

Para a efetivação desta etapa, foram ouvidos inicialmente: um representante da equipe gestora (atual gestão), um professor (que atua em mais de um turno da escola),

---

<sup>43</sup> O número aproximado se deve em função da liberdade que todos tinham em sair do grupo se assim desejassem.

<sup>44</sup> Roteiro contido como apêndice nesta tese

<sup>45</sup> Os sujeitos da pesquisa foram denominados ao longo do texto de informantes, recebendo aleatoriamente as siglas: IA, IB, IC, ID, IE e IF.

um servidor (concursado e responsável por aluno na escola), alunos que tivessem mais de 16 anos e estudam desde o 5º ano na escola, (de qualquer turma) e, por fim o Bispo da Arquidiocese de Abaetetuba, por ser o Diretor geral do Colégio.

Interessou-nos especialmente ouvir as pessoas que estiveram e estão envolvidas nestes processos, na tentativa de obter elementos que nos permitisse a identificação dos processos, das práticas e das mediações da gestão praticadas no C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier.

Delimitamos nossa abordagem ao período de 2000 a 2010, na tentativa de observar o desenvolvimento e a rotina da escola antes e depois da premiação, cujo objetivo era recolher elementos que nos permitissem o levantamento, a análise e o confrontar dos dados identificados nas etapas anteriores da pesquisa: i) com o caminho trilhado e as concepções e práticas; ii) com as intenções e propostas concretas; iii) com os resultados e, por fim, iv) com as expectativas do coletivo da escola.

Tais critérios foram adotados a partir do estabelecimento de importantes conexões feitas após a realização das atividades de levantamento, sondagem e diagnóstico, advindos das atividades desenvolvidas nos grupos focais, dos quais emanaram sentimentos de: colaboração, relação familiar com a escola, o papel da religião no ensino, o amor dos alunos pela escola, o sentimento de pertença dos funcionários e a trajetória de conquistas da escola, dentre outras informações.

#### **d) Organização e tratamento dos dados:**

Encaramos o tratamento dado a nossa investigação como uma tentativa de dar conta de elucidar as práticas “premiadas” de uma gestão escolar revelada e que, de acordo com nossa hipótese inicial, tem em seu bojo muitos dos elementos da lógicas gerencial, mas que também incorporaria estratégias da gestão escolar democrática.

Caminhamos da seguinte forma:

- Coletamos informações documentais por meio de registros digitais, fotográficos e gravações. Para aplicação das entrevistas, procedemos às informações gerais aos participantes, seguidas de gravações, audição e posteriormente transcrição e registro documental do material coletado;
- Procuramos identificar as referências principais a partir das quais são estruturadas as ações de gestão da escola;



- Em seguida, destacamos os elementos que estavam mais evidentes, com objetivo de estabelecer e destacar inicialmente os dados que pudessem futuramente ser fruto de análises;
- Na sequência, demarcamos o caráter representativo de cada uma das evidências, e iniciamos a seleção das impressões necessárias – as recorrentes e também às não evidentes – nos interessou a recorrência e ausência, registramos em consonância com os objetivos da pesquisa, às peculiaridades;
- A partir daí, trabalhamos com os dados mais significativos, identificados em função do conjunto de informações relevantes e capazes de desvelar o conteúdo das estratégias de gestão premiada adotadas pelo Colégio;
- Elaboramos assim, um conjunto de indicadores, agora, levando em conta o caráter recorrente com que os elementos definidores do nosso objeto de pesquisa foram mencionados nos registros. Informações que nos levaram à identificação da gestão premiada na escola.

Para tanto, lançamos mão da análise de conteúdos, enquanto modalidade metodológica possível para a compreensão do nosso objeto, considerando a possibilidade da organização de nossas análises, a partir do entendimento abaixo descrito.

**e) Análise de conteúdo:**

A análise do conteúdo foi decisiva na compreensão dos dados levantados e para a busca dos sentidos e dos significados contidos nas mensagens. Enquanto procedimento de análise, nossa atenção esteve voltada sobretudo aos aspectos qualitativos (significado) dos dados levantados.

Portanto, os procedimentos de análise podem ser assim resumidos: registro dos elementos regulares dos dados que permitiram a categorização; registro dos elementos irregulares importantes na busca dos seus significados; avaliação das regularidades segundo a homogeneidade interna (lógica e coerência); reavaliação das regularidades buscando aprofundar sua compreensão e o estabelecimento de relações e conexões com teorias, idéias e práticas educativas (BARDIN, 1977).

O que detalhamos aqui, em linhas gerais foram as propostas que nos ajudaram a dar concretude ao problema anunciado. Algumas ações de pesquisa foram reestruturadas e superadas imediatamente após a sua pouca eficácia, como a reelaboração dos instrumentos de entrevista semi-estruturada e da utilização da técnica de grupo focal. Outras como o universo da amostra, levamos mais tempo para identificá-las. O importante é que consideramos sempre a possibilidade de permanência ou reestruturação dos instrumentos, à medida que novos passos foram sendo requeridos no decorrer da pesquisa<sup>46</sup>.

Por outro lado, a partir de uma adequada assimilação dos princípios teórico-metodológicos norteadores da pesquisa, o *modus operandi*, nos permitiu um roteiro flexível<sup>47</sup> que foi decisivo nos momentos de tensão e readequação dos instrumentos.

---

<sup>46</sup> A saber a necessidade do trabalho com grupos focais. Procedimento realizado com alunos e professores e também a captação de imagens.

<sup>47</sup> O percurso proposto para o desenvolvimento do projeto de tese, bem como os passos que percorremos para o desenvolvimento da pesquisa podem ser conferidos nos documentos contidos entre os anexos e apêndice do texto.

### **Da estrutura da Tese**

Após as considerações preliminares, passamos em revista a temática que nos propusemos e sua disposição nos capítulos constituídos, ponderamos que as análises e reflexões aqui apresentadas tomaram por base as políticas públicas propostas para a educação e as exigências articuladas a elas, por conta da introdução de novos instrumentos organizacionais e gerenciais trazidos para a gestão das escolas.

Assim, em nosso **primeiro capítulo** – apresentamos “A gestão premiada – o Colégio São Francisco Xavier: um caso que ajuda a compreender a lógica da premiação”. Aqui, indicamos que para dar concretude ao problema que elegemos apresentamos os elementos que descrevem e demarcam o histórico do Colégio São Francisco Xavier e procedemos a caracterização inicial do cenário onde ele está instalado, do histórico propriamente dito da escola, da experiência e das estratégias de gestão adotadas. Por fim, os elementos de síntese e crítica, que objetivam por meio de uma breve sinalização, traduzir as estratégias gerenciais e de premiação, e as transformações ocorridas na gestão escolar e a dinâmica empresarial e sua expressão na organização da escola, enfocando prioritariamente as ações no Estado do Pará.

No **segundo capítulo** da “Gestão gerencial na educação – é da lógica da premiação na educação escolar paraense, que iremos tratar. Tomamos como referência inicial os pressupostos do liberalismo e do individualismo para a configuração do discurso e da sua lógica. Aqui estabelecemos os nexos que se instalam nesse campo tratando da ampliação da expressão do gerencialismo na organização escolar, o que foi fundamental para a construção dessa matriz.

Interessou indagar e analisar se as estratégias sugeridas têm contribuído para a configuração de uma gestão escolar capaz de dialogar com a diversidade política, étnica, social e cultural da comunidade escolar. Se tais mediações apresentam condições de colaborar efetivamente com a formação de sujeitos partícipes das discussões e decisões da comunidade escolar, e se as possibilidades de mediação vislumbram efetivos espaços de diálogo e de tomada de decisões colegiadas da comunidade escolar, e mais, se as mediações e os espaços propostos observam a necessidade de ampliação permanente do nível de discussão e de tomada de decisão da comunidade como um todo, principalmente naquelas questões mais importantes. O fizemos por meio da explicitação do contexto da gestão gerencial a partir das reformas educacionais dos anos 1990, demarcando: o que é a lógica da premiação? Quando ela surge? Para que ela serve?

Nosso marco de síntese e análise se revelou pelo esforço de compreensão da gestão como prática pedagógica e como política pública, à medida que buscávamos compreender o desenvolvimento de uma forma específica de gestão escolar – a Gestão Premiada. Foi, portanto, imprescindível para a construção das referências e dos fundamentos políticos da lógica da premiação que veremos no próximo capítulo.

O **terceiro capítulo** deu tratamento especial às “Referências da lógica da premiação na gestão escolar”, a partir da construção de elementos que nos ajudaram na identificação da concepção, das referências da premiação, de seus fundamentos. Assim, estabelecemos um diálogo entre a matriz teórica e o material empírico recolhido, no sentido da materialidade da perspectiva de gestão apresentada. Deste modo, acreditamos na possibilidade do entendimento do problema colocado: a lógica da premiação na gestão pode ser compreendida como instrumento de mediação e qualidade social para as escolas e o processo de gestão do sistema e unidades de ensino brasileiro, ou mais uma vez temos a configuração de outros processos de gestão escolar, numa perspectiva ideológica de gestão democrática?

No **quarto capítulo**, apresentamos “A premiação por mérito: uma escola, algumas referências, muitos prêmios – campo minado e suas mediações”. Nele, a partir dos elementos de análise, damos concretude ao problema elencado e nossa hipótese inicial de que escolas estão sendo premiadas por incorporarem a lógica gerencial na escola, o que ocorreu por meio da elucidação do problema, da explicitação, análise e concretude dos achados da pesquisa. Inicialmente, dialogamos com um amplo campo de categorias e, por fim, para consecução final de nossa tese, efetuamos os recortes necessários, as afirmações, os confrontos e negações que se fizeram necessárias, de acordo com os fundamentos da gestão premiada e etc.

Destacamos como principais achados da pesquisa a ambigüidade nas formas de participação dos sujeitos da escola, o conteúdo restrito das experiências de gestão, o forte apelo à participação dos sujeitos, o caráter regulador exercido pelos editais de premiação e a resignificação das noções de “público”, “qualidade” e “participação”.

Por fim, fazemos as nossas considerações gerais, onde revelamos algumas dificuldades na realização da pesquisa, indicamos a relevância de alguns de nossos achados de pesquisa, revelamos as interrogações que tiveram respostas insuficientes e as novas interrogações que derivaram deste estudo e buscamos fazer algumas indicações de algumas possibilidades de continuidade da pesquisa.

## **CAPÍTULO I: A GESTÃO PREMIADA – O Colégio São Francisco Xavier: um caso que ajuda a compreender a lógica da premiação**

Neste capítulo, descrevemos os elementos que localizam e identificam o Colégio São Francisco Xavier e alguns pontos da sua gestão escolar, objeto de nossa pesquisa.

Inicialmente, falamos do lugar onde está instalado em seguida, apresentamos um histórico da escola e o registro de algumas das experiências e estratégias de gestão adotadas. Demarcamos, aprioristicamente, alguns elementos de síntese e crítica, sinalizando brevemente algumas das estratégias gerenciais e de premiação, expressas na organização da escola.

Em que pese a suspeita de anunciar e não tratar especificamente da **gestão premiada**<sup>48</sup>, enfatizamos que neste momento toda atenção está voltada à descrição e substrato em que reside o Colégio São Francisco Xavier.

### **1.1. O Cenário do C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier**

#### **1.1.1 Abaetetuba – Pará, rio chão da minha terra, cenário do Colégio São Francisco Xavier**<sup>49</sup>

Para contar essa história foi preciso andar pela “rua do rio” das nossas vidas, que vai-e-vem de Belém até Abaetetuba. Uma Abaeté iluminada por sua gente, por suas várias lutas, muito trabalho e sempre esperança [...] (LEITE, 2009, p. 17).

O berço da colonização do município de Abaetetuba é o pequeno povoado de Beja, hoje elevado a distrito. Por volta de 1635, um grupo de padre capuchinhos juntaram-se a uma aldeia de tribos nômades e fundaram um aglomerado ao qual inicialmente foi dado o nome de Samaúma e depois batizado de Beja.

---

<sup>48</sup> Criado em 1998, o Prêmio Gestão Escolar é uma iniciativa conjunta do Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED, da União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, do Ministério da Educação – MEC, da Fundação Roberto Marinho, da Embaixada dos Estados Unidos no Brasil, do Instituto Razão Social, do Grupo Gol, do Todos Pela Educação, da Fundação Itaú Social, da Gerdau e do Movimento Brasil Competitivo. Teoricamente, o prêmio é uma oportunidade para a comunidade escolar refletir, aprender e crescer em torno de seus objetivos, propostas e desafios, bem como destacar e evidenciar iniciativas de experiências inovadoras e bem sucedidas. <http://www.consed.org.br/centralinfo>, acessado em 13/09/2011.

<sup>49</sup> O histórico é baseado nos textos e dados da: FAMEP – Federação das Associações de Municípios do Estado do Pará. [www.famep.com.br/famep/.../filiados.asp](http://www.famep.com.br/famep/.../filiados.asp) Acessado em janeiro de 2008 e novembro de 2009, do site [www.mundi.com.br/Wiki-Abaetetuba-2708152.html](http://www.mundi.com.br/Wiki-Abaetetuba-2708152.html). Acessado em agosto de 2009, e também do IBGE. [www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php). Acessado em 2008 e novembro de 2009 e setembro de 2011, e em muitas passagens mantém fidedignidade aos registros contidos nos documentos.

Conforme descrito nas referências utilizadas, Francisco de Azevedo Monteiro é considerado, no imaginário popular e em registros de pouca base científica, o fundador da cidade de Abaeté, pois, lá chegou para tomar posse desse território como proprietário de uma sesmaria. Na beira do rio Maratauíra<sup>50</sup>, em 1724 num local protegido das marés, fundou um pequeno povoado. O nome primitivo do município foi Abaeté, topônimo indígena, que na língua tupi, significa “homem forte valente” física e moralmente, prudente, sábio e ilustre.

Por meio do Decreto Lei nº 4.505, de 30 de dezembro de 1943, foi instituído o nome Abaetetuba. Atualmente, o Município é composto pelo centro urbano da cidade de Abaetetuba que tem hoje 132.222 mil habitantes<sup>51</sup>, e pelo distrito de Vila de Beja, e foi desmembrado do território da capital do Estado em 1880, de acordo com a Lei nº 973, de 23 de março que também constituiu o município como autônomo.

A cidade que dorme à tarde é simples em seu traçado e nas suas construções urbanas, porém rica em cultura popular e poesia. A vida dos abaetetubenses guarda um conjunto de encantos que vem das águas e outras tanta peculiaridades, que a soma delas culmina com um lugar de uma cultura peculiar que tem cheiro de frutos, beleza das flores e repleta de um imaginário apaixonante, este é um dos sentimentos em nós muito presente.

Contrastante a magia, a diversidade artística, cultural e a paisagem natural exuberantes, político e economicamente o município experimenta os problemas de administrações públicas que não tem dado conta de responder minimamente às tantas demandas requeridas, corroborando para isso, as denúncias de má utilização da verba pública, o crescimento populacional e demográfico desordenado, dentre outras tantas problemáticas que assolam o conjunto das cidades brasileiras.

Contar Abaetetuba é olhar para o que em mim é muito igual. O lugar, de fato, reúne, um quê de mistério, cheiro e encanto, que tornados textuais, soam melancólicos, diante da curta memória que parece conduzir nossos administradores. Algumas coisas resistem e merecem ser visitadas e admiradas. Há entretanto, um conjunto de outras riquezas que se perderam, exceto na memória dos definitivamente abaetetubenses, num passado marcado pela resistência e persistência de muitos que fazem questão de trazê-

---

<sup>50</sup> Rio Maratauíra (ou Meruí), um dos afluentes do Rio Tocantins. Região ribeirinha de onde vêm minhas origens.

<sup>51</sup> Os números foram atualizados de acordo com os dados da contagem populacional de 2010 do IBGE.

las de volta ao presente<sup>52</sup>. É o caso dos engenhos que tornaram a cachaça azul de Abaetetuba imortalizada nos gostos, sabores e versos do poeta amazônico Ruy Barata, "*só lembrar da mardita me lembrei de abaeté...*".

A cidade do miriti, riqueza cultural presente na culinária e mundialmente difundida através do colorido e delicadeza dos brinquedos esculpidos em miriti<sup>53</sup>, que tipicamente ganham as ruas de nossa capital em outubro de todos os anos, no momento do “natal dos paraenses”, o “Círio de Nazaré”, com incontáveis girândolas que dão cor e encanto as ruas de Belém, que na definição de Leite (2009),

[...] girândolas são aquelas cruces de braço duplo nas quais os artesãos de Abaetetuba fincam o universo belíssimo dos brinquedos de miriti. Girândolas que vemos suspensas e andantes pelo mar de gente durante a época do Círio de Nossa Senhora de Nazaré (p. 27).

Da riqueza cultural às contradições sócio econômicas. Abaetetuba, é a sexta maior cidade do Estado em contingente populacional. Devido a sua localização, e composição geográfica com particularidades fluviais, que proporciona fácil acesso aos portos de Belém, principalmente à Vila do Conde e ao Sul do Pará, o que em muito facilita o escoamento da produção dentre outras coisas, do alumínio produzido no complexo Industrial da Vila dos Cabanos – ALBRÁS, importante polo industrial da região. Sendo este um dos motivos que tem levado diversas empresas a se instalarem no município para aproveitamento da rede de serviços da cidade, fato refletido no Produto Interno Bruto – PIB municipal, que triplicou em quatro anos. Infelizmente, constrange com a riqueza, temos a pobreza que assola o município<sup>54</sup>.

Com uma economia predominantemente voltada ao setor terciário (comércio e serviços), a cidade conta com uma rede de estabelecimentos envolvendo diversas atividades. A atividade industrial tem menor participação na economia abaetetubense, muito embora, venha apresentando significativo crescimento nos últimos anos, sobretudo nos ramos alimentício e de beneficiamento de produtos agro-florestais, sendo o 2º maior produtor de açaí do Estado do Pará, o 3º maior produtor de cupuaçu, e o 1º produtor de manga do estado. Culturas agrícolas que marcam fortemente a composição

---

<sup>52</sup> Aqui registrei um pouco da fala de um dos Diretores do São Francisco, filho e cria dos grandes engenhos.

<sup>53</sup> Arte ribeirinha feita de Miriti, palmeira Amazônica.

<sup>54</sup> Dados [www.famep.com.br/famep/.../filiados.asp](http://www.famep.com.br/famep/.../filiados.asp) acessado em janeiro de 2010.

da flora paraense, sendo essas frutas hoje produzidas em larga escala para consumo interno e também para exportação<sup>55</sup>.

No geral, as indústrias da cidade são de médio e pequeno portes, e estão distribuídas principalmente nos ramos de bebidas, no setor moveleiro, madeireiro e oleiro-cerâmico, sendo este último uma grande movimentação da economia. A cidade atualmente conta também com metalúrgicas e estaleiros, sendo que estes se destacam pela primorosa carpintaria naval.

Com bem poetiza Daniel Leite (2009) (...) *para contar essa história foi preciso andar pela “rua do rio” das nossas vidas (...), minha vida!*

Corro, riscos...Abaetetuba, terra de mulheres e homens fortes, sábios, ilustres e encantados com a poesia, encantamento e boa dose de lendas. Homens e mulheres como Heitor e Eglantina Maués, meus pais, e seus descendentes, personalidades como Paes Loureiro, Dira e Chico Paes, Daniel Leite, Nina Abreu, Maria do Monte Serrat e tantos outros, pessoas comuns, ribeirinhos fazedores de artes, artistas das palavras, da poesia, das esculturas, da arte de se ler, ver, e fazer com as próprias mãos.

Para contar essa história foi preciso olhar para o rio. Ouvir as águas, as suas gentes. Viver uma preamar. Em algum instante, em algum lugar, estava escrito: ser o rio é ir ao encontro (LEITE, 2009). É exatamente na perspectiva do encontro que nos colocamos ao iniciar por aqui nossa tese. Encontrar uma escola, uma educação, um ensino, uma gestão que faz do São Francisco uma escola premiada.

## **1.2. O histórico do Colégio São Francisco Xavier<sup>56</sup>**

É exatamente na cidade anteriormente descrita que vai surgir o Colégio São Francisco Xavier – CSFX. Fundado pelo padre Vicente Mitidieri, no 10 de abril de 1966. Está ligado à Prelazia do Baixo Tocantins, hoje Diocese de Abaetetuba.

São Francisco Xavier é uma escola de ensino fundamental e médio de caráter público, em regime de convênio<sup>57</sup>, que fica na cidade de Abaetetuba, Estado do Pará, situada a avenida 15 Agosto, nº. 339, no bairro Centro, funcionando em prédio próprio.

<sup>55</sup> Dados de acordo com os sites [www.famep.com.br/famep/.../filiados.asp](http://www.famep.com.br/famep/.../filiados.asp), acessados em 2009 e 2010 e do IBGE – [www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php), acessado em setembro de 2011.

<sup>56</sup> Todas as referências sobre o CSFX estão passíveis de alteração, reelaboração e atualização dos dados, de acordo com o desenvolvimento da pesquisa de campo. As construções apresentadas a partir desta seção constituem-se de um conjunto de informações extraídas: da pesquisa que realizamos em 2005 (cf. ARAUJO, A. 2005); e dos PPP / CSFX, versão 2004 e 2008 e também dos dados contidos no site do Colégio, [http://csfxabaetetubapa.blogspot.com/2009\\_06\\_01\\_archive.html](http://csfxabaetetubapa.blogspot.com/2009_06_01_archive.html) acesso novembro/2009.



Uma instituição educacional com dupla identidade: é pública estadual, e ao mesmo tempo privada, pois, pertencente à Diocese de Abaetetuba, funcionado legalmente por meio de relação conveniada com a Secretaria Executiva de Educação do Estado do Pará – SEDUC, a exemplo do que atualmente se constitui o público-privado<sup>58</sup>.

Inicialmente, foi denominada como escola paroquial<sup>59</sup> constituída exclusivamente por alunos do sexo masculino e funcionando em uma das dependências da paróquia Nossa Senhora da Conceição, padroeira católica da cidade. Anos depois de funcionar em prédio anexo à Igreja, passou para um prédio próprio, onde antes funcionava o antigo seminário da Diocese. Hoje, aos quarenta e cinco anos de existência tem uma identidade diferenciada do que tinha há anos atrás, tanto no que diz respeito ao aspecto físico como na sua composição de vida escolar como um todo (cf. PPP<sup>60</sup>).

Constitui-se então como uma escola católica pertencente à Diocese de Abaetetuba possuindo em sua identidade a religiosidade como eixo central de seu projeto pedagógico. Dispõe de um serviço de Orientação Religiosa onde desenvolve diversas ações durante o ano letivo, com o objetivo de cultivar a fé de todos que fazem parte da comunidade xaveriana.

O Colégio descrito por seus dirigentes, apresenta-se como uma entidade inovadora do Município de Abaetetuba. Primando por uma formação religiosa como fundamental fator para a constituição do homem. Assume formalmente, uma política voltada à conscientização (PPP/ 2004 e 2008).

Na escola, a partir da implementação Projeto Político Pedagógico, em 2001/2002, promoveu-se uma reestruturação dos diversos setores, dentre eles, a comunidade destaca a estrutura física com a construção de novas salas de aula, capela, secretaria informatizada, sala de multimídia e etc, processo que envolve novamente o Colégio com o projeto de reconstrução de todo o prédio, já em andamento.

---

<sup>57</sup> Termo de Convênio de Cooperação Técnica entre SEDUC e Entidade Associação Obras Sociais da Diocese de Abaetetuba, onde o Estado é provedor de 99% dos servidores das escolas e ainda responsável pela alocação de recursos, bens materiais e estrutura funcional da escola. Sendo a Diocese, proprietária do prédio escolar e entidade autônoma no que diz respeito ao funcionamento educacional da escola. (Termo de Convênio nº 280/2009 – SEDUC/PA).

<sup>58</sup> Relação que há muito se arrasta no sistema educacional brasileiro, que em muito alimenta os propósitos públicos afirmados por políticos e autoridades, que sistematicamente e diretamente estão subordinados ao atendimento de interesses privados. Talvez a relação praticada no CSFX, seja um exemplo categórico desta relação de subordinação que incluem as diversas políticas públicas praticadas no sistema educacional, a concessão de subsídios públicos a escolas privadas (SANTOS, 2007).

<sup>59</sup> Modelo de Escola surgido na Idade Média, voltadas para formação eclesial, seguindo uma educação essencialmente Cristã (GADOTTI, 1987).

<sup>60</sup> As versões do PPP – a partir de 2004, tem validade de quatro anos.

Conforme consta nos registros da escola, é referendada como a primeira das escolas públicas do estado do Pará a ter realizado eleições diretas para Diretores escolares (PPP 2004/2008). Seus dirigentes afirmam tratar-se de vanguarda da instituição na educação básica, que atende não somente nos cursos de Ensino Fundamental e Médio, mas também projetos voltados a parcerias<sup>61</sup> externas ao Colégio.

Dentre as ações desenvolvidas pela escola, merecem destaques as participações em diferentes programas, feiras, concursos e outros, que desenvolvem projetos voltados para as escolas públicas tendo a premiação como referência.

Em 2004, o Colégio recebeu o Prêmio de Referência Nacional em Gestão Escolar, uma das referências com as quais trabalhamos em nossa pesquisa que tem dentre outros critérios: a gestão de resultados educacionais, uso de resultados e desempenho escolar, a satisfação das pessoas, o monitoramento da aprendizagem a gestão participativa, a gestão pedagógica. Considerando fundamentalmente a otimização e eficácia dos serviços referentes à gestão de pessoas, dos serviços e dos recursos, de acordo com os indicadores de premiação (RENAGESTE, 2005, 2008, 2009).

Essa dentre outras premiações, como **FECITEC** – Feira de Ciências e Tecnologia (MA), **MILSET** – Movimento Internacional de Ciências e Tecnologia Juvenil (Durban, África do Sul e **FEBRACE-5** (USP-SP) (cf. Quadro de premiação nº VIII, p. 168), compõem o conjunto de ações pelas quais a escola culturalmente se mobiliza em torno da efetiva participação.

Acreditando no seu potencial **premiado** e na possibilidade de concretizar seus projetos, o Colégio prima pelos contatos e estabelecimento de parcerias com empresas pública e privadas, e com diversas esferas governamentais, o que tem permitido ao Colégio São Francisco Xavier, estreitar os laços no que se refere ao desenvolvimento das ações das organizações públicas, bem como na resignificação da Educação Básica do Município, principalmente no Ensino Fundamental e Médio.

Dessa forma, a escola almeja dar continuidade ao seu crescimento, colocando em prática os projetos de cursos Técnicos, Superior, Pós-graduação e também na otimização da Formação Continuada, estando suas bases para implementação desses

---

<sup>61</sup> Segundo o PPP 2008/2010 – são várias as parcerias firmadas entre a escola e demais segmentos da sociedade, dentre elas parcerias com empresas públicas e privadas representam um ganho para eles, de acordo com os registros do PPP, pois, segundo a Escola, elas “vieram contribuir com a formação e qualidade educacional da sociedade abagetubense, além de captação de recursos financeiros para a escola, o que ajudou na sua auto-sustentabilidade.”

curso voltada para um atendimento pautado pelas diretrizes de uma educação pública.

Seus dirigentes, revelado por meio das entrevistas realizadas, acreditam que é por meio da perseverança de cada um que se constrói o Colégio São Francisco Xavier, que se torna significativa a construção de uma história educacional capaz de formar cidadãos aptos a transformarem a sociedade.

### **1.3 Da constituição histórica à prática**

De acordo com o PPP (2004 e 2008) da Escola, dentre os objetivos a que se propõe, em linhas gerais:

[...] intenciona o delineamento de forma planejada e sistematizada de ações educativas que visem a formação por meio de uma educação libertadora, onde o princípio fundamental esteja voltado para a constituição de cidadãos com princípios cristãos, e que sejam capazes de transformar a sociedade (s.n.).

Desta maneira os desdobramentos específicos para a consecução deste fim, encaminham-se no sentido da:

[...] melhoria do relacionamento estabelecido com os alunos, pais e comunidade; com ações que visem diminuir o índice geral de abandono e reprovação. Da promoção da qualificação de todos os servidores do colégio, da elevação do desempenho acadêmico dos alunos, do fortalecimento da participação dos pais na escola e também da participação escola-comunidade (IDEM, s.n.).

Assim todos os objetivos da Escola estão voltados para proporcionar aos alunos, condições concretas de construção de cidadania, por meio de situações de ajuda mútua, solidariedade e respeito pelos bens e serviços ofertados à comunidade.

Em que pese a matriz confessional e o regime conveniado, a escola tem como presidente da entidade o Bispo D. Flávio Giovenale, que preside a escola contando com uma equipe diretiva composta por uma diretora geral e três vices-diretores que são servidores estaduais.

Desde a década de 1980, esses representantes, vêm sendo escolhidos por meio de eleições diretas, legitimamente eleitos pela comunidade escolar. Para a coordenação

pedagógica a equipe é formada por dois coordenadores pedagógicos, dois supervisores escolar e uma orientadora educacional.

Conforme podemos observar no quadro a seguir, a escola funciona em prédio próprio, com espaço físico ampliado e uma estrutura que em muito se diferencia dos demais espaços escolares públicos, sobretudo, os da cidade de Abaetetuba.

**QUADRO I – DEMONSTRATIVO DA ESTRUTURA FÍSICA DA ESCOLA**

<b>Ano</b>	<b>Espaço físico</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Obs</b>
2008	Sala de aulas	26	02 banheiros
	Sala de professores / funcionários	01	
	09 escritórios	01 sala direção / 01 sala vice-direção /	
		01 sala coordenação pedagógica / 01 sala supervisão escolar / 01 sala orientação religiosa / 01 sala de atendimentos psicológicos / 01 sala multimídia / 01 sala parceria UNAMA/FACETE	
	Secretaria	01	
	Auditório	01	
	Capela	01	
	Copa-cozinha	01	
	Lanchonete	01	
	Biblioteca	01	
	Laboratório de informática	02	Informática educativa / UNAMA
	Laboratório de química	01	
	Sala de educação especial	01	
	Sala de altas habilidades	01	
	Cyber café	01	
	Sala de estúdio	01	
	Depósito de merenda escolar	01	
	Depósito de materiais didático	01	
	Depósito de materiais esportivos	01	
	Depósitos de materiais gerais	01	
	Banheiros (alunado)	05 blocos	
	Quadradas cobertas	02	
	Áreas de recreação coberta	01	
	Área de recreação descoberta	01	
	Garagens de bicicletas	01	
	Estacionamento	01	

Fonte: [http://csfxabaetetubapa.blogspot.com/2009\\_06\\_01\\_archive.html](http://csfxabaetetubapa.blogspot.com/2009_06_01_archive.html)

No campo de apoio e administrativo o C.S.F.X possui em seu quadro administrativo 35 (trinta e cinco) funcionários. Sendo 25 (vinte e cinco) serventes, 01 (uma) bibliotecária; 09 (nove) escreventes datilógrafos dos quais 08 (oito) exercem a função de agente administrativo, coordenados por 01 (uma) secretária titular (PPP / 2008). Uma escola que possui um corpo técnico e administrativo completo, diferente da realidade da maioria das escolas do Estado do Pará que na maioria das vezes trabalham com um quadro de pessoal bastante reduzido. O que certamente, corrobora para a melhoria da qualidade do trabalho ali desenvolvido.

O corpo discente do Colégio possuía no ano de 2008: 2.738 alunos, em 2009 um total de 2.395, em 2010, 2.542 alunos e em 2011 conta com 2.362 alunos, entre, (crianças, adolescentes, jovens e adultos), conforme o quadro II. Dentre eles, a escola possui alunos oriundos da zona rural, ribeirinha e urbana do município de Abaetetuba e de outros municípios como: Moju, Igarapé-Miri e Vila dos Cabanos (PPP / 2004, 2008, SEDUC, 2010) e estão divididos em diferentes modalidades e etapas do ensino.

A distribuição desses alunos é feita nas sessenta e oito turmas, tendo cada uma em média 40 a 50 alunos em cada sala de aula no Ensino Fundamental (5ª a 8ª séries) no Ensino Médio (1ª a 3ª séries) manhã e tarde, e na EJA (Educação Jovens e Adultos) do Ensino Médio (1ª e 2ª Etapas), nos turnos da noite.

O corpo docente é composto por noventa e seis professores, todos graduados em licenciatura plena, e destes 26 (vinte e seis) possuem especialização, 02(dois) mestres, 03(três) cursando mestrado e 01(um) cursando o doutorado. Portanto um quadro de professores que tem de alguma maneira investido em formação continuada e qualificação profissional.

O quadro a seguir demonstra ilustra um pouco do que falamos. É revelador fundamentalmente dos números de matrículas dos três últimos anos, que embora sofram alguma variação nas ofertas das diferentes modalidades de ensino, mantém uma certa regularidade quanto oferta e procura pelos diferentes cursos da escola. Registrando inclusive, se comparados aos dados de 2006 a 2008, quando houve queda desses números, um registro de aumento nos dois últimos últimos anos.

**QUADRO II – CURSOS OFERTADOS / MATRÍCULAS / FUNCIONAMENTO  
E QUADRO DE PESSOAL DA ESCOLA**

<b>CURSOS OFERECIDOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Ensino Fundamental (5ª a 8ª séries e EJA/ Ed. Especial))	1.111	1.117	1.188
Ensino Médio (1ª a 3ªSéries / EJA/Convênio)	1.139	1.186	1.174
<b>Total</b>	1.250	2.303	2.364
<b>Horário de Funcionamento</b>	<b>Número de turma</b>		
Manhã	26		
Tarde	26		
Noite	13		
<b>Total</b>	65		
<b>Quadro de Pessoal</b>			
Professores	106		
Direção	01		
Vice-direção	03		
Coordenação pedagógica	06		
Funcionários / apoio	45		
Psicóloga	01		
Instrutor de informática	01		
<b>Total</b>	163		

Fonte: [http://csfxabaetetubapa.blogspot.com/2009\\_06\\_01\\_archive.html/](http://csfxabaetetubapa.blogspot.com/2009_06_01_archive.html/) e [www.seduc.pa.gov.br](http://www.seduc.pa.gov.br)

A escola hoje se apresenta como a maior representação em nível de contingente de discentes e atendimento efetivo, das escolas de Ensino Fundamental maior e Ensino Médio no município, número que já apresentou maior variações, conforme relatórios de gestão 2006 a 2010<sup>62</sup>.

#### **1.4 Os instrumentos de gestão valorizados pela escola**

O referencial teórico adotado pela Escola para atendimento dos objetivos propostos, segundo o exposto no PPP (2004 / 2008), pode ser compreendido a partir do pensamento de Paulo Freire<sup>63</sup>, que no campo educativo enfatiza o caráter da formativo da educação como elemento norteador para a constituição de uma formação que objetive a conscientização política em relação ao homem e à mulher enquanto sujeitos da história.

<sup>62</sup> Informamos que nos relatórios seguintes esse número vem sofrendo redução, conforme pode ser visto no quadro II, o que em muito se justifica, segundo nossos informantes, pela ampliação do número de escolas diocesanas no município que passou de duas para cinco escolas.

<sup>63</sup> Embora o autor de referência seja citado no documento, as informações bibliográficas complementares à citação, não se encontram no texto. Elemento que é recorrente em todos os demais autores referenciados. (cf. PPP 2004-2008).

A Escola adota também como referência para a construção desse conhecimento os constructos de Piaget, Vygotsky e Wallon que segundo o PPP da escola, abordam a concepção sócio construtivista refletindo sobre o desenvolvimento do conhecimento que se dá de maneira interacionista a onde os sujeitos envolvidos no processo de educação almejam uma transformação social de forma coletiva<sup>64</sup> (PPP/CSFX 2004/2008).

Segundo o PPP, com relação à gestão os pressupostos se encaminham numa perspectiva democrática participativa, tendo seus fundamentos nas teorias de José Carlos Libâneo<sup>65</sup> que faz relevância à nova visão de direção e coordenação pedagógica, buscando por meio do trabalho coletivo envolver todos os segmentos da escola na formação de uma educação democrática e de qualidade visando à cidadania.

O atendimento aos alunos é feito considerando o pressuposto de que a Escola deve proporcionar uma formação integral aos educandos. Para tanto, propicia, além das aulas, planos de ações voltados ao atendimento de orientação religiosa, psicológica, encontros de formação e capacitação continuada aos discentes.

## **1.5 A experiência e os instrumentos de gestão do Colégio São Francisco Xavier**

### **Registros de uma trajetória**

Neste campo a Escola se orgulha de carregar o que considera um dos seus maiores feitos, que segundo o seu PPP tem *a marca de ser uma escola com uma trajetória democrática pioneira no Estado do Pará*, desde a década de oitenta, quando a discussão ainda ganhava adeptos em todo o País.

É considerado um feito inédito no Estado a realização da eleições diretas para a escolha de seu diretor, ainda na década de 1980. Neste âmbito, o Colégio São Francisco Xavier foi efetivamente o primeiro em todo o Estado do Pará a exercer de forma legítima este mecanismo de democratização por meio da eleição direta. Feito que deve ser considerado, pois, somente, na administração do governo popular do Estado do Pará (de 2007 a 2009), aproximadamente 27 anos, após a primeira eleição para escolha de diretores, realizada na escola é que a rede estadual de ensino torna legítima e legaliza essa forma de escolha dos diretores<sup>66</sup>.

Desta forma a Escola não só tornou-se uma referência para a rede educacional do Pará como se orgulha pelo feito e considera legítima a aceção e uso da expressão:

---

<sup>64</sup> É oportuno registrar que o campo teórico demarcado entra em choque. Os autores de referência não tratam da mesma perspectiva de desenvolvimento do conhecimento.

<sup>65</sup> Citado no PPP sem as devidas referências.

<sup>66</sup> Documento da Conferência Estadual de Educação 2008/2009 – SEDUC/PA.



*nossa escola é verdadeiramente uma escola democrática.* Seu primeiro diretor eleito pela comunidade educativa foi o professor Athaide Feio Neves, no ano de 1983. A Escola contabiliza hoje uma sequência de 14 diretores eleitos<sup>67</sup> e legitimados pela comunidade.

À esteira das evidências das práticas pautadas por perspectivas democratizantes a escola carrega também os louros no que diz respeito à organização estudantil, sendo novamente a primeira em âmbito municipal a trabalhar a conscientização política e formas de representações com participação dos estudantes, visando a sua organização e constituição do Grêmio estudantil.

Assim, elegeu o seu primeiro Grêmio Estudantil em 1980, que assumiu a nomenclatura e as bandeiras de luta por democratização da escola pública, sendo este também o primeiro existentes dentre todas as escolas públicas do Município, fato esse que demarcou esta forma de representação colegiada no município e favoreceu o surgimento da UESA – União dos Estudantes Secundaristas de Abaetetuba, segundo registros da própria escola. Não bastasse isso, outro feito ainda na década de 80, constituiu-se pela efetivação do primeiro Conselho Escolar no ano de 1980<sup>68</sup>.

Dai pra frente, outras representações foram sendo instituídas. Dentre elas, já na década de 1990 (mais precisamente, 1995), foi criada a Associação de Pais e Mestres, representação colegiada que se mantém ativa até hoje na escola. Que destaca dentre os seus feitos, a grande contribuição para a construção do primeiro ginásio de esportes coberto do município. Complexo do qual a comunidade muito se orgulha.

Segundo a atual equipe gestora, devido a grande procura e solicitação por vagas na escola e buscando melhorar a qualidade de ensino, se fez necessário e urgente projetar e realizar reformas em relação à estrutura física do Colégio. Projeto que vem sendo levado à prática, contando hoje com um conjunto de parceiros imbuídos em transformar radicalmente a estrutura física da escola, num projeto arrojado para 2012, já em andamento.

---

<sup>67</sup> Relação dos diretores desde a fundação até o atual – Pe. Vicente Metidiere – fundador, Ir. Stela Maria, Ir. Águida Marlene de Melo, Ir. Marlene Aparecida Sandoli, Marilda Loureiro Maués, Hilma Terezinha Pinto Flexa, Nestor Deitos, Adelino Ferranti, Athaide Feio Neves, Nestor Deitos, Irácea das Graças Ferreira Gonçalves, Luiz Gonzaga Leite Lopes, Ana Lúcia de Lima Santos e Miguellina Bitencourt de Araújo.

<sup>68</sup> Contextualização feita a partir das referências contidas no PPP (2004/2008).

## 1.6 A dinâmica do Colégio São Francisco Xavier

Passada a caracterização mais descritiva da escola, evidenciamos a partir de agora, alguns dos elementos constitutivos da dinâmica do Colégio, que são reveladores da sua configuração. Não obstante ser uma escola pública de caráter confessional, o colégio que carrega já em seu nome a referência de Santo. Assim batizado de São Francisco Xavier, uma homenagem ao membro e co-fundador da Companhia de Jesus.

De acordo com o PPP (versão 2011 – em processo de reformulação), a proposta Político Pedagógica da escola:

É resultado de um processo de auto-avaliação e traduz-se em um instrumento de sensibilização, motivação e orientação para a melhoria da qualidade de ensino, sobretudo nas questões que estabelecem a melhoria dos níveis de aproveitamento dos alunos (PPP, 2011).

Para este investimento de melhorias na qualidade do ensino ofertado, o PPP abriga entre suas diretrizes educacionais a proposta de um projeto educativo que,

[...] tem princípios e valores cristãos inspirados no Evangelho que toma como base a valorização da pessoa humana em suas diversidades culturais. Os valores Evangélicos devem constituir o eixo em torno do qual se organize o ensino, assim como assume o seu lema: **“Fé e Ciência”**, unindo a aquisição do saber à vivência da Fé, numa escola, lugar de crescimento intelectual, de amadurecimento da Fé e de compromisso com a transformação da sociedade, tornando-se assim, um centro de irradiação cultural e social, com base nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Portanto, uma aposta inteiramente caracterizada pelas bases cristãs pautados pelas doutrinas contidas no evangelho de tradução católica, o referencial teórico do Colégio São Francisco Xavier apresenta na sua diretriz filosófica, um conjunto de orientações que, por si só, são reveladoras da sua essência confessional.

A conjugação de diretrizes que se encaminham à luz do Evangelho e ao mesmo tempo tem na ciência seu elemento de reiteração no campo do conhecimento. Assim tenta evidenciar uma referência por meio da qual, todas as dimensões do processo

formação humana possa ser evidenciado, acreditando que dessa maneira seja possível ocorrer uma formação que se encaminhe no sentido da conscientização política, da emancipação, da fraternidade e solidariedade humana, suscitando desta forma a constituição de homens e mulheres enquanto sujeitos capazes de construir e intervir de maneira autônoma e consciente na sua própria história, história que à luz do PPP em andamento, *deve ser construída em prol da libertação*.

Neste sentido, os processos de tomada de decisão na escola estão assentados em bases Cristãs, de fundamentação Católica, difundidos de maneira coletiva e participativa, onde toda a comunidade é chamada a participar, confirmado pelo efetivo funcionamento das diferentes representações colegiadas, dentre elas: a construção coletiva do PPP<sup>69</sup>, o Conselho Escolar – que tem função consultiva, deliberativa e executiva; a Associação de Pais e Mestres<sup>70</sup> que reúne mensalmente, decide coletivamente, intervem nas ações da escolas, contribui financeiramente para a realização de projetos da escola, apoia e delibera decisões coletivas, dentre outros processos.

Uma escola aberta à comunidade. Assim funciona o CSFX. Portanto, uma relação de efetiva comunhão e parceria com as distintas representações da comunidade, estabelecida por meio da confiança, solidariedade, responsabilização e compromissos com o bem público<sup>71</sup>.

Sobre a possibilidade de efetivação do PPP do CSFX, na perspectiva de uma Gestão Democrática, *as decisões e encaminhamentos devem ser compartilhados envolvendo pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na escola* (PPP, 2011).

Assim,

---

<sup>69</sup> Da construção coletiva, consta da sua construção o registro que diz: Para contemplarmos maior participação dos segmentos na avaliação e ressignificação desse PPP, realizamos a Avaliação Institucional e através de uma equipe de sistematização, demos os encaminhamentos necessários que pautou-se nos pontos mais relevantes. Em reuniões por setores ou gerais, elencamos os principais problemas, discutimos e buscamos soluções. Dessa forma, sentimos que as atividades se tornam mais eficazes, têm resultados mais efetivo e num menor espaço de tempo (Apresentação do Novo PPP, 2011 – não paginado).

<sup>70</sup> Formada por todos os pais/responsáveis por alunos que compõe o CSFX e que participam das atividades gerais da escola, e do acompanhamento do rendimento escolar e, ainda contribuem com mensalidade acessível para melhoria e manutenção da limpeza da escola (PPP, 2011).

<sup>71</sup> Em muitas das minhas visitas à Escola, pude perceber como isso efetivamente se dá. Chamou minha atenção o empréstimo de carteiras para uma ação da comunidade do entorno da Escola, que precisou de carteiras para a efetivação de um projeto externo. O representante da comunidade se apresentou devidamente documentado, disse o número de carteiras que precisava, assinou termo de responsabilidade, foi atendido e saiu de lá com as carteiras de que precisava. Um, dentre outros exemplos, que vi naquele espaço.

O Conselho Escolar, composto por representantes de todos os segmentos que compõe a escola, proporciona significativa contribuição nos encaminhamentos de uma gestão democrática. Assume uma função social de orientar, analisar, decidir e encaminhar ações do Projeto Político-Pedagógico incluindo recursos financeiros e administrativos. Para viabilizar os encaminhamentos e avaliações das ações, reúnem-se mensalmente em horário acordado entre todos.

A participação dos pais e/ou responsáveis é demais membros da comunidade nas ações da escola, é articulada pelos representantes do Conselho Escolar na reunião geral que acontece mensalmente ou em casos extraordinários. A presença dos pais é fundamental no processo pedagógico (PPP, 2011).

Portanto, às ações colegiadas na Escola, funcionam, tem força e compromisso coletivo. Desta forma, são representações fundamentais para a afirmação de um trabalho compromissado com a melhoria na qualidade de educação que almeja o Colégio São Francisco (PPP, 2011).

É com esta configuração que temos o Colégio São Francisco Xavier como *lócus* de nossa pesquisa e é a partir dela que passamos para o capítulo seguinte, onde nosso interesse ficou revelado pela construção das referências da gestão gerencial na educação, tendo como elemento fundamental a lógica da premiação na educação paraense.

## **CAPÍTULO II: A GESTÃO GERENCIAL NA EDUCAÇÃO – a lógica da premiação na educação escolar paraense**

Apresentamos elementos para o diálogo acerca da Gestão Escolar Gerencial, considerando a premiação na educação escolar paraense, localizando assim alguns pontos da gestão escolar. Inicialmente, traçamos um panorama do lugar de onde falamos, em seguida, trazemos um pouco do processo de metamorfose e das transformações ocorridas na gestão escolar, registrando concepções, fundamentos e algumas das experiências e estratégias de gestão que vem sendo adotadas.

Demarcamos aprioristicamente, alguns pontos de síntese e crítica, sinalizando brevemente algumas das estratégias gerenciais e de premiação, expressas na organização das escolas. Interessou-nos sobremaneira, os fundamentos e as estratégias subjacentes à lógica de premiação que vem permeando as experiências de gestão efetivadas nas escolas. Assim, exercitamos a tentativa de compreender a face do gerencialismo incorporada à educação, sobretudo, as que se circunscrevem nas propostas de gestão escolar que se efetivam por meio da premiação.

### **2.1 O Cenário Educacional no Pará**

A preocupação anterior, em situar e descrever o São Francisco, ganha agora o peso da caracterização do cenário educacional no qual está inserido. Ampliamos a partir de agora, a categorização dos elementos constitutivos dessa dinâmica.

As políticas educacionais no Estado do Pará, a partir da década de 1990, vêm sendo desenvolvidas tendo no gerencialismo os elementos que servem de referência e se consubstanciam como propositores de mudanças. De acordo com Shiroma *et all* (2002), a orientação de uma perspectiva gerencialista tem como base prioritária e referência os indicadores financeiros.

Desta maneira encontra-se, sobretudo, em aspectos que possam revelar resultados, alcançar metas previstas, controlar as ações, atuar no sentido da responsabilização e dos ajustes reguladores necessários ao processo, mesmo que seja dentro de um espaço escolar, sendo este nosso foco.

Neste sentido, é preciso fortalecer as ações da escola pública. De acordo com Santos (2004), para a sociedade civil, em suas vastas representações, isso hoje requer ações que vão desde a apropriação da lógica até a pura e simplesmente incorporação dos seus diferentes ou, nem tanto, termos e expressões utilizadas e ressignificadas para traduzir a necessidade de inserção da lógica mercadológica. Entretanto, para o governo

do Estado<sup>72</sup> isto é possível *através do compromisso educacional com a implantação de critérios de representatividade, qualificação e competência técnica para a administração escola* (PARÁ, s/d: p. 3).

Consideradas por esse sentido as mudanças para o Estado do Pará, instaladas no Plano Decenal de Educação Para Todos, ainda em 1994, apresenta as orientações acerca da gerência de qualidade total na educação, diretrizes que desde então vem sendo desenvolvidas e ampliadas, a partir das prescrições advindas, dentre outros documentos, dos relatórios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB, criado em 1990<sup>73</sup>.

A maior evidência contida entre os dados do SAEB<sup>74</sup> vêm sendo os indicadores que revelam um quadro deficitário no que diz respeito à qualidade da educação, evidenciado nesse panorama elementos que se referiam à gestão, ao acesso e à permanência dos alunos, sobretudo nas regiões Norte e Nordeste do país, o que mais atualmente pode ser reafirmado pelos indicadores do IDEB (2007/2009).

Passadas aproximadamente duas décadas, esses entre outros indicadores, que podem ser verificados em diferentes publicações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP<sup>75</sup>, do IBGE 2006, MEC/INEP, 2002, são dados que revelam que, embora alguns avanços possam ser considerados no que tange ao crescimento das taxas de escolarização, universalização e cobertura do ensino público nas séries iniciais, outros atestam a ineficiência do sistema educacional brasileiro, conforme podemos verificar no quadro a seguir.

---

<sup>72</sup> Gestão de Almir Gabriel e Simão Jatene, consecutivamente nos anos 90 até 2006.

<sup>73</sup> O SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica é uma avaliação externa em larga escala aplicada a cada dois anos. Seu objetivo é realizar um diagnóstico do sistema educacional brasileiro e de alguns fatores que possam interferir no desempenho do aluno, fornecendo um indicativo sobre a qualidade do ensino que é ofertado. As informações produzidas visam subsidiar a formulação, reformulação e o monitoramento das políticas na área educacional nas esferas municipal, estadual e federal, contribuindo para a melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino. <http://www.inep.gov.br/saeb>, acessado em 12/09/2011.

<sup>74</sup> Vem cumprindo o papel de ao longo desses últimos anos a tarefa de promover a cultura da avaliação educacional no Brasil, contribuindo, ao mesmo tempo, para o estabelecimento de padrões de qualidade do ensino tendo como base os resultados. Estes dados podem ser conferidos nos relatórios referentes ao ano de 2001 (LIMA ARAÚJO, 2005).

<sup>75</sup> Sobre esses dados poderão ser consultadas as seguintes publicações: O desafio de uma educação de qualidade para todos: educação no Brasil – 1990-2000 / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. – Brasília: INEP, 2003. A educação no Brasil na década de 90: 1991-2000 / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. – Brasília: INEP/MEC, 2004.

## IDEB - Resultados e Metas

IDEB 2005, 2007, 2009 e Projeções para o BRASIL

	Anos Finais do Ensino Fundamental						Ensino Médio					
	IDEB Observado			Metas			IDEB Observado			Metas		
	2005	2007	2009	2007	2009	2021	2005	2007	2009	2007	2009	2021
<b>TOTAL</b>	3,5	3,8	4,0	3,5	3,7	5,5	3,4	3,5	3,6	3,4	3,5	5,2
<b>Pública</b>	3,2	3,5	3,7	3,3	3,4	5,2	3,1	3,2	3,4	3,1	3,2	4,9
<b>Estadual</b>	3,3	3,6	3,8	3,3	3,5	5,3	3,0	3,2	3,4	3,1	3,2	4,9
<b>Municipal</b>	3,1	3,4	3,6	3,1	3,3	5,1	2,9	3,2	-	3,0	3,1	4,8
<b>Privada</b>	5,8	5,8	5,9	5,8	6,0	7,3	5,6	5,6	5,6	5,6	5,7	7,0

Fonte: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) (2012).

Se os resultados apresentados forem comparados à média nacional, em nosso caso, as características observadas, sejam na dimensão qualitativa seja na quantitativa, indicam o quadro de extrema inferioridade que nos encontramos, com relação aos níveis de escolarização, à eficiência e à produtividade do sistema e também ao rendimento escolar, hoje particularmente no que diz respeito ao ensino médio, e mais especificamente à educação profissional.

Considerando o que foi publicado pelo MEC e divulgado pela mídia, o Pará teria uma das redes de escola pública do Brasil de mais baixa qualidade e, dentre as escolas, algumas das piores de todo o território nacional (IDEB, 2007).

### 2.2 Algumas das experiências e estratégias de gestão que vêm sendo adotadas

Sob o argumento da busca por melhorias na qualidade do ensino, a gestão tem sido posta em evidência no que tange à responsabilidade pela construção e busca por tais melhorias. O problema que se coloca é de que a busca pela superação dos déficits educacionais<sup>76</sup>, dentre eles, podemos destacar a distorção idade/série e a alta taxa de analfabetismo que são reveladoras de uma tendência de exclusão social que se arrasta ao longo da história da educação brasileira (OLIVEIRA, 2002).

Isto, no nosso entendimento, não indica uma responsabilização<sup>77</sup> diretamente voltada a um dos segmentos que compõe a escola, mas, sim ao atendimento de uma

<sup>76</sup> Considerando os dados do SAEB, tanto em Português quanto em Matemática o desempenho das escolas públicas é pior que das escolas da rede privada (português, 300 contra 240,9) (matemática, 313,0 contra 248,5). Dados do ENEM 2005 revelam que os alunos do Pará fizeram, em média, 54,6 pontos contra 52,5 de região Norte e 55,9 do Brasil, na prova de redação.

<sup>77</sup> Assim responsabilização no campo educacional pode ser compreendida quando dela emanar um conjunto de direitos e deveres que já se encontram estabelecidos no campo legal, como os que compõem

demanda que deve ser trabalhada, cumprida e superada em níveis macro das políticas educacionais do País.

Considerando as orientações contidas nos documentos produzidos por Gomes/UNESCO (2008), nos quais estão referendados que, para que o conceito de responsabilidade educacional seja vivido, é preciso contar com o reconhecimento de três aspectos:

- 1- A educação é um direito. A privação desse direito em alguma das suas dimensões, como o padrão de qualidade, tem conseqüências imediatas e remotas, ao longo de toda a vida, porém a maior parte delas palpável, que pode ser definida.
- 2- Se esse direito é subtraído de alguém, haverá responsáveis por atos e omissões.
- 3- Se existem responsáveis, eles devem ter os seus atos e omissões tipificados clara e concretamente e, assim, penalizados. Naturalmente, antes de lesarem o direito devem estar conscientes das suas conseqüências. E, mais importante ainda, além de serem penalizados, cabe ao Estado tomar as providências necessárias para restaurar esses direitos lesados (GOMES / UNESCO, 2008. p.11).

A partir de 2000, a SEDUC – PA, alinhada às diretrizes políticas do sistema nacional que se constituem no conjunto das políticas públicas educacionais, vem adotando dentre outras orientações, uma série de treinamentos e cursos voltados especificamente para a qualificação e aperfeiçoamento dos gestores em educação no Estado. Configuração esta, intensificada, sobretudo, a partir de 2001, quando inicia no Estado do Pará, uma ampla oferta de cursos de capacitação, formação e desenvolvimento Gerencial para Administradores Escolares, e que tem como foco prioritário o “desenvolvimento gerencial<sup>78</sup>”.

Desde então, esta modalidade formativa não parou de crescer, tendo destaque entre eles o Progestão e, mais recentemente, a iniciativa do Ministério da Educação com a Escola de Formação de Gestores<sup>79</sup>. Podemos afirmar que os programas de capacitação

---

a Constituição de 1988 e a LDB, destacando dentre outros princípios: o acesso e permanência dos alunos com êxito; otimização, aplicação e redistribuição equitativa dos recursos, transferência, repasse e transparência na locação e uso dos recursos, articulação entre os diferentes serviços públicos e definição clara das competências de cada segmento, dentre outros. (cf. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 2, nº 2-3, p. 81-93, jan./dez. 2008. Disponível em: <HTTP//www.esforce.org.br>, GOMES / UNESCO, 2008).

<sup>78</sup> A saber, o Pará encontra-se hoje na nona edição do Progestão e, na segunda oferta da especialização da Escola de Gestores, tendo abrangendo mais de 90% dos municípios paraenses. Este entre outros dados podem ser conferido em Lima Araújo, 2005, 2006.

<sup>79</sup> Sendo o primeiro em convênio SEDUC/UEPA e o segundo SEDUC/ UFPA.



e formação de gestores tem tido força para se colocar na condição das principais referências de gestão escolar no Estado do Pará.

Para demonstrar nossas afirmações, utilizamos alguns quadros elaborados no momento de outra pesquisa que realizamos<sup>80</sup>, que revelam os números de acordo com desenvolvimento dos respectivos programas no Estado.

O primeiro quadro demonstra as atividades de capacitação, desenvolvidas desde a instituição do Progestão no estado do Pará, abrangendo diferentes municípios, trabalhando com atendimento de gestores inseridos nas escolas da rede municipal e estadual de ensino.

#### QUADRO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO PROGESTÃO NO PARÁ

ANO	AÇÃO	CLIENTELA ATINGIDA	CARGA HORÁRIA	CERTIFICAÇÃO
2000	Desenvolvimento Gerencial para Administradores Escolares	728 diretores e vice-diretores da rede estadual de ensino (Zona Urbana e Rural)	180 H/A	SEDUC
2001	Progestão – Curso em Nível de Extensão para Gestores Escolares	350 diretores e vice-diretores da rede estadual de ensino (Zona Urbana e Rural)	270 H/A	UEPA UNAMA CESUPA
2002	Progestão – Curso em Nível de Especialização Lato-Sensu em Gestão Escolar	1.100 diretores e vice-diretores da rede estadual de ensino (Zona Urbana e Rural)	360 H/A	UEPA UNAMA CESUPA
2002/2003	Progestão Municipal – Curso em Nível de Extensão para Gestores Escolares	350 diretores e vice-diretores da rede municipal de ensino (Zona Urbana e Rural)	270 H/A	UEPA UNAMA CESUPA
2004/2005	Progestão – Curso em Nível de Especialização Lato-Sensu em Gestão Escolar	300 diretores e vice-diretores da rede estadual de ensino (Zona Urbana e Rural)	360 H/A	UEPA

Fonte: LIMA ARAUJO, (2005/2006).

Como vemos, foram várias as frentes de atuação do Programa, atendendo tanto aos profissionais da zona rural e urbana da capital, como de diferentes municípios do Estado, abrangendo componentes da formação, capacitação, extensão e especialização do ensino.

Merece destaque, nas versões do Progestão que ocorreram entre 2002 e 2005, o número de funcionários ligados ao Colégio São Francisco na formação. A pesquisa que

<sup>80</sup> O Progestão no contexto da modernização do Estado brasileiro: mediação para democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial?

realizamos, (LIMA ARAUJO, 2005/2006) revelou que, naquele período todos os coordenadores e gestores que atuavam na escola, participaram e concluíram o curso. Portanto a escola, conta com uma equipe diretiva formada por especialista em gestão escolar democrática, aos moldes da oferta e dos pressupostos de democracia do Programa em tela.

Observamos ainda que na época, embora tenhamos dados que revelem a redução significativa na oferta de vagas no ano de 2004/2005, com relação ao ano de 2002, tal característica não se constitui em um problema com relação à oferta e à procura pelo Progestão nos anos seguintes, pois, neste aspecto, tem sido mantida certa regularidade. A SEDUC – PA enfatiza que este fato se deve à abrangência que o Programa atingiu, chegando ao atendimento de quase toda a totalidade dos gestores em serviço no estado do Pará (LIMA ARAUJO, 2005, 2006).

No quinto quadro destacamos a área de abrangência que o Programa atingiu nas suas três primeiras edições, especificando, os números com os quais vem trabalhando.

#### **QUADRO V – ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO PROGESTÃO NAS TRÊS PRIMEIRAS EDIÇÕES**

	1ª edição <sup>81</sup>	2ª edição	3ª edição	Total
Número de municípios atendidos	92	17	34	143
Número de escolas da rede estadual	707	00	198	905
Número de escolas das redes municipais	00	204	00	204
Total de escolas públicas	707	204	198	1.109
Número de alunos da rede pública atendidos pelos profissionais em formação	742.350	20.4000	297.000	501.000

Fonte: CONSED (2005/2006)

Aqui vimos, detalhadamente, a quantidade de municípios do estado do Pará que foram envolvidos nas três edições do Progestão<sup>82</sup>, enfatizando o número de escolas das redes municipal e estadual que já foram atendidas, e o número de alunos por profissionais que participaram destas etapas da formação, havendo assim um acréscimo significativo, com relação ao quadro IV, no número de atendidos: municípios, escolas, gestores e alunos.

Consideramos, portanto, que o nível de ofertas vem sendo proporcional ao número de gestores em serviço e que ainda não foram atendidos, e que a consolidação do Programa no Estado, como Especialização, vem sendo confirmada, tendo à frente deste processo a UEPA – Universidade do Estado do Pará (SEDUC – PARÁ).

<sup>81</sup> Instituições formadoras.

<sup>82</sup> Dados trabalhados até 2006.

A configuração do perfil da clientela atendida pelo Progestão em todo o Estado do Pará, considerando os diferentes profissionais (gestores, coordenadores pedagógicos, servidores da secretaria e outros), no próximo quadro evidencia o atendimento amplo e prioritário aos gestores educacionais.

### QUADRO VI – CLIENTELA ATENDIDA PELO PROGESTÃO

	1ª edição	2ª edição	3ª edição	Total	%
Diretores de escola	707	190	50	947	47%
Vice-diretores	530	80	74	684	33%
Coordenadores pedagógicos	114	22	120	256	13%
Servidores da secretaria de educação	100	00	50	150	7%
Outros	00	08		08	%
<b>TOTAL</b>	<b>1.451</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>2.051</b>	<b>100%</b>

Fonte: CONSED (2005).

A partir desse momento o Progestão passa a atender outra categoria de servidores, assim, amplia a sua intenção inicial, onde antes estava destinado somente ao atendimento de gestores escolares. O trabalho a ser desenvolvido se expande então, desde a sua primeira edição, quando começam a ser incluídos no curso profissionais dos diferentes segmentos da escola ampliando assim a formação, considerando que os espaços educativos passam a contar com equipes gestoras multidisciplinares.

Assim, apresentando um perfil da clientela atendida, o quadro destaca que cerca de 80% dos diretores e vice-diretores das escolas públicas estaduais já foram atendidos.

Verificamos então, de acordo com revelado que, passado aproximadamente uma década da sua implantação no Pará, o Progestão já atingiu 143 municípios que compõem o estado, com um contingente de mais de 1.450 profissionais da educação e mais especificamente 1.237 gestores escolares.

Nossa constatação é de que no cenário da educação no Estado do Pará, no que tange à gestão escolar e suas diretrizes, considerando a década de 1990 como recorte temporal, e os estudos de Lima (2003)<sup>83</sup> e Santos (2005)<sup>84</sup>, as políticas educacionais que vem sendo desenvolvidas, se colocam ao longo deste período como seguidoras do modelo gerencial de base mercadológica, amplamente difundidas e implementadas no cenário da educação brasileira.

Ressaltamos que o que vem prevalecendo nos campo dessas formulações são as orientações contidas na Declaração Mundial de Educação para Todos, que proclama como papel essencial para o desenvolvimento da educação a introdução de elementos

<sup>83</sup> Artigo referente aos resultados da pesquisa: “A Relação entre Estado e Município na Implementação da Política Educacional: um estudo sobre o estado do Pará e sobre o Município de Belém – 1990/2000”.

<sup>84</sup> Texto sobre o título: A Política Educacional no Estado do Pará (2005).

que possam atuar para a construção de um ser humano mais harmonioso e autêntico, capaz de intervir diante de situações de exclusão, pobreza e opressões vivenciadas.

Deste modo, então, o que foi proposto para a política educacional em nível nacional na década de 1990, está muito atual e presente na postura administrativa do atual Governo do Estado (2011 a 2014), que sustentado por uma bandeira política de cunho liberal, vem apresentando uma,

[...] política educacional em todos os níveis de ensino voltada para a qualidade da educação, com ênfase na eficiência e na competitividade, para a formação, treinamento e reciclagem de recursos humanos. A qualidade da educação teria que visar a produtividade, com objetivos mercantis, que permeavam a discussão empresarial (LIMA, 2003: p 73, 74).

Portanto, as ações de caráter político educativo, devem se encaminhar no sentido da conformação e alinhamento de uma diretriz educacional pautada em critérios que por essência tomam as orientações do mercado como parâmetro.

Santos (2005) afirma que, no caso do Estado do Pará:

[..] de certa forma a tendência é refletir as políticas implementadas nacionalmente, mas em alguns aspectos ganha coloração específica em função de processos sociais e políticos que expressam a correlação de forças presentes na sociedade local (p.1).

Neste sentido, podemos dizer que as questões relativas à educação no Estado do Pará estão diretamente ligadas à recuperação e à reorientação da política educacional em nível nacional e local, está última trabalhando na criação e consolidação de um sistema de ensino que possa atuar com intuito de elevar a qualidade da educação ofertada no estado, ainda que qualidade perseguida, não seja a que efetivamente a “efetiva qualidade social”, e isto hoje, presente de maneira mais evidente ainda.

Não obstante, a instituição do Sistema de Ensino no Pará ser de 1998, criada pela Lei 6.170, que tem como atribuição a normatização e coordenação da política educacional no Estado, sobre as diferentes instâncias que se estabelecem, e o acompanhamento do perfil do atendimento, que segundo Santos (2005)<sup>85</sup> compreende as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada e

---

<sup>85</sup> Ao longo do seu texto a autora caracteriza o perfil de atendimento educacional no estado do Pará por nível e modalidade de ensino, número de alunos matriculados por dependência administrativa, municipalização, dentre outros dados que caracterizam o atendimento educacional no Estado.

todas aquelas vinculadas ao Poder Público Municipal onde não houver Sistema próprio criado.

Sobre a caracterização da gestão e sobre a qualidade da educação, Lima (2003) nos diz que quanto à administração da escola, parece-nos que é algo (...) *que esta, na cultura política da administração escolar, é que seria a cultura da facção, na qual não existe reconhecimento de interesses gerais (...)*, (p. 82, 83), ou seja, seria o reconhecimento de que a escola, como todos que participam da mesma, não atuam no sentido de ações coletivas, tendo sua base, portanto, voltada a perspectivas individualizantes, bem aos moldes do modelo liberal.

Isso é algo que deve ser repensado, caso contrário, reafirmaremos, bem a contento do modelo gerencial, a necessidade de caracterização das escolas, dos processos educativos e dos alunos e profissionais da educação, a partir da visualização de práticas educativas individualizadas, ao invés de ações que se encaminhem no sentido da coletividade, e portanto, do bem comum.

Esta indicação em muito revela a tendência que se instalou no Pará na década de 1990, no que diz respeito à implementação de programas, planos e projetos, que apresentaram em seu bojo a intenção de concorrer para a elevação dos indicadores de qualidade e que pudessem de alguma forma contribuir para eliminar os problemas referentes à evasão, repetência dentre outros, principalmente nas séries iniciais, independente da associação e conjugação dos mecanismos utilizados para tal fim.

Para a SEDUC, por exemplo, a proposta que se mostrou como saída para a melhoria da qualidade do ensino ofertado foi, então, a implantação do modelo de “qualidade total” para a educação, pautado pela noção da Gestão da Qualidade Total – GQT, de Ramos (1994), que orientadores da lógica mercado tem como características fundamentais para o desenvolvimento dos processos de trabalho, o foco na otimização de tempo e recursos, na satisfação do cliente, no trabalho em equipe, dentre outros. Por fim um conjunto de ações que devem ser conjugadas e, permeadas por mecanismos de controle e por decisões orientadas por resultados.

Esta orientação, nos moldes como se apresenta, exclui dos seus planos a proposta de gestão democrática e participativa para a educação. Não contraditoriamente, até hoje não temos no Estado, uma efetiva política de escolha de diretores pela via da eleição direta.

Certamente, tais aspectos concorrem para o atendimento do discurso da qualidade, marcadamente a feição política assumida pelos dirigentes do País na década

de 90, que vem de forma contundente marcando as ações educativas, que satisfazem em muito a formatação do modelo adotado pela lógica gerencial. Referência cada vez mais consolidada na educação.

Modelo desqualificante do qual se afastam possibilidades de efetivas melhorias para o ensino, pela via de uma perspectiva democratizante da educação. Ao que tudo indica aqui, também, vimos reafirmada a hipótese que conduz nossa pesquisa até o presente momento.

### **2.3 As transformações ocorridas na gestão escolar – processo de metamorfose**

Esta breve identificação da educação no contexto do Estado do Pará teve como objetivo maior evidenciar o papel da gestão neste cenário. Transitaremos, a partir de agora, pelo campo da gestão escolar democrática e por algumas de suas especificidades.

Para tanto, consideramos imprescindível, pôr em evidência, a partir do diálogo estabelecido com os autores de referência no campo da gestão democrática<sup>86</sup>, os princípios que elegemos como fundamentais para uma gestão democrática.

Desta forma consideramos legítimo:

- a) O entendimento de democracia em sua processualidade;
- b) A ampliação do poder coletivo – gestão democrática e participativa;
- c) A existência de condições que assegurem a igualdade e ampliação da participação coletiva para a melhoria da qualidade administrativa;
- d) A existência de canais de comunicação abertos, claros e transparentes e, que possam chegar a todos e por fim;
- e) A escolha e efetivação dos dirigentes na função, por meio de eleições e da alternância no poder.

Consideramos que estes princípios vêm contribuindo para o estabelecimento de uma relação entre os diferentes elementos com os quais temos operado e que isso tem nos possibilitado a análise da experiência de gestão do C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier em Abaetetuba – Pará, que tem como principal característica a premiação.

Assim, a gestão escolar assume a feição de instrumento de prática democrática no processo educativo, caracterizando-se como ação humana que tem como função social intervir na construção de uma sociedade justa e igualitária, a partir da qual as partes interessadas possam ser ouvidas e as decisões sejam partilhadas rumo ao

---

<sup>86</sup> Paro (1996, 2001, 2002); Santos (2000, 2002, 2003); e Oliveira (2002, 2003).

cumprimento da função social e dos objetivos da educação em uma sociedade democrática.

Aqui, nossas incursões referem-se diretamente às questões relativas à gestão numa perspectiva democrática e participativa e seus contornos, e as transformações ocorridas na gestão escolar e seu processo de metamorfose conceitual trazida para o campo educacional, de acordo com Frigotto (1995).

O objetivo principal é evidenciar as transformações ocorridas e os conceitos incorporados frente às formas de organizar e gerir as ações pedagógicas, tendo como recorte temporal a década de 1990 e o entendimento da democracia e dos elementos da lógica mercadológica trazidos para a gestão educacional, e que segundo Oliveira.

A lógica assumida pelas reformas estruturais que a educação pública vai viver no Brasil em todos os âmbitos (administrativos, financeiro, pedagógico) e níveis (básica e superiores) tem um mesmo vetor. Os conceitos de produtividade, eficácia, excelência e eficiência serão importados das teorias administrativas para as pedagógicas (OLIVEIRA, 2002, p. 95, 96).

Portanto, é o raciocínio efficientista, fortemente incorporado pelas reformas empreendidas dos anos 1990, que vai ser incorporado e sentido, sobretudo, nos distintos grupos de administração.

No que diz respeito à administração escolar, reside aí a ampla importação dos modelos de organização e administração empresarial, pautados pela lógica de mercado baseado na busca por resultados e na eficiência. Padrões que passam a ser adotados como estratégias para ampliação dos serviços, sob a égide de melhoria da qualidade.

Concordamos com Hora ao revelar a escola, como *locus* de reprodução e produção de políticas, orientações e regras sendo,

[...] um espaço de livre circulação de ideologias, onde a classe dominante espalha suas concepções, ao mesmo tempo em que permite a ação dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca da democratização (HORA, 2000, p. 36).

Considerando a escola como campo profícuo de circulação de ideologias, fica evidente a necessidade de ajustamento da educação, segundo os ditames da lógica neoliberal, que vai atrelar a sua importância ao desenvolvimento econômico, o que



compromete e desvirtua a função social da escola como um espaço de transformações e busca por democratização. Pois, ao atrelar a importância da educação ao valor de mercado e de acordo com os ditames do desenvolvimento econômico, a sua função social e caráter emancipatório e autônomo, ficam reduzidos a um espaço de reprodução social.

[...] a escola não é apenas a agência que reproduz as relações sociais, mas um espaço em que a sociedade produz os elementos da sua própria contradição. É um locus em que as forças contraditórias, próprias do capitalismo, se defrontam. Na medida em que a educação é dialética e assume formas de regulação ou libertação, a escola é arena onde os grupos sociais lutam por legitimidade e poder (HORA, 2000, p. 36).

Neste sentido, interessa-nos pontuar ao longo deste texto, qual a ideologia que permeia as “novas” formas de gerir as escolas e se esses elementos de gestão educacional têm efetivamente contribuído para a ampliação da participação da comunidade escolar nas ações que nela são desenvolvidas, ou ainda, se a mesma tem servido para a legitimação de práticas de gestão tradicionalmente consolidadas e para o desgaste da ideia de democracia.

## **2.4 Elementos da gestão educacional**

Neste campo, evidenciaremos o quadro de sucessivas reformas estabelecidas no Brasil tendo como instrumento um conjunto de programas de atendimento a demandas específicas ou ações focalizadas na escola pública por meio de mecanismos controladores, ainda que pautados pelo discurso da descentralização e autonomia, e da democracia, como veremos mais detalhadamente, ainda neste capítulo.

Sobre descentralização, Martins (2002) nos apresenta argumentos que tratam o termo por meio da composição de “*processos de descentralização*”. Indica que a tendência descentralizadora se instala entre nós a partir da década de 1980, sob a justificativa dos baixos índices de aprendizagem, da ineficiência e ineficácia dos sistemas de ensino, como diretamente relacionados à centralização dos sistemas de ensino, portanto, instrumentalização conceitual implementada sob o jugo de

modificações propositivas capazes de fazer frente aos tantos indicadores negativos no campo educacional<sup>87</sup>.

Portanto, nessa perspectiva podemos compreender descentralização, (...) *retoricamente, como uma solução para todos os problemas qualitativos do ensino (...)*.

E ainda, um conceito que, tem tanto um significado finalista quanto instrumental, fundamental para práticas democratizantes a perspectiva finalista que,

[...] expressa a formação de um consenso utópico e indica presença de uma representação cultural hegemônica, segundo a qual a noção de democracia passaria a estar diretamente vinculada à noção de descentralização, trazendo implícita a idéia de autonomia dos atores sociais (MARTINS, 2002. pp. 107 a 112)

O que em parte nos interessa e está diretamente ligada ao entendimento de democracia, enquanto um processo de ampliação crescente da participação. Não utópica, mas uma democracia que possa efetivamente ser experimentada, considerando seu caráter processual e a ampliação da participação dos sujeitos nos processos de tomada de decisões, de forma consciente, responsável, transparente e livre de amarras, onde os projetos pessoais não se sobreponham aos desejos do coletivo e que, pautados na moralidade e na ética, possam ser capazes de reverter a tradição, que há anos confunde as ações, intenções e formas de gerir, presentes nos espaços públicos e privados, atuando no sentido da emancipação e autonomia dos sujeitos.

Acerca da autonomia, ainda baseado em Martins (2002), temos um conceito que segundo ele,

[...] é construído historicamente pelas diferentes características culturais, econômicas e políticas que configuram as sociedades [...], e ainda, no âmbito da política, está inspirado pelos constructos de democracia desenvolvidos por Rousseau, e pode ser compreendido como: [...] a capacidade de uma sociedade de dar leis a si própria, promovendo a perfeita identificação entre quem dá e quem recebe uma regra de conduta, eliminando, dessa forma, a tradicional distinção entre governados e governantes sobre a qual se fundamentou todo o pensamento político moderno [...]. (MARTINS, 2002. p. 11-12)

O contato com uma vasta e diferenciada revisão da literatura no campo da gestão escolar democrática, fruto das pesquisas anteriores, foi determinante para a

---

<sup>87</sup> Revelados no Quadro III – IDEB Brasil – Pará

compreensão, reafirmação, negação e o confronto entre algumas das muitas referências que tínhamos para construção de práticas gestoras numa perspectiva democrática e da realidade que vivenciamos com o alargamento do modelo gerencial nas escolas. O cuidado redobrado passa a ser exigido quando recorrentemente os conceitos e discursos parecem sinalizar e convergir para o mesmo ponto analítico. Por vezes, são tênues demais as demarcações que os afasta ou aproximam.

Assim, permitiu-nos algumas reflexões e questionamentos acerca dos elementos que baseiam e que configuram tais práticas. Sobretudo, por considerarmos, à luz de Paro (2002), que a participação na perspectiva democratizante não se constitui e nem se constrói por meio do espontaneísmo. A participação democrática não se dá em decorrência de evolução natural nem espontaneamente; sendo antes um processo histórico de construção coletiva, advém da necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas democratizantes dentro da escola pública.

Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos a história da nossa sociedade, fortemente marcada pela tradição de autoritarismo, poder altamente concentrado nas mãos de poucos e da prática contínua e corriqueira de elementos de exclusão no que se refere à tomada de decisão e participação coletiva dos sujeitos, nos espaços de discussões e processos decisórios, de acordo com Paro, (2002).

Desta maneira, podemos dizer que tem sido exatamente a contradição que vem demarcando sobremaneira as relações estabelecidas nos espaços educativos. E aqui, os elementos de contradição que nos interessam, são os que à luz de Cury, expressam:

[...] uma relação de conflito no devir do real [...]. Nas contradições, há uma relação entre o que há de comum a todos os fenômenos e o que há de específico a cada um deles. O Universal existe no particular, e o que leva a distinguir um fenômeno de outro é a captação do que existe de comum entre um fenômeno e os outros, e aí notar o que nele há de específico, ou seja, o que o diferencia qualitativamente de outras formas de movimento (CURY, 1992, pp. 30, 32).

Fenômeno que percebemos presente na produção da retórica participacionista, descentralizadora, autônoma e democrática, que tem nos inquietado e levado ao questionamento das formas de gerenciamento de diferentes organizações que cada vez mais vem sendo incorporadas nos espaços educativos e se configuram marcadamente respaldadas pelo “discurso do democrático”.

Para uma maior compreensão de como a temática apresentada, vem compondo o panorama educacional brasileiro e qual a projeção de gestão escolar democrática efetivada neste contexto, sobretudo no Estado do Pará, partimos das referências legais que sinalizam para a democratização do ensino público situadas primeiramente na Constituição Federal de 1988, que resguardadas as limitações, é democrática em muitos sentidos.

Para muitos é razoável a interpretação de que é uma “carta de mistura”, permeada por avanços e retrocessos. É também, reveladora do lado retrógrado da sociedade e retrata também a sua face moderna. Desta forma podemos dizer ainda que apresente contradições é, certamente, a Constituição que mais consagra os direitos dos cidadãos e incorpora as conquistas sociais, em que pese a defasagem entre as incorporações necessárias aos campos dos avanços no que se refere aos direitos civis e a ausência de garantias no que tange os direitos sociais<sup>88</sup>. É nesse espaço que nos movimentamos!

Sabemos, entretanto que as tentativas de práticas escolares democráticas têm se constituído em elementos preponderantes para a elaboração dos documentos oficiais. Isso nos remete a pensar que o discurso democrático têm se configurado em elemento estruturante fundamental no campo da retórica de caráter oficial (SAVIANI, 1997, 2000).

No que tange às especificidades da educação e seus detalhamentos, é na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) que vamos encontrar legitimação. No que se refere diretamente a gestão, é no Título II – Dos Princípios e Fins da Educação Nacional, em seu Art. 3º, VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e Legislação dos sistemas de ensino, que encontramos as diretrizes.

Muito embora este seja um elemento demarcador no campo do estabelecimento legal das políticas, consideramos de acordo com Coutinho (2002), que só a presença do termo “democracia” não assegura a efetivação de práticas democráticas.

Na gestão escolar, o suposto da retórica da democracia, apregoadado simplesmente pela apropriação do termo, dado o itinerário reformista que demarca as políticas e práticas educacionais no Brasil, pode ser claramente evidenciado, conforme observamos nas indicações teóricas de Vieira (2000), entre outros.

---

<sup>88</sup> (Cf. OLIVEIRA (2002), SAVIANI (1997), FÁVERO, O. & SEMERARO G. (2002), entre outros.

Assim, podemos dizer que desde os primórdios da colonização do Brasil, até os dias atuais a configuração das políticas vivenciadas se estrutura por meio de um regime híbrido que transita entre o autoritarismo, a ditadura e a democracia. E é neste contexto, que são produzidas um conjunto de reformas que via de regra, conjugam os anseios das elites dominantes e tem suas implicações e resvalam sobre toda a sociedade, sobretudo, nas camadas menos favorecidas (OLIVEIRA & DUARTE, 2001).

Hobsbawm (1995, 2000) dentre seus escritos sobre a configuração do final do século XX, demarca os elementos de destruição ou transposição do passado, como ladeados por um conjunto de mecanismos sociais que vinculam nossas experiências pessoais aos das gerações passadas, considerando a partir dessa conjugação e incorporação de novos mecanismos de dominação, como um dos fenômenos mais característicos e lúgubres deste final de século passado, portanto, prenúncios do que vem nos acompanhando neste novo século.

É por esse caminho que vai transitar a conformação da sociedade contemporânea, na qual profundas transformações vão ser observadas no campo da economia política, da sociedade, da educação e cultura. Interessa-nos sobretudo, as situadas no campo educacional na perspectiva gerencial, e prioritariamente as mediações para uma gestão escolar democrática.

## **2.5 Estratégias de gestão premiada: a dinâmica empresarial e sua expressão na organização da escola**

Seguido da contextualização e percorrido os caminhos possíveis para a elaboração de um quadro de referências que pudesse ao mesmo tempo servir de elemento identificador da escola e também nos ajudassem a compor uma construção propositiva para nossas análises, no que tange à efetivação da gestão, seus instrumentos e mecanismos de participação, passamos as referências acerca das estratégias gerenciais com base nos fundamentos da gestão premiada e a sua efetivação nas escolas, portanto um olhar para a dinâmica empresarial e sua expressão na organização da escola.

De acordo com Coutinho (2002), as marcas da contemporaneidade tem se traduzido por uma política de cunho imperialista, que se sustenta pelo discurso da real democracia, forjando desta forma, instrumentos de pseudo-democracia ou mesmo de uma democracia possível no sistema capitalista, conforme veremos na seção que trata especificamente da democracia.

Tal perspectiva se legitima a partir da lógica de mercado consolidada por meio do processo de reestruturação produtiva, demarcada como fenômeno eminentemente econômico-produtivo que tem repercussões sobre as diferentes esferas da sociedade, particularmente no que diz respeito ao modelo hegemônico de organização e de gestão do trabalho (LEHER, 2002).

Escolas estão sendo premiadas, porque introduzem de maneira exemplarmente em sua gestão as estratégias gerenciais, este é nosso suposto. Ao implementar o modelo gerencial de gestão, trazendo os valores de mercado para as escolas, vemos fortalecida e tornada legítima a ideologia de subordinação da escola à lógica do mercado capitalista.

A face da representatividade gerencial nas escolas tem sido mascarada pelo discurso da pseudo-democracia, e nos induz a crer, em alguns momentos que o que vem sendo praticado, afina-se perfeitamente com os princípios de uma gestão que se encaminhe no sentido de perspectivas democratizantes, entretanto ao olhar cuidadosamente, percebemos como se distancia dessa perspectiva e, amplia o abismo cultural e antagonismos presentes na educação.

Compreender o que dizemos fica mais evidente quando visualizamos no quadro a seguir, que foi construído por nós, a partir do conjunto de informações e diálogos estabelecidos com nossas fontes de pesquisas, algumas das características presentes em cada uma das representações.

QUADRO VII – PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR	
PERSPECTIVA GERENCIAL	PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA
Por excelência	Estimula ampla participação
Elitizada	Favorece o desenvolvimento da autonomia
Eficiente	Socializa os saberes e informações existentes na sociedade
De e para o mercado	Incentiva, participa e amplia processos coletivos de tomada de decisão
Individualista	Atua no sentido da igualdade de oportunidades e diversidade de tratamento
Seletiva	Amplia os canais de comunicação
Burocrática	Dialoga com as representações colegiadas
Excludente	Promove a ampliação dos espaços de representações coletivas
Homogeneizadora	Estimula e fomenta ações inovadoras

Fonte: elaborado pela autora

O quadro acima revela o quão ambígua, dual e conflitante são as referências adotadas pela lógica mercadológica nas escolas. Vimos anteriormente que tem sido em nome desse amplo conjunto de reformas, que vão sendo incorporados pelas escolas, um conjunto de regras, padrões e modelos orientadores de novas práticas educativas, os quais cotidianamente são adotados como norteadores das ações a serem desenvolvidas em todos os campos da atividade humana, sobretudo, no educacional.

Com efeito, a combinação do neoliberalismo com a ideologia da globalização criou disposições ideológicas assentadas em valores, normas, atitudes, aptidões, que, apesar de aparentemente corresponderem ao interesse de todos, interessa mais particularmente ao grupo dirigente. (LEHER, 2002, p 197)

Impactados por estas formulações é que os sistemas de ensino<sup>89</sup>, e principalmente as escolas, estão tendo que renovar ou adequar as suas práticas assumindo como função social prioritária à preparação de sujeitos aptos a desempenharem seu papel dentro desta nova configuração de sociedade.

Referências que como vimos, são fortemente marcadas pelo seu caráter ambíguo, deixando evidenciar em alguns momentos o seu caráter inovador e condizente com práticas democratizantes, e em outros, se legitimando como instrumento de perpetuação de práticas conformadoras das políticas de dominação e configuradoras de uma tendência moderna de gerenciamento das políticas públicas a partir do preceito liberal, inteiramente pautados pela lógica e demandas do mercado.

<sup>89</sup> (Cf. Saviani, 2008 Sistema Nacional de Educação – ANPED, 2009).

Nossa insistência é de que a lógica economicista do setor privado, por estar diretamente orientada pela ideia de lucro, não deve servir as ações desenvolvidas no setor público, muito menos para a educação, seus processos educativos e por fim para as escolas e aos alunos, motivo de sua existência. Contrários ao gerencialismo na educação reafirmamos a possibilidade de, por meio da gestão numa perspectiva democrática, investirmos na construção de um homem solidário e fraterno, na qual suas ações estejam voltadas para o coletivo e para a comunhão.

Ao se confrontar a lógica gerencial e a gestão democrática confronta-se, na verdade, dois projetos de homens. Temos que ter clareza que em se tratando de dois projetos em disputa, marcados pelo antagonismo, devemos fazer opções no que se refere ao tipo de homem que queremos formar. Se o que desejamos é uma formação que invista em seres competitivos e individualistas, bem ao gosto dos homens de mercado; ou se queremos formar pessoas que saibam partilhar, respeitar, ser fraterna e solidária. Sob a égide dos preceitos da efetiva democracia, essa deve ser a opção política que devemos adotar.

Na escola o que percebemos foi a conjugação dos elementos que prestam serviço aos dois modelos. Presenciamos o forte apelo pelas ações que qualificam a escola e seus projetos enquanto fruto do mérito e envolvimento de todos, e ao mesmo tempo um conjunto de ações coletivas que se encaminham no sentido da participação de todos em torno de projetos comuns. Perspectivas que em nosso quarto Capítulo tem sua real configuração revelada.

Neste sentido, aqui ganha sentido, um olhar cuidadoso e efetivo entendimento do lugar que o conceito de democracia deve ocupar no campo da educação e, qual preceito pode ser capaz de fazer frente à difícil tarefa!

## **2.6 A lógica da premiação no contexto da gestão gerencial a partir das reformas educacionais dos anos 1990**

As práticas de gestão que vem sendo difundidas estão pautadas, de forma emblemática, pelos discursos de cunho democrático, mas efetivamente orientados pelas idéias originárias da lógica empresarial, tais como: produtividade, eficiência e eficácia no serviço público.

Partimos do suposto que essas idéias, afinadas com o discurso liberal e com as reformas ocorridas na década de 1990, ao invés de ampliar a participação da comunidade nas decisões escolares, reforçam uma lógica gerencial própria das empresas



privadas, que se orientam pela permanente busca do lucro, diferentemente da lógica numa perspectiva democrática, que deve se balizada por aquilo que interessa ao coletivo dos homens e à sociedade.

Dentre as características mais marcantes desse “novo modelo de gestão” (já não tão novo) destacam-se: a introdução de elementos mercadológicos; os mecanismos de avaliação que em muito vem responsabilizando as escolas por seus resultados; a redefinição dos papéis de seus agentes; uma maior descentralização e desconcentração; a produtividade, a eficiência, e a premiação por desempenho como ingredientes importantes pra qualidade e sucesso.

No dizer de Bresser Pereira (2006) isto significa

Preparar a nossa administração para a superação de modelos burocráticos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade dos funcionários, entre outras coisas (p. 17).

Portanto, a perspectiva adotada pelo novo modelo de administração pública é a gestão gerencial. Para ele, é clara e necessária dentro do padrão adotado a elaboração das políticas públicas, onde elas priorizem o desenvolvimento e a efetivação de padrões de gestão centrados nos resultados, na eficiência e eficácia, e, sobretudo, no monitoramento e acompanhamento sistemáticos da qualidade, do rendimento e do desempenho dos diferentes sistemas.

Neste sentido, isto se configura numa necessidade pungente para a reforma do aparelho do Estado, que segundo Castro (2007), na sociedade contemporânea começa a ser experimentado a partir de 1970 tanto no setor privado, quanto no público, em que pese o registro das marcas reformistas trazidas desde a década de 1930. Podemos dizer, que muito desse movimento reformista, se deu em função do esgotamento do modelo desenvolvimentista pós-guerra, onde um conjunto de reformas, primeiramente estruturais do campo da economia e, a partir de 1990, outro conjunto que esteve voltado para a estrutura e funcionamento institucional, portanto, voltados ao contexto da administração, e que, portanto, são evidenciados, tendo como ponto em comum a modernização do Estado.

No Brasil, o movimento reformista, tem sua expressão ainda em 1930, quando um amplo conjunto de reformas começou ainda naquela década, com a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público que representou um conjunto

de orientações organizativas, pautadas nos princípios da administração burocrática clássica. Desta forma, já em 1938 tivemos a primeira reforma administrativa do país, que conjugada a outras, ganharam centralidade política (com alguma nova roupagem) e passaram a compor as agendas governativas. Movimento que a cada governo se corporifica, ditando as regras de consenso administrativo.

De maneira contundente, na década de 1990, um conjunto dessas reformas vão se corporificar, no governo de Fernando Henrique Cardoso a partir do seu primeiro mandato em 1995, com a criação do MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, que se encarregou da ampla reestruturação política e administrativa do estado, com a concretização do conjunto de reformas ocorridas no Estado brasileiro (BRESSER PEREIRA, 2006: p. 243). O MARE – foi o Ministério responsável pela ofensiva institucional, que representou o Estado nessa década.

Para uma melhor compreensão do exposto, buscamos as referências elaboradas por Bresser Perreira/Brasil (1995), acerca dos modelos de administração balizadores das discussões da reforma do Estado, que tão bem caracterizam a transitoriedade e o tênue limite entre os modelos experimentados:

**Administração Patrimonialista:** o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e seus auxiliares, servidores, possuem “status” de nobreza real. A res pública não é diferenciada dos seus princípios;

**Administração Burocrática:** voltada para si própria e para o controle interno; seus princípios orientadores são: a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal;

**Administração Gerencial:** flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão. A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial (BRASIL, 1995: p. 20 – 21).

Neste sentido, ter-se-ia uma reforma ampla por que incluiria as questões trabalhistas, tributárias, sindicais dentre outras, assentada em dois pilares: o **gerencialismo**, entendido como instrumento voltado para uma administração ágil e eficiente; e o **controle social**, que reposicionaria o cidadão no poder ofertando maior comodidade, mais acesso às informações, e amplo usufruto dos seus direitos para resolução de problemas (BRESSER PEREIRA, 2006).

Dentre os modelos que ganharam destaque para a modernização do aparelho estatal o da administração pública gerencial foi apontado pelo MARE como a grande saída. Esse modelo se apresentava como um marco no momento de profundas inovações e, sobretudo, como a saída para a crise fiscal do Estado (REZENDE, 2004).

Assim, para eles, tornar o Estado ágil e eficiente era condição para a superação da crise vivida. Isto significa não só investir na superação da crise, mas também suplantar os modelos burocráticos do passado.

Para tanto, indicava-se a necessidade premente da incorporação dos elementos de modernização contidos no modelo gerencial, cabendo ao aparelho administrativo do Estado a introdução de *técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados, e responsabilidade dos funcionários, dentre outras* (BRESSER PEREIRA, 2006: p. 17).

Seguindo ainda as referências de Bresser Pereira, aquele seria o momento de transição de um modelo para outro:

[...] transição de um modelo de administração que foi inicialmente assistencialista e patrimonialista (que mais tarde deu um passo adiante, burocratizando-se, no sentido weberiano da palavra) para um novo modelo, no qual não basta mais a existência de uma burocracia competente na definição dos meios para atingir os fins (2006: p.17).

Considerando o modelo Weberiano, a burocracia não é somente um modelo de administração, mas sim a conjugação de todo um sistema de dominação, que valoriza a superioridade técnica sobre qualquer outra forma (WEBER, 1964). Não nos parece que neste “novo modelo” proposto, resida uma transição que efetivamente intencione a promoção de mudanças na organização do aparato administrativo do Estado, muito menos que ele se ocupe das questões de caráter democrático.

O que fica cada vez mais evidente é a reafirmação de um Estado centralizador, burocrático e incapaz de administrar de maneira eficaz suas diversas instâncias administrativas, criando para tanto um conjunto de ações compensatórias e um amplo leque de atividades de regulação e controle.

É, pois, por intermédio da tendência contemporânea da racionalização em todas as esferas da vida social que a burocracia se mantém presente nas sociedades ocidentais. Para Weber, ela se organiza por intermédio da instituição legal e em função dos fins propostos, para os quais predomina a ação racional burocrática sempre numa relação

coerente com objetivos estabelecidos. O que implica nessa matriz burocrática, onde evidenciamos o predomínio do formalismo, da existência de um conjunto de normas, da conformação de uma estrutura hierárquica, da divisão horizontal e vertical do trabalho e por fim da impessoalidade (Idem, 1964).

Ainda assim, Bresser Pereira foi contundente ao dizer que:

Agora, o que se requer é algo muito mais profundo: um aparelho do Estado que, além de eficiente, esteja orientado por valores gerados pela própria sociedade. Um aparelho de Estado capaz de comunicar-se com o público de forma desimpedida. Essa passagem é um dos grandes desafios do mundo contemporâneo. É uma transição à qual todos devemos nos dedicar, a fim de reorganizar o aparelho do Estado (BRESSER PEREIRA, 2006: pp. 17-18).

Como vemos, uma reorganização profunda do aparelho do Estado ganha uma ampla fundamentação teórica que se ocupa em abordar a gestão pública na sua relação direta com a implementação de modelos eficientistas. E que vai ser exatamente por meio dessa reestruturação dos processos, que as organizações poderão tornar-se mais eficazes e em condições de fazer frente às evoluções do mundo contemporâneo por meio dos modelos de mudança.

As questões, a partir desse entendimento proposto por Bresser Pereira (2006) estariam, diretamente vinculadas às competências dos atores envolvidos no processo de gestão e administração pública e a sua capacidade de lidar com a implantação de novas práticas gerenciais que vão ser produzidas em diferentes níveis da sociedade.

Emblematicamente vê-se o “novo travestido do velho”, num movimento que parece intercalado de mecanismos e instrumentos de caráter inovador, seguindo compassadamente os ditames da produção, reinvenção e perpetuação dos instrumentos de dominação, de acordo com o referencial explicitado no próximo parágrafo, e que são inerentes à lógica do capital.

### **2.6.1 O que é a lógica da premiação?**

Iniciamos por dizer que a lógica da premiação é um instrumento de dominação consentida, de acordo com a matriz Weberiana de dominação, na qual Weber (1964) ao construir o tipo ideal relativo às formas de dominação enfoca o problema da continuidade das relações sociais, que é a base de sustentação e manutenção da

legitimidade destas relações, por meio da organização social, portanto, estritamente ligada ao poder e à dominação, e que foram estudados por ele em diferentes aspectos.

Para ele, a dominação está baseada na possibilidade de obediência a um mandato específico e pode ser identificada fundamentalmente por dois tipos de representação: por interesses e por meio da autoridade. Portanto, a dominação é algo que pode justificar-se em diversos motivos de submissão ou princípios de autoridade.

A matriz de dominação weberiana apresenta três tipos de poder consubstanciados em dominação legítima: a **Dominação Tradicional** sendo aquela que se remete a práticas e não diz respeito a uma lei determinada, a melhor interpretação é o patrimonialismo; a **Dominação Carismática** considerando o carisma como algo que depende do próprio indivíduo, e do poder que o indivíduo tem de seduzir o próprio grupo, uma espécie de santidade por meio da devoção e por fim, a **Dominação Legal/burocrática** que é caracterizada pela autoridade baseada nas leis, que segundo ele, são imparciais, legais e impessoais e agem decisivamente sobre as diversas instituições (WEBER, 1964).

Para nós, é esta matriz de dominação, representada por distintas formas, que historicamente tem disputado espaços, e vem ganhando cada vez mais, centralidade, nas perspectivas de gestão, mesmo nas de cunho democrático. Vem se espalhando também, como referência nas diferentes esferas públicas e privadas e ditando as regras nas formas de pensar e gerir as políticas de Estado, em particular para as práticas de gestão, no nosso caso as práticas da gestão escolar e, sempre sob a égide da incapacidade administrativa que se faz presente na oferta dos serviços públicos. Para educação os referentes ao mérito, aos resultados, a eficiência e eficácia, são ampliados, mantidos e ressignificados, como instrumentos promotores de uma qualidade que transita dentre os processos de organização escolar de maneira híbrida e cada vez mais contundente.

Segundo Bresser Pereira (2006), muitas seriam as justificativas para a superação de um mal que caracteriza todos os segmentos da sociedade brasileira, portanto, seria preciso atuar no sentido da superação dos mesmos. Neste sentido a reforma de 95, objetivava fundamentalmente agir tendo como eixos fundamentais a dimensão institucional, a cultural e a gestão.

Como veremos a seguir, o que vai prevalecer para a superação de um quadro que o autor afirma “dramático” do ponto de vista administrativo, as ações que dizem respeito à mudança dos conceitos de administração pública. Para tanto, à intensificação

dos mecanismos e estratégias de controle e regulação vão se encaminhar exatamente neste sentido.

A crise administrativa manifesta-se na baixa capacidade de reformulação, informação, planejamento, implementação e controle de políticas públicas. O rol de insuficiências da administração pública é dramático [...] (BRESSER PEREIRA, 2006: p. 250).

Para este autor, segundo Fiori (2003), a lógica gerencial se revelaria em estratégia concreta da ação administrativa e como forte instrumento de regulação das práticas e desenvolvimento da formação e trabalho humano, em suas diferentes esferas, o Estado com sua incapacidade de promover políticas sociais de atendimento às necessidades básicas da sociedade, altera-se entre as políticas compensatórias e os mecanismos de regulação<sup>90</sup> e controle.

A saber, a regulação de que falamos neste texto tem sua compreensão a partir de Barroso (2005), de quem emprestamos o conceito, e que ao fazê-lo chama atenção para as transformações e profusão de significados de regulação assumidos e postos em prática no campo educativo, evidenciando que a marca da concepção adotada é algo que está diretamente ligada à reforma do estado e sua forma de administrar.

Neste sentido o conceito de regulação tanto serve para compreender a forma como são produzidas as regras que orientam as ações dos indivíduos, como também o como eles seguem-nas ou se apropriam delas, cumprindo-as, usando-as ou transformando-as (BARROSO, 2005).

Para o CONSED, a premiação no campo da gestão escolar, foi instituída em 1998, como:

[...] um estímulo à melhoria do desempenho da escola e ao sucesso da aprendizagem dos alunos, pela identificação e reconhecimento, como referência nacional, de estabelecimentos escolares que estejam desenvolvendo práticas eficazes de gestão. Destaca-se como um dos mais relevantes instrumentos de mobilização e de autoavaliação das escolas públicas brasileiras, tendo por objetivo a melhoria da gestão e da qualidade do ensino (CONSED, Prêmio Gestão Escolar, ano base 2010).

E foi instituído, tendo como objetivos:

---

<sup>90</sup> Cf. também (2002, 2003, 2007) e (2006, 2008).

- a) estimular o desenvolvimento da gestão democrática na escola, tendo como foco o compromisso com uma aprendizagem de qualidade;
- b) valorizar as escolas públicas de educação básica que se destaquem pela competência de sua gestão e por iniciativas e experiências inovadoras e bem-sucedidas na melhoria da aprendizagem dos alunos;
- c) apoiar o desenvolvimento de uma cultura de autoavaliação da gestão escolar; e
- d) incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ação, tendo como base a sua autoavaliação (CONSED, Prêmio Gestão Escolar, ano base 2010).

Interessou-nos, sobremaneira, compreender quais são, nesse cenário, as efetivas estratégias trazidas de melhoria para a educação, por meio da gestão do trabalho desenvolvido na escola, onde, *a priori*, nos parece evidente, a presença da lógica e das bases nas quais se assentam o paradigma gerencialista como estratégia assumida para a gestão.

A lógica assumida pelas reformas estruturais que a educação pública vai viver no Brasil em todos os âmbitos (administrativos, financeiro, pedagógico) e níveis (básica e superiores) tem um mesmo vetor. Os conceitos de produtividade, eficácia, excelência e eficiência serão importados das teorias administrativas para as pedagógicas (OLIVEIRA, 2002: pp. 95-96).

Desta forma, a autora em questão, ao fazer a crítica a essa matriz, chama atenção para a lógica que vem sendo construída, no que tange às diretrizes para a gestão escolar, visando a modernização da administração pública para fazer frente ao processo de inserção do Brasil no mundo globalizado. Segundo ela, é na constituição desse cenário que estão fortemente evidenciados os instrumentos que se encaminham no sentido da reafirmação e do atendimento do Estado às demandas econômicas do capital. Portanto, a assunção de uma lógica re-afirmadora dos interesses do mercado.

Consideramos que estas estratégias, que envolvem entre outros elementos a regulação e a premiação, sendo a última, objeto de nossa tese, devem ser profundamente analisadas para que possam vir a ser compreendidas como mediações<sup>91</sup> para as práticas de gestão de caráter educacional.

---

<sup>91</sup> Conceito que na perspectiva marxista é historicamente concreto, indo além de sua dimensão idealista. Representa, portanto, a expressão histórica das relações que são concretamente estabelecidas entre o homem e a natureza, e as relações sociais. Portanto, uma categoria objetiva, definida a partir da

Segundo Neto (2004), é preciso compreender uma lógica que,

[...] promove um afastamento da educação como elemento importante para o enriquecimento da condição de cidadania. A ênfase situa-se na perspectiva de vincular a educação às demandas do mercado (2004, p. 27).

No caso específico da gestão, ponderamos que é por meio do estudo das estratégias que são efetivadas em âmbito escolar, que temos a oportunidade de reconhecimento do conteúdo prático da lógica da premiação e de seus mecanismos de disputa hegemônica e regulação. Destacamos, dentre elas, a estratégia de premiação de experiências “de sucesso”, “bem sucedidas” de gestão, o que para nós pode ser compreendida como mais um mecanismo de regulação do trabalho pedagógico nas escolas.

É, portanto, esse raciocínio efficientista, fortemente incorporado pelas reformas empreendidas nos anos 1990, que hoje ganha centralidade e tem sido sentido, sobretudo, na administração escolar, que vai importar e adotar de forma preeminente os modelos de organização e administração empresarial para o desenvolvimento das ações de caráter educativo, sobretudo, os emoldurados pelo paradigma da qualidade total.

No dizer de Correia (2010),

O paradigma da qualidade, principalmente o paradigma da qualidade total, transporta-nos imaginariamente para um mundo perfeito e puro, porque transparente, reenvia-nos para um mundo “da reconciliação dos contrários, um mundo onde o erro, a imperfeição e a impureza são erradicados, um mundo ideal onde cada um pode, idealmente, viver sem conflitos e sem limites, “um mundo onde cada um, pode finalmente viver sem conflitar com o desejo do outro, num processo de desenvolvimento infinito e de harmonia generalizada<sup>92</sup>.” (p.80)

Impactados por estas formulações, os sistemas de ensino brasileiro precisam então renovar as suas referências e orientações e assumir como função social prioritária a preparação de sujeitos aptos ao desempenho de seu papel na nova configuração de sociedade, *atrelar a importância da educação ao desenvolvimento econômico é reduzir a escola a um espaço de reprodução social* (SHIROMA et al, 2002).

---

perspectiva dialética, e que deve estar presente em toda a realidade. LUCKACS (1974), MARX (1982 – a e b, 1988).

<sup>92</sup> Destaques do próprio autor



Neste sentido, fica evidente a necessidade de ajustamento da educação segundo os ditames da lógica neoliberal, que vai atrelar a sua importância ao desenvolvimento econômico, o que compromete e desvirtua a função social da escola como um espaço de transformações.

Com efeito, a combinação do neoliberalismo com a ideologia da globalização criou disposições ideológicas assentadas em valores, normas, atitudes, aptidões, que, apesar de aparentemente corresponderem ao interesse de todos, interessa mais particularmente ao grupo dirigente (LEHER, 2002: p. 197).

Por esta via chegamos então ao que Dewey (1952) vai chamar de:

[...] noção ordinária da educação: a noção que ignora sua necessidade social e sua identificação com toda a associação humana que influa na vida consciente e que a identifica, ao contrário, com a aquisição de conhecimentos sobre matérias de interesse remoto [...]. (p.29).

A noção ordinária da educação da qual também nos fala Weber (1964), confirma-se na configuração desse modelo, dada a preeminência do atrelamento econômico aos fins reprodutivistas dessa lógica.

Assim, o paradigma gerencial contemporâneo amplia seu espectro e tem as suas estratégias de dominação fundamentadas nos princípios da confiança, da descentralização, da criatividade e do espírito de equipe, entre outros elementos de sedução, que agem por meio da conformação do comportamento humano. Elementos que são fortemente inspirados pelos modelos de administração de eficiência e qualidade.

Nesta lógica, as coisas, as pessoas e as ações passam a ser tratadas como produtos, inclusive na educação (vide os pacotes educacionais e tecnológicos, as premiações, as demandas de produtividade e etc), o tratamento dado passa a ser feito por meio de indicadores numéricos.

Portanto, inferimos que as estratégias de premiação de experiências de gestão escolar que vêm sendo promovidas nas escolas brasileiras, consolidam valores e idéias que repercutem, sobretudo, em dois grandes temas de investigação: na *qualidade do ensino* e na *gestão educacional na perspectiva gerencial*<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Cf. OLIVEIRA (2001, 2002), PARO (2001, 2003, 2004) e GURGEL (2003), dentre outros.

Nos dois casos, o da qualidade do ensino e da gestão educacional na perspectiva gerencial, embora as discussões não sejam recentes, somente a partir da década de noventa mais precisamente, elas ganharam centralidade e adquiriram uma dimensão de destaque. Um desses expoentes é o desenvolvimento da experiência da “gestão premiada”, que supomos ser uma prática reveladora de uma perspectiva de gestão educacional de qualidade assentada no paradigma gerencial e mercadológico que falamos acima. Qualidade esta que vem sendo promovida e dimensionada nos sistemas educacionais e nas escolas, como algo que está diretamente relacionada, envolta por um modelo organizacional no qual a superação da burocracia, a agilidade de procedimentos, a premiação e a ênfase nos resultados é o foco central.

Encontrar o mecanismo de mediação para a questão da qualidade não é algo fácil. O paradoxo reside no significado de qualidade que nos interessa. Neste sentido, este contraponto, pode ser superado a partir do entendimento de uma escola pública de qualidade social. Assim ela deve estar voltada para todos, e que nela em todo o tempo deve predominar o encaminhamento de práticas e estratégias voltadas para a superação dos estatutos de dominação e reprodução instituídos (CHARLOT, 2005).

Acreditamos que por essa via seja possível a constituição de um campo onde os elementos de superação se efetivem por meio da busca de um espaço educativo onde de fato se instalem os princípios democratizantes de uma escola objetivamente voltada ao atendimento das necessidades das camadas populares.

As estratégias das propostas estabelecidas em nível nacional pelo MEC, elaboradas para o desenvolvimento da educação no País, muito embora estejam assentadas sob a égide da melhoria da qualidade do ensino público, atuam no sentido da conformação e reprodução e controle da sociedade.

Dentre os documentos que legitimam essa prática, podemos citar: o decreto 6094 de 24 de abril de 2006, que institui o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, plano constitutivo do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB que combina resultados das avaliações de aprendizagem com os de evasão e repetência dos alunos.

Podemos dizer que, em linhas gerais, todos eles reforçam e adotam a idéia da premiação, efetivadas, sobretudo, por meio da transferência de recursos financeiros, considerando que este representa uma melhora substantiva da qualidade do trabalho educativo, e que a mesma está diretamente relacionada a este campo, portanto, temos aqui a reafirmação e regulamentação da premiação por empenho e desempenho.

Partindo desta configuração, passamos para o delineamento temporal da lógica da premiação.

### **2.6.2 Quando surge?**

Como vimos anteriormente, uma forte configuração da tendência moderna de gerenciamento está assentada nos pressupostos do neoliberalismo e têm a eficiência e a eficácia como palavras de ordem. Enfatizamos no campo do conjunto dessas políticas, as do âmbito da educação e mais detidamente a inseridas na gestão escolar, marcadamente evidenciados pelo movimento reformista da década de 1990.

É neste período que os desafios colocados para o campo educacional, sobretudo, para a gestão, assumem notadamente um marco diferenciado. Dentro dessa lógica, passa a ser algo atrativo e inovador, pois, vai requerer uma nova e profunda abordagem teórica, conceitual e instrumental.

No Brasil, à esteira da abertura e do movimento de democratização, configuração que demarcou a década de 1980, ganhou destaque naquele momento a necessidade de maior organicidade das políticas. Já na década de 1990, quando em consonância com a reforma do Estado e a sua busca por "modernização", novos e modernos instrumentos de gestão vão ser amplamente difundidos e implementados nas escolas.

Como prática efetiva, essa ação foi criada em 1998, por meio do Prêmio Gestão Escolar, iniciativa do CONSED e parceiros, como vimos no I capítulo. Tecnicamente anunciado como uma oportunidade para a comunidade escolar refletir, aprender e crescer em torno de seus objetivos, propostas e desafios, bem como destacar e evidenciar iniciativas de experiências inovadoras e bem sucedidas (<http://www.consed.org.br>, acessado em 13/09/2011).

É importante ressaltar que dentre as características marcantes das políticas educacionais que vivenciamos ao longo da história da educação brasileira, estão presentes dentre outros problemas, a falta de planejamento para as ações propostas, a dualidade presente nas políticas e a descontinuidade dos projetos.

Dourado chama atenção para,

A constituição e a trajetória histórica das políticas educacionais no Brasil, em especial os processos de organização e gestão da educação básica nacional, têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade, por carência de planejamento de

longo prazo que evidenciasse políticas de Estado em detrimento de políticas conjunturais de governo. Tal dinâmica tem favorecido ações sem a devida articulação com os sistemas de ensino, destacando-se, particularmente, gestão e organização, formação inicial e continuada, estrutura curricular, processos de participação (2007, p. X).

Assim, esses dentre outros elementos, vão se tornando fortes aliados para a conformação de projetos outros, sobretudo, os que estrategicamente são bem construídos, e também os que estejam pautados pelo apelo organizacional presentes no modelo de administração pública gerencial.

Nesta perspectiva gerencial, torna-se cada vez mais urgente a superação de modelos burocráticos que estivessem e estejam preocupados com as normas e regulamentações e com uma estrutura hierárquica que não lhes conferissem agilidade na solução dos problemas. Como vimos anteriormente, para esses novos modelos a prescrição política e ideológica objetivava (...) *introjetar na esfera pública as noções de eficiência, produtividade e racionalidade inerentes à lógica capitalista* (OLIVEIRA, 2000: p. 31).

Em muito, são as ideias de que por meio do modelo de administrativo adotado diferenças e significativas mudanças podem ser percebidas no que tange ao desempenho das instituições. (cf. DRUCKER, 1995, 1999 e CHIAVENATO, 1981).

Esta tem sido também o conteúdo da retórica instituída no campo das políticas educativas e, mais na difusão da idéia de que a adequação de uma gestão pautada em modelos mercadológicos seria indiscutível para o adequado alcance de melhores resultados e uma prática educacional bem sucedida.

Afinal, em que pese a matriz da contradição<sup>94</sup>, tornar a educação eficiente e eficaz e melhorar os indicadores educacionais, não seria algo ruim, ao contrário é exatamente isso que se deseja. Ruim e pernicioso é a difusão de que as melhorias para os espaços educacionais só possam, predominantemente, acontecer por meio dos instrumentos adotados pelo viés economicista.

Visto dessa forma, o modelo de gestão a ser adotado tornar-se-ia um componente decisivo para a eficácia, sobretudo, da gestão escolar. Nesta perspectiva,

---

<sup>94</sup> Pensada considerando o significado particular assumido para o entendimento da ação humana orientada por um objetivo, e numa perspectiva dialética (...) *porque elas se constituem oposições inclusivas reais, pois, seus termos pressupõem existencialmente seu oposto e (...) (...) porque são sistemática ou internamente relacionadas com uma forma de aparência mistificadora* (BOTTOMORE, 1988. pp.79, 80). Cf. também CURY (1992).

alguns estudos e experiências exitosas no campo da gestão comprovariam que escolas bem dirigidas e organizadas seriam mais eficazes (cf. VIEIRA, 2000), cabendo, portanto, ao gestor o papel de maestro desta orquestra perfeita (cf. PROGESTÃO, 2008). O que precisamos é ter clareza da matriz ideológica que se quer traduzida em práticas de gestão.

É exatamente nesse contexto, onde vamos experimentar um conjunto de sucessivas reformas, principalmente as de caráter educacionais, fortemente marcadas pelo seu caráter ambíguo, ora pelos modelos, ora pela separação entre os níveis, ora pela cisão de modalidades e etc. (OLIVEIRA, 2001), que a lógica da premiação vai ganhar centralidade.

No decorrer das discussões sobre as reformas, observamos em alguns momentos o seu caráter inovador e, em outros o seu reposicionamento enquanto instrumentos de perpetuação de práticas conformadoras das políticas de refinamento da regulação e de dominação, o que não nos sugere que a mesma esteja desprovida de intencionalidades.

A presença desta dualidade parece estar a serviço da configuração da tendência moderna de gerenciamento que vimos anteriormente, e que circunscreve o momento em que as estratégias neoliberais se corporificam e ganham centralidade, por meio de vários instrumentos, dentre eles a lógica da premiação por desempenho que vem sendo amplamente difundidas entre os segmentos que compõem diferentes espaços educativos, sobretudo, as escolas.

Partindo dessa premissa vejamos a partir de então o delinear de um paradigma.

### **2.6.3 Para que serve?**

A instituição da matriz da premiação por desempenho é sem dúvida estratégia basilar do liberalismo, e vem caracterizando-se de forma emblemática como um instrumento a serviço da revitalização, e consolidação das políticas de regulação e controle, que como apontamos ao longo do texto vem ganhando centralidade nos diferentes campos da administração pública e, sobretudo, na educação, mais detidamente ainda no âmbito das ações de gestão.

A partir desta visão os novos códigos suscitados exigem amplas e significativas mudanças. Do gestor, o perfil desenhado exige o desenvolvimento de características pessoais onde o espírito de liderança, a criatividade, a dedicação, o espírito de equipe e solidariedade, entre outros aspectos são difundidos por meio da profusão do discurso

ideológico que exige tais características como condição para o alcance da qualidade e da excelência (SANTOS, 2009).

Temos então a conformação de uma lógica que já é realidade nas relações sociais estabelecidas em nossa sociedade, atuando de forma singular na reprodução e no fortalecimento da perpetuação de um modelo de sociedade sob a égide do modo capitalista de produção.

Por fim, a lógica da premiação é estatuto real na sociedade brasileira. Estados como São Paulo<sup>95</sup>, Minas Gerais<sup>96</sup> e Rio de Janeiro, dentre outros, que já premiam seus gestores, professores e alunos pelos resultados obtidos. Desta forma, a lógica da premiação de forma regulamentada divide os que compõem a comunidade escolar em bons e maus, melhores e piores e etc.

Curioso é que ao mesmo tempo em que estimula, premia, bonifica, ela também segrega os sujeitos entre os de melhores e piores, ou não tão bons, a partir dos resultados. Portanto, o serviço a que se presta a lógica em questão, apresenta-se cada vez mais, como uma matriz eivada de intencionalidades. Dentre elas, os sentimentos de conformação, adesão de uma proposta individualista e competitiva e, mascara cada vez mais as relações de poder que vão sendo cotidianamente resignificadas, por meio de estratégias de convencimento, às quais chamamos de “pseudamente esclarecidas”, visto que, não revelam os seus reais objetivos e menos ainda estão voltadas para a assunção de práticas efetivamente democratizantes.

## **2.7 A gestão democrática como contraponto à gestão gerencial**

A partir das elaborações anteriores, vimos como imprescindível uma construção cuidadosa, acerca da gestão numa perspectiva democrática. Aqui compreendida, como contraponto à gestão gerencial. Neste sentido, consideramos de

---

<sup>95</sup> Já instituídas desde, 2002. Lei complementar N° 1078, de 17 de Dezembro de 2008 que Institui Bonificação por Resultados - BR, no âmbito da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas O Governador do Estado De São Paulo: Faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei complementar: Artigo 1º - Fica instituída, nos termos desta lei complementar, Bonificação por Resultados - BR, a ser paga aos servidores em efetivo exercício na Secretaria da Educação, decorrente do cumprimento de metas previamente estabelecidas, visando à melhoria e ao aprimoramento da qualidade do ensino público. Disponível em [www.microeducacao.com.br/SecretariadeEducacao](http://www.microeducacao.com.br/SecretariadeEducacao) e, [www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/DO](http://www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/DO) Acessados em 20/08/2010.

<sup>96</sup> Lei N° 17.600, de 1º de julho de 2008. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 08/04/2010, e Decreto no 44.873, de 14 de agosto de 2008. Regulamenta a Lei no 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 08/04/2010.

fundamental importância, a compreensão da democracia como categoria central para nossas análises, estabelecendo a partir desse entendimento, a conjugação dos elementos de convergência, divergência, das singularidades e mediações possíveis acerca da gestão democrática em negação à perspectiva gerencial.

### **2.7.1 Democracia – evidências de um conceito**

A perspectiva que permeia o início das nossas inferências acerca da democracia, vem da reunião dos clássicos da política do mundo moderno, que à medida do possível tentamos reconhecer suas ligações ou evidenciar as diferenças, por meio da utilização das referências contidas na obra de Rousseau (1987) e Norberto Bobbio (1987, 1993, 2004).

Em Rousseau, por ele se traduzir em marco analítico para o estabelecimento da sociedade de direitos que temos, e reforçar nosso entendimento acerca da democracia, é a partir do contato com o “Contrato Social”, no qual encontramos a configuração do homem enquanto cidadão, e mais ainda aspectos que se referem à sua natureza humana que nos ajudam na compreensão do papel desempenhado por ele na definição do que vem a ser a democracia.

Em suas obras, os processos educativos, tanto quanto as relações sociais são sempre encaradas tendo suas referências centralizadas na noção de liberdade, que por ele é entendida ao mesmo tempo como um direito e um dever, e mais para que haja legitimação do pacto social o fundamental é que sejam estabelecidas condições de igualdade entre as partes.

Neste sentido, a concepção rousseauiana do direito político que nos é dada como algo puramente democrática, à medida que faz depender toda a autoridade e toda a soberania de sua vinculação com o povo em sua totalidade. Ele nos diz que a soberania é inalienável e individual e, como base da própria liberdade, é algo a que o povo não pode renunciar ou partilhar com os outros, sob pena de perda da dignidade humana.

Aqui está explícito o princípio da liberdade como direito inalienável e exigência da própria natureza espiritual do homem, papel fundamental na moral política, “todos os homens nascem livres”, libertos dos estreitos limites do seu próprio ser individual, encontram plenitude numa verdadeira experiência social de fraternidade e igualdade, junto a cidadãos que aceitem o mesmo ideal. Não admite a representação ao nível de soberania. Uma vontade não se representa, no momento em que um povo se

dá representantes, não é mais livre, não mais existe enquanto seu próprio representante há uma sobreposição de vontades (ROUSSEAU, 1987).

Iniciamos revisitando e analisando alguns conceitos, passando desde a sua etimologia até a variação de algumas das tantas definições conceituais que a caracterizam. A palavra democracia vem do grego *demokratia*, que significa “governo do povo”, e têm na Grécia, especialmente em Atenas, a experiência de experimentar viver a forma mais aproximada de democracia direta.

Não se pode dizer, no entanto que ela tenha sido “pura”, trabalhando aqui com o sentido da participação de todos, e de forma direta na tomada de decisões, pois, embora em alguns momentos, o povo ateniense pudesse decidir sobre quase tudo, ele efetivamente não exercia diretamente o seu poder, considerando para tanto, que quem representava o povo na Democracia Ateniense, eram os cidadãos livres e adultos, portanto, uma minoria que elegia aqueles que iriam exercer o poder efetivamente, em nome do “povo” (BOBBIO, 1993: pp. 06 a 09).

Consideremos, apoiando-nos em Bobbio (1993: p. 319-329), as diversas perspectivas sobre democracia que têm prevalecido historicamente, ressaltando que para os constructos teóricos acerca da democracia, confluem fundamentalmente três tradições históricas, que compõem as referências da democracia contemporânea tal como vemos hoje. A saber:

- a) A teoria clássica, ou Aristotélica, para a qual a democracia é afirmada como o governo do povo, de todos os cidadãos, distinguindo-se da idéia de monarquia e aristocracia, como governo de poucos.
- b) A teoria medieval, de origem romana, é marcada pela contraposição entre as idéias de que ou o poder supremo deriva do povo e se torna representativo ou o poder deriva do príncipe e se transmite por delegação do superior para o inferior.
- c) A teoria moderna, conhecida como teoria de Maquiavel, nascida com o estado moderno e segundo a qual a democracia nada mais é que uma forma de República.

Como podemos verificar, as questões que se referem à Democracia, sua importância, e significado, e características política, social e ideológica, constituem uma discussão que tem sido constantemente reformulada em diferentes épocas da história da humanidade, o que invalida qualquer pretensão de compreensão definitiva sobre o



referido conceito e, mais ainda que não se remetam, ainda que rapidamente, como o fazemos, às referências da tradição que a constituem (BOBBIO, 1993).

Outros teóricos também se destacam nesta conceituação de democracia de modo que se torna perceptível uma evolução do conceito, e reforça o entendimento do suposto de que partimos, que a partir dessa evolução verifica que a democracia não é um valor universal; universal é esse processo de democratização que se expressa, essencialmente, numa crescente socialização da participação política (COUTINHO, 2002).

Desse entendimento, destacamos o caráter processual do conceito de democracia, como movimento de permanente ampliação da participação política dos indivíduos. Não tivemos aqui a finalidade de contrapor democracia e antidemocracia e nem os teóricos que a conceituam. Ao invés disso, buscamos resgatar a dinamicidade do conceito e demonstrar que não é novo o fato de que hoje nenhum ator político significativo, se contraponha abertamente à democracia, conforme aponta Coutinho (2002).

Sabendo que o discurso da Democracia é assumido por muitos, e que seu conceito vem sendo largamente ampliado e traduzido como algo universal, o que buscamos neste momento é estabelecer algumas referências teórica que explicitem e se estabeleçam como suporte teórico para nossa pesquisa, portanto, destacamos: o entendimento da democracia em sua processualidade; a permanente ampliação do poder coletivo; a existência de uma condição que assegure a igualdade, a participação coletiva de todos na ampliação dos bens coletivamente criados, numa dimensão social e, conseqüentemente econômica e, a idéia de soberania popular, conforme Coutinho (2001).

O ponto que parece evidenciar convergência nas referências aqui apresentadas nos encaminha a concordar com Bobbio (1993), quando nos diz:

[...] o único ponto sobre o qual uns e outros poderiam convir é que Democracia perfeita – que até agora não foi realizada em nenhuma parte do mundo, sendo utópica, portanto – deveria ser simultaneamente formal e substancial (BOBBIO, 1993: p. 329).

Entretanto, não podemos esquecer o significado que a democracia assume para Rousseau, quando nos diz que ela vai além do cumprimento de regras, significa participação, participação de toda a comunidade, e só se legitima se aprovada por meio

de assembléia popular, sendo claramente democracia direta e participativa (ROUSSEAU, 1987).

Neste sentido, organizamos aqui algumas das muitas tipologias sobre democracia, e que foram reunidas ao longo do nosso percurso, ampliando assim nosso entendimento sobre o referido conceito sob diferentes perspectivas, e explicitando ainda mais o que iniciamos anteriormente sobre esta discussão:

### **Democracia**

Aqui apresentamos adotamos como referência, a democracia tal como indica Lukács (apud COUTINHO, 2002), que a compreende como um processo, não como um estado. Ela é vista como um processo crescente de socialização da participação política.

Tal perspectiva do conceito de democracia vai ao encontro ao que diz Rousseau, quando preconiza a liberdade de participação nas formas de governo, chamando a atenção para a formação de uma esfera pública onde todos participam, discutem, debatem e decidem, rompendo com a visão minimalista de democracia que a reduz a regras formais (ROUSSEAU, 1987); e também ao que diz Paro (2001:10), que a entende como mediação para a construção da liberdade e da convivência social, que inclui todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente.

### **Democracia Formal**

Pode ser entendida associada à ideia de liberdade preconizada por Rousseau (1987), como sendo a possibilidade de o indivíduo participar na formação do governo, com a criação de uma esfera pública, onde todos têm os mesmos direitos, só para que possamos evidenciar o estabelecimento das regras necessárias a sua efetivação.

Para a sua explicitação conceitual, evidenciamos a democracia formal como sendo um método ou um conjunto de regras e procedimentos para a constituição de governo e para a formação das decisões políticas, ou seja, das decisões que abrangem toda a comunidade (BOBBIO, 1993: p. 326). É a pressuposição de que a existência de um elenco de “regras do jogo” garante a existência da democracia, contrário ao que sugere Rousseau em seus escritos sobre democracia, que ao invés de restringi-la a um conjunto de regras, indica um caminho que assegure igualdade e participação coletiva (1987).

### **Democracia substancial**

Entende-se por aquela que faz referência prevalentemente a certos conteúdos inspirados em ideais característicos da tradição do pensamento democrático, com relevo para o igualitarismo. É mais um governo para o povo (BOBBIO, 1993: p. 328 – 329).

### **Democracia representativa**

E caracterizada por uma democracia, “com respeito ao ‘que coisa’, que o representante fiduciário os represente os interesses gerais e não os interesses particulares” (BOBBIO, 2004: p. 59).

O autor ressalta também que o grande defeito da democracia representativa se comparada com a democracia direta, está na tendência à formação de pequenas oligarquias que são comitês dirigentes dos partidos; considera que tal defeito pode ser corrigido pela existência de uma pluralidade de oligarquias em concorrência entre si (Idem. p. 73).

### **Democracia direta**

Para existir democracia direta é preciso que o indivíduo participe, ele mesmo, das deliberações que lhe dizem respeito, é preciso que entre os indivíduos deliberantes e a deliberação que lhes diz respeito não exista nenhum intermediário (BOBBIO 2004: p. 63).

Cabe, neste momento, enfatizar, recorrendo a Bobbio (2003):

[...] Que o problema da democracia, nas suas características, de sua importância ou desimportância é, como se vê, antigo. Tão antigo quanto a reflexão sobre as coisas da política, tendo sido reposto e reformulado em todas as épocas (p. 320).

Desta forma é imprescindível à tomada de consciência de que a participação, tão difundida no pensamento de Rousseau sobre a efetivação da democracia, é o elemento fundante nesta representação, e que de forma alguma a mesma poderá ser evidenciada sem que esta não seja a tônica da sua efetivação.

### **Democracia restritiva**

Amparada pelo ideário liberal de cidadania, a concepção de democracia restrita vem sendo sustentada, fundamentalmente, pela dinâmica capitalista contemporânea que impõe novos, ou já nem tão novos, mecanismos de controle da vida dos indivíduos, que

se convertem em limites frente às possibilidades de atuação das instituições democráticas e representativas das sociedades.

O conceito de democracia restrita carrega em seu discurso e na sua prática uma proposta de participação excludente e elitista, tendo em vista a manutenção de uma sociedade de classes, reafirmando a centralização do poder na mão de poucos, em detrimento de um processo efetivamente coletivo e de ampliação da participação popular.

Esta perspectiva restritiva de democracia se evidencia, por exemplo, nas práticas de organização social da Igreja Católica, que tem os princípios cristãos (dogmas) como mecanismos de controle e regulação da participação popular, considerando para tanto a existência de uma classe superior e mais capaz do que outras, fruto do ideário liberal individualista. Reafirma assim a existência de elites de poder que se mantém conduzindo, dirigindo e normatizando as regras da sociedade, que nega o protagonismo das massas e promove o controle das liberdades por “princípios religiosos”. (SALGADO, 1945).

O que se coloca então é que os significados históricos que assume a democracia são muitos. A tentativa aqui apresentada não tem o caráter de esgotar a discussão acumulada sobre o tema e muito menos apresentar uma contraposição, nesse sentido Bobbio (2004), ressalta entre outros aspectos, a caracterização e significação que tomam a democracia representativa e a democracia direta, dizendo que são tantos problemas e de tal ordem, que não se pode pô-los em termos de ou, da escolha forçada entre duas alternativas excludentes, como se existisse apenas uma única democracia direta possível; o problema da passagem, de uma para a outra somente pode ser posto através de um contínuo no qual é difícil dizer onde termina a primeira e onde começa a segunda (BOBBIO, 2004 p. 64).

Entretanto, a perspectiva de democracia formal e restritiva que se satisfaz, com a institucionalização e regulação de espaços de participação da comunidade sem reconhecer as dificuldades para tal, ou a qualidade da mesma, não interessa a uma sociedade que lute por democracia e nem ajuda na consolidação de práticas comprometidas com a construção de um futuro de solidariedade e justiça, pois, justifica a realidade dada, sem se comprometer com ações que se encaminhem em sentido contrário.

Esta abordagem, tal como preconizava Rousseau (1987), parte da consideração do indivíduo atomizado e do contrato social como um ato absolutamente voluntário e

livre. Para Coutinho (2002), em torna das discussões acerca da democracia, o que vem ocorrendo ao longo dos tempos é a redução do seu significado, que por ele vem sendo denominada de “versão minimalista de democracia”. Neste sentido, o autor diz que a “a democracia vem se reduzindo ao cumprimento de regras formais, que excluem a idéia de soberania popular”, bem de acordo com a posição defendida pelos pensadores liberais do século XX.

Portanto, embora participemos dos amplos processos de escolhas, estas são reguladas atreladas aos desejos das elites, a tomada de decisões substantivas e que envolvam questões fundamentais para o desenvolvimento da vida dos sujeitos e do coletivo, materiais e imateriais, ainda permanecem nas mãos da classe dominante, logo, longe do alcance das mãos e desejos do povo. Um movimento para o qual seria necessária a radicalização da participação, dada a urgência de uma outra forma, um outro contorno que precisa ser assumido pela democracia na contemporaneidade. Desta forma, a simples institucionalização de espaços de diálogos na comunidade vem sendo apresentados como garantias de democracia, mesmo que este diálogo não se concretize ou se efetive, ele acontece de modo restrito e limitado (NASCIMENTO, 1997).

As perspectivas de democracia formal e restrita, aqui apresentadas se confrontam com a idéia de democracia como processo de *ampliação crescente da participação popular, ou, como os marxistas italianos chamam, pela socialização da política* (COUTINHO, 2002: 17).

Coutinho (2002), indica que a questão que se coloca hoje é em geral não nos assumimos autoritários, compõe a pauta do dia ser “democrático”, o que precisamos ter claro é que esta assunção não significa que se acredite efetivamente na democracia, ou que os princípios praticados se encaminhem no sentido de práticas democráticas, mas que, sobretudo, se generalizou o reconhecimento de que a democracia é uma virtude, de que ela tem sido objeto da retórica de muitos, mas que, com extrema freqüência, seu uso tem revelado pouquíssimo ou nenhum significado.

Isto posto, não significa que acreditemos na possibilidade de uma única via de construção da democracia, nem que a mesma possa ser verificada com o mesmo formato em diferentes espaços e tempos.

### **Gestão democrática x gestão gerencial**

As políticas públicas, no campo das orientações em muito se aproximam e se orientam pelos acordos pactuados com organismos internacionais, por meio de

programas sociais e estratégias de financiamento que sugerem as diretrizes orientadoras de ações a serem desenvolvidas entre os segmentos envolvidos (KUENZER, 1998).

Os princípios norteadores das lutas por uma gestão democrática pautada pela abertura dos canais negociação, ampliação da participação de forma partilhada e coletiva nos diferentes segmentos que compõem a comunidade educacional é o que impulsiona a atuação dos que desejam a efetivação da gestão democrática no ensino, reafirmando a bandeira de lutas históricas advindas desde a década de 70 do século passado com a participação das diversas representações sociais. Contrariando o suposto da mercantilização e adesão ingênua ao “novo modelo” (já não tão) de gerir os espaços educativos. Isso é o que deve ser resgatado.

É importante resgatarmos aqui a ideia de gestão escolar democrática, que tem como referência os estudos feitos por Oliveira (2002, 2004, 2006), entendendo-a como produto das ações e das vontades de seus agentes e, portanto, como uma possibilidade; entendendo-a como instrumento e prática democrática no processo educativo, caracterizando-se como ação humana que tem como função social intervir na construção de uma sociedade justa e igualitária, no sentido de aprofundar o entendimento acerca do desenvolvimento da gestão enquanto prática democrática no campo da educação, que se coloca na tentativa de superar os preceitos de uma democracia débil e formal, segundo Frigotto (2002).

Nossa tentativa esteve voltada para o resgate da gestão escolar enquanto instrumento e prática democrática no processo educativo, caracterizando-se como ação humana que tem como função social intervir na construção de uma sociedade justa e igualitária, onde todas as partes interessadas possam ser ouvidas e as decisões sejam partilhadas rumo ao cumprimento da função social e dos objetivos da educação em uma sociedade democrática, neste sentido:

[...] é possível afirmar que, para dar conta de seu papel, ela precisa ser, pelo menos, duplamente democrática. Por um lado, por que ela se situa no campo das relações sociais onde, como vimos, torna-se ilegítimo o tipo de relação que não seja de cooperação entre os envolvidos. Por outro, porque, também como vimos no início deste trabalho, a característica essencial da gestão é a mediação para a concretização de fins; sendo seu fim a educação e tendo esta um necessário componente democrático, é preciso que exista coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária (PARO, 2001, p. 52).

Não se pode esquecer que a gestão escolar deve ser encarada como um processo responsável por promover, articular e envolver a ação de pessoas que compõem a comunidade escolar como um todo e os resultados produzidos por ela, tendo claro que as políticas devem ser encaradas como uma intencionalidade e que entre a sua definição e a sua execução de ações existe um grande espaço aberto a múltiplas determinações, espaço onde podem agir os sujeitos da educação.

Concluimos por dizer que é preciso ter clareza de que à gestão democrática entendida, como fruto de amplo processo de lutas e conquistas, deve continuar a ser perseguida por todos, com sua ampliação crescente. Que a sua efetivação deve ser construída a partir do entendimento de que esse processo deve resultar das ações de caráter coletivo e da vontade de seus agentes, entendida como uma prática que está diretamente ligada à função social da escola que, num movimento contra hegemônico, deve tentar de tudo para agir tendo como pressuposto basilar uma política e prática pedagógica e administrativa voltada para a orientação de processos de efetiva qualidade social e de participação das comunidades local e escolar.

## **2.8 A síntese e a crítica**

Vimos então, a partir do desenho de um modelo de gestão, pautada nos referenciais da administração, que “novas” (destaco por considerar que já não são tão novas assim) conformações vão ser exigidas, nos sistemas e unidades de ensino. Não seria diferente.

As prescrições colocadas às escolas para que atinjam o padrão de eficiência apregoado pela lógica da premiação encontram dentre as suas prescrições os elementos de conflito e afinidade com os referenciais da qualidade total que ensejam: a) a construção de uma forte liderança a ser exercida pelo diretor / gestor; b) a definição objetiva e clara da missão da escola; c) o estabelecimento de um clima positivo, harmonioso e propositivo quanto às expectativas de sucesso; d) o acentuado espírito de equipe e envolvimento dos diferentes agentes educacionais; e) a capacitação dirigida e formação em serviço dos profissionais da escola; f) planejamento estratégico; g) o acompanhamento e a avaliação sistemática dos processos que ocorrem na escola; e h) o foco centrado no gestor e especialmente no **cliente** principal da escola, o aluno e, a paradoxal busca por uma qualidade social, conforme vimos anteriormente. (Cf. CHARLOT, 1995).

Assim posto, seriam quatro os focos basilares para a configuração de um modelo voltado para o atendimento dos quesitos que compõe a qualidade total, a saber:

- Primeiramente o foco orientado para as pessoas, aqui seria preciso vislumbrar a qualidade humana de todos os profissionais;
- O segundo voltado para os processos, à valorização das qualidades funcionais de cada setor da escola;
- O terceiro estaria direcionado para as ferramentas, a ênfase na qualidade técnica dos instrumentos e metodologias utilizadas e por fim;
- O quarto e último foco orientado para os grupos, valorização do trabalho coletivo e em equipe (RAMOS, 1992, 1994).

Assim, o que percebemos é que tanto para o sistema educacional como para as escolas a dimensão gerencial adotada como modelo exitoso, tem sido amplamente difundida para a adequação de um modelo de educação voltado para a avaliação de indicadores e resultados eficazes no desempenho escolar.

Portanto, o paradigma da qualidade proposto estaria voltado para um modelo que “*com o seu conjunto de princípios, idéias e práticas – propõe uma visão holística, integrada e globalizadora*”. (IDEM, 1994, p. 41).

Desta forma, de acordo com Santos (2009) as bases e o sentido da existência da escola pública seriam minados. O que se faz necessário é investir em comportamentos, atitudes e práticas que possam de maneira esclarecida, conduzir a esse conjunto de princípios. Consideramos que este modelo pautado pela dimensão gerencial afasta e esvazia os espaços de discussão e de expressão política tão desejada pelos movimentos sociais organizados, enfatizando, que esta característica empobrece e reduz os mecanismos de participação e de conflito. Desta feita os resultados seriam de excelência<sup>97</sup>.

Por outro lado, a matriz da qualidade total segundo seus defensores<sup>98</sup>, mostra-se como modelo essencial para a garantia de novas e modernas habilidades gerenciais, requeridas pela concepção gerencial, sobretudo na educação, que está centrada na qualidade das ações desenvolvidas pelos diferentes profissionais da educação, o que

---

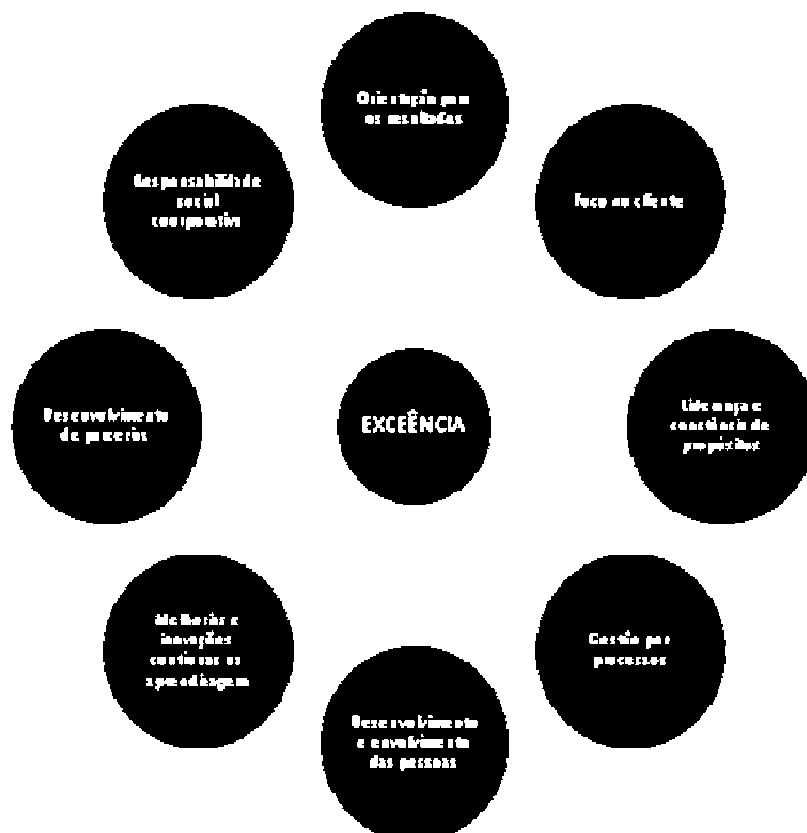
<sup>97</sup> **Excelência** (do latim *excellentia*) é o estado ou qualidade de excelente; primazia; o que é muito bom; que excede. É a superioridade ou o estado de ser bom no mais alto grau. A excelência é considerada como um valor por muitas organizações, em particular por escolas e outras instituições de ensino, é um objetivo a ser perseguido (HOLANDA, 1999).

<sup>98</sup> Dentre eles RAMOS, 1992, 1994 e OLIVEIRA, J. B., 2002.



certamente lhe confere o conhecimento técnico de excelência, hoje tão necessário ao desempenho de suas funções.

O que nos leva a crer que a dimensão gerencial proposta é sempre concebida na perspectiva da **excelência** e da **qualidade total**, que de acordo com a matriz abaixo referendam bem a ótica mercadológica a que se propõe servir.



Matriz Adaptada de [www.est.ipcb.pt/psi/psi](http://www.est.ipcb.pt/psi/psi). (acessada em março de 2008).

A proposição das características acima define excelência como o alcance de resultados que envolvem a todos; a criação de valores sustentáveis ao cliente; a liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos; é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e fatos interdependentes e inter relacionados; é a maximização da contribuição dos colaboradores; é desafiar o *status quo* e efetuar mudanças, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e as oportunidades de melhorias; é desenvolver parcerias; e exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas da sociedade.

Os conceitos e as discussões sobre qualidade e excelência ganham notoriedade no Brasil a partir de 1980. A qualidade aqui entendida como oposição ao discurso e aos anseios por democratização, e a excelência em função da propagação do sentido mercantilista imprimido aos debates por mudanças estruturais na sociedade, sendo que ambas vistas pelos movimentos sociais organizados, como uma proposta de consequência dual e antidemocrática.

Portanto, a superação, ou a eliminação de aspectos de democratização na sociedade, possibilita em primazia a instalação do pensamento hegemônico dominante (GENTILI, 1994, 1991). De acordo com o que já vimos ao longo deste capítulo, função precípua da lógica da premiação.

Como vimos, na matriz anterior dos oito itens que conformam a matriz da excelência apenas um aspecto está voltado para a educação e, ainda assim, a aprendizagem lá colocada assume o papel de difusora das inovações e oportunidades de melhorias. Com relação à educação Gentili (1994a) nos diz que:

No campo educativo, o discurso da qualidade foi assumindo a fisionomia de uma nova retórica conservadora funcional e coerente com o feroz ataque que hoje sofrem os espaços públicos (democráticos ou potencialmente democráticos), entre eles, a escola das maiorias (p. 115).

Ao atuarmos em espaços educativos, que adotem um modelo de gestão que siga tais referências, precisamos fazer opções. Ou assumimos um modelo de gestão baseado nos parâmetros da Qualidade Total e da excelência, pautado nas características de um sistema administrativo devidamente estruturado e especificamente centrado no atendimento das necessidades, interesses e expectativas da lógica de mercado, ou numa perspectiva contrária a esse movimento, atuamos no sentido do estabelecimento de rupturas ou ajustes necessários para efetivação de práticas gestoras que se contraponham ao modelo mercadológico.

Neste sentido, o referencial que pode se encaminhar propositivamente deve estar pautado por perspectivas democratizantes, que ensejam a participação, a autonomia e a descentralização, dentre outros.

De outra forma, temos experimentado:

A substituição, no campo educacional, do discurso da democratização pelo da qualidade é a expressão de certas opções políticas de cunho claramente conservador e de sentido

reagente que hegemonomizam o cenário latino-americano contemporâneo (IDEM, p. 117).

Assim, a escola passa a priorizar o **olhar para dentro**, não no sentido de se auto-avaliar, mas baseada fundamentalmente no reinventar-se, no revisitar-se permanentemente a fim de identificar as deficiências e os problemas que a impedem de alcançar a excelência na gestão da qualidade total, estabelecendo a partir daí metas de superação, e trabalhando no sentido de atender aos indicadores de qualidade, como práticas eficientes, eficácia e agilidade no atendimento, adesão aos conceitos de clientes e colaboradores e outras conjugações, que premiam os que inovam e trabalham na busca por melhores resultados, em consonância com essa lógica.

Qualidade que se volta para “*o atendimento dos interesses, desejos e necessidades do cliente*” (RAMOS, 1994. p. 17). Aqui revelada, partir do conceito difundido por Cosete Ramos, que na década 90 reproduz no Brasil a idéia da Escola de Qualidade Total – EQT que conclama alunos, pais, técnicos, servidores e a sociedade em geral a assumirem um pacto pela qualidade da educação sob a égide da crença no renascimento da educação no Brasil por esta via.

Desta feita, o conceito por ela difundido não representa nenhuma novidade, pois, se desenvolveu a partir de uma metodologia voltada para a gestão das organizações numa concepção de Deming (In, RAMOS, 1994), administrador americano que, a partir de 1950, dedicou sua vida profissional ao trabalho de reconstrução do Japão pós-guerra. Portanto empresta-se para a educação o que dá certo para o mercado, ainda que a corporificação dessas estratégias assumam faces distintas para ambientes distintos.

Para a difusão deste pensamento da lógica da qualidade total no sistema educacional e nas escolas, uma avalanche de conceitos e idéias passam a ser entendidas e difundidas como pressupostos fundamentais para a criação de uma organização humana com natureza, essência e dinâmicas específicas e diretamente voltadas ao atendimento das necessidades e desenvolvimento dos indivíduos.

Logo, nela estariam presentes os mesmos elementos fundamentais encontrados em qualquer tipo de organização, ou seja: objetivo, finalidades e propósitos; estratégias de ação (programas ou métodos), visando à concretização dos propósitos; pessoas que executam atividades específicas e líderes ou administradores responsáveis pelo alcance dos objetivos da Organização. O que não tem sido claramente explicitado é que esses

elementos estão diretamente articulados à lógica e ao atendimento do mercado, escamoteando assim a sua perversidade, como nos diz Frigotto;

Avalanches de conceitos e categorias, que se metamorfoseiam ou se ressignificam, operam no campo ideológico de sorte a dificultar a compreensão da profundidade e perversidade da crise econômico-social, ideológica e ético-política do capitalismo real neste fim de século. (1995, p.77)

São essas, dentre outras características da dimensão gerencial na perspectiva da qualidade que estão voltadas para a constituição de um conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos que visam à mobilização e a cooperação de todos os membros da organização, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços para obter a máxima satisfação de seus clientes e obter um acréscimo de bem-estar para os seus membros, de acordo com as exigências da sociedade.

Para tanto, de acordo com a idéia de qualidade difundida por Cosete Ramos (1994), dentre os elementos que contemplam os aspectos da lógica do gerenciamento moderno estão: estabelecimento de um padrão de atendimento, adequação às necessidades dos clientes como condição *sine qua non* para garantir um padrão de atendimento e melhoria do padrão de qualidade nas escolas.

Em síntese, olhado por esse prisma a organização de um sistema educacional ou escola gerida com base pela lógica da premiação e da qualidade deve apresentar, dentre outras, as seguintes características: foco centrado nos seus clientes, no caso da escola este é o aluno; objetivos claros, bem definidos e compartilhados por todos, estímulo ao espírito de equipe; funcionários capacitados para executar as suas tarefas; ampla participação de todos nos processos, participação esta entendida aqui pelo viés participacionista; informações circulando de forma rápida e corretamente entre todos os setores; avaliação constante dos processos e sua melhoria; e preocupação com inovações mudanças.

Como veremos já no próximo capítulo, que trata das referências da lógica da premiação na gestão escolar, este enfoque organizacional e sistêmico caracteriza-se então como “total” porque engloba elementos fundamentais do pensamento humano e que, por fim, se constitui como algo essencial e inerente à espécie porque envolve a escola inteira e exige a participação de todos os envolvidos na tarefa educativa da instituição.

### **CAPÍTULO III: AS REFERÊNCIAS DA LÓGICA DA PREMIAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**

Este capítulo sistematiza sucintamente, os estudos que desenvolvemos acerca dos fundamentos da lógica da premiação na gestão escolar na perspectiva gerencial, tema central desta tese. Nele evidenciamos alguns dos elementos constitutivos da gestão escolar, que se coadunam no sentido da obtenção de um conjunto de referências voltadas para uma abordagem da gestão no atual cenário da administração pública brasileira, pautados por ações estrategicamente adotadas para incentivar o desenvolvimento de experiências exitosas. Buscamos explicitar as referências da lógica da premiação, em bases: políticas e econômicas, sociológicas, psicológicas e por fim filosóficas, delineando assim, as bases das ideias de qualidade, eficiência e eficácia preconizadas por este modelo, que se apresenta também pautado nas referências da qualidade dos serviços prestados, na premiação, na eficiência e eficácia dos serviços oferecidos e satisfação dos clientes.

#### **3.1 Referências políticas e econômicas – o liberalismo e nele o individualismo**

Nas sociedades moderna e contemporânea a composição do Estado pode ser identificada como uma estrutura que se mantém inflexível quanto a sua constituição, destacando o poder de coerção por meio do uso da força e da violência que regulam e se constituem na raiz da estruturação do Estado, o que tem mudado é a ação política que vem se metamorfoseando e assim sendo vivenciada de várias maneiras.

Ganha centralidade neste estudo a configuração do Estado Moderno e com ele o liberalismo, o qual se constitui numa das referências da lógica gerencial. É essa configuração que Locke (1998) apresenta o Estado, como agente regulador, que surge exatamente no momento em que inicia o desenvolvimento da idéia da propriedade privada, a partir do qual, os conflitos sociais começam a se estabelecer. É daí então, que tem início a composição de um organismo capaz de criar normas que regulamentem as ações de poder e as regras para sua efetivação: o Estado, ente federado com poder para estabelecer e determinar e normatizar o que é de quem.

Portanto, temos a partir dessa configuração, um Estado que vai preconizar a livre iniciativa e a liberdade individual e que também começa a exercer ações de controle para o bom funcionamento do mesmo. Características tão próprias do modelo gerencial que sob distintas ou nem tão distintas configurações, vem sendo implementadas nos diferentes serviços públicos por meio de ações de cunho efficientista.

Segundo Weffort (1997), temos aqui o efetivo estabelecimento do Estado de sociedade numa configuração moderna. Um Estado que, ao adotar uma visão liberalista e pregar o individualismo, passa a reconhecer tais elementos, como uma característica humana mobilizadora do progresso social. Passa a ser por meio desta estrutura de sociedade que vão ser experimentadas as idéias de liberdade nos seus diferentes aspectos, especialmente as que se inserem nos modelos de mercado.

Aí também se difundirá a falsa idéia da permissão que o indivíduo tem para tomar seu espaço na sociedade como algo efetivamente real, a idéia de que temos todos às mesmas condições de disputas.

O liberalismo difundido por Locke (1998, 1999), que é apresentado como característica humana natural, mobilizadora do desenvolvimento e do progresso social, de acordo com o exposto, vai contrariar a matriz desenvolvida por Dewey que diz que essa mentalidade conformadora do pensamento liberal, *só vai se estabelecer se os homens se dedicarem a atividades conjuntas e no relacionamento destas de forma consciente* (DEWEY, 1995, p. 67).

Nessa perspectiva do individualismo, os mecanismos para se alcançar um lugar na sociedade envolvem, entre outras características, diferentes formas de competição, negociação e barganha, bem típicas do liberalismo e amplamente difundidas e incorporadas no âmbito da teoria política, sobretudo, por Locke (1998), (WEFFORT, 1994).

A partir dessa conformação temos então a configuração clássica de um cidadão atomizado, tentando conquistar seu lugar na sociedade capitalista. O que reforça e incentiva cada vez mais a constituição do individualismo e, como consequência, um maior impulso ao progresso social sustentado por essa lógica. Partindo dessa configuração do Estado, a educação vai por meio de um amplo conjunto de reformas, suscitar uma nova configuração.

No caso do Brasil, a partir da década de 1990, inspirados pelo liberalismo, desloca-se o eixo das melhorias educacionais e da difusão do conhecimento com qualidade social, para a regulação e controle, por meio de instrumentos como os da lógica da premiação.

Tal configuração, sob a égide da melhoria da qualidade do ensino público, tem, por meio do MEC, o desenvolvimento de ações que serão a partir daí introduzidas e utilizadas como instrumentos da política de melhorias que propugna o Plano de Desenvolvimento da Educação que dispõe, estabelecendo entre seus instrumentos de

avaliação a criação de indicadores dessa qualidade, dentre eles, destacamos o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB<sup>99</sup>, que é utilizado como referência para o desenvolvimento de políticas de incentivo na educação.

No caso da nossa pesquisa interessa-nos o fenômeno das premiações por meio da transferência de recursos como bônus, viagens, equipamentos e etc, e de premiações por empenho e desempenho individuais, que visam incentivar as secretarias de educação e seus agentes a atingir as metas que possibilitem a elevação dos seus índices e resultados.

Consideramos preocupante a relação que vem se estabelecendo a partir dessa lógica, por evidenciar a face mais perversa do modo de produção capitalista presente nas relações sociais ao pregar a livre concorrência e o individualismo, pois, premia os melhores por seu desempenho.

Ao qualificar os “melhores”, automaticamente desqualifica os “piores”. Considerando que a face do trabalho a ser desenvolvida no ambiente escolar deva ser de caráter coletivo, tal ação, ao contrário deste suposto, aprofunda os abismos que se impõem diante da ampliação de instrumentos que efetivamente se encaminhem no sentido da efetiva democracia.

Pensar as políticas e a gestão da educação no Brasil a partir da defesa de um padrão de qualidade referenciada pela lógica da premiação lança o desafio de olhar para a forma de gerenciamento reguladora, centralizada e autoritária que tem permeado as políticas educacionais em diferentes níveis de ensino.

Desta forma, temos a perspectiva gerencial, que surge na segunda metade do século XX, como enfrentamento à crise fiscal do Estado, para reduzir custos e tornar a administração mais eficiente, tendo como característica básica o fato de ser orientação para o cidadão e para obtenção de resultados e o rígido controle de desempenho, dentre outros (BRESSER PEREIRA, 2006).

Administrar as mudanças necessárias e propor políticas públicas que possam fazer frente à incorporação de uma cultura de gestão pautada na lógica de mercado, nos preceitos de qualidade total e de excelência para uma cultura da efetiva qualidade social

---

<sup>99</sup> Criado em 2007 pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, sendo um dos pilares do PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação é um instrumento que combina resultados das avaliações de aprendizagem com os de evasão e repetência dos alunos, utilizando os mesmos como referência para traçar uma política de incentivos aos estados, municípios, com seus respectivos sistemas de ensino, para que promover a melhoria do referido indicador.

na educação, deve ser atribuição indelegável e premente das políticas e movimentos educacionais. Sabemos que as perspectivas contrárias a esse movimento, estão de acordo com a concepção de sucesso e da implantação de programas de apelo gerencial.

Nessa perspectiva, as práticas educativas devem ser desenvolvidas a partir do entendimento de Schultz (1967), para quem é necessário considerar prioritariamente as relações da educação com a economia e a sociedade e valorizar os indivíduos (docentes e discentes) conforme a sua capacidade produtiva individual, considerando isto como algo necessário a todos os países, qualquer que seja a etapa de seu desenvolvimento evolutivo. Para tanto propõe necessário analisar: os fatores econômicos da educação; os custos da educação; e o próprio valor econômico da educação. Educação entendida como um produto a ser oferecido pelo mercado.

No dizer de Dourado (2007, p. 78).

Desse quadro, é possível depreender que as políticas focalizadas propiciaram a emergência de programas e ações orientados pelo governo federal aos estados e municípios, destacando-se: a disseminação de Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) pelo FUNDESCOLA, a criação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a implementação de uma política de avaliação fortemente centralizada, em detrimento de um sistema que propiciasse a colaboração recíproca entre os entes federados.

Posto desta maneira, o que observamos é que esse atrelamento à economia aos moldes preconizados pelo autor, acima de tudo, se apresentam como instrumentos de perpetuação de práticas conformadoras das políticas de dominação. Reafirmando ser esta prática instrumento a serviço da configuração de uma tendência moderna de gerenciamento e controle das políticas públicas, valorizadoras das capacidades individuais “superiores”, e que encontra seus fundamentos nos pressupostos do neoliberalismo.

Assim, acompanhamos em 2006 a constituição de um elenco de ações que foram propostas pelo MEC, em coerência com esta lógica liberal, como estratégia de melhorias da qualidade do ensino público no Brasil, por meio do decreto 6094 de 24 de abril de 2006 (BRASIL, 2006) e mais recentemente, o PNE 2011 – 2020 que nasce com a responsabilidade de responder a efetivas mudanças no cenário educacional do País,



em que pesem as críticas feitas por especialistas da área, do fracasso e debilidades dos instrumentos propostos.

Instituído como parte integrante de um conjunto de regras estabelecidas para as reformas da administração pública no campo da educação no Brasil, surge o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, em regime de colaboração com os Municípios e Estados da União. Uma carta de intenções que abriga mais de duzentos objetivos, traçados como norteadores para o planejamento e ações para a educação no período correspondido entre 2001 e 2010.

Neste conjunto de ações vê-se a tentativa de reorganização da educação nacional, sob a perspectiva da lógica gerencial, valorizadora de capacidades individuais em detrimento de ações coletivas, valorizadoras da competição interindividual em detrimento de ações de solidárias e fraternas, privilegiando a máxima produtividade em detrimento do bem estar humano.

### **A síntese e a crítica**

A premiação tem sido utilizada para a promoção das habilidades gerenciais junto aos profissionais da educação, em especial aos gestores. Difunde a ideia de que é preciso tornar-se merecedor de ganhos e prêmios individuais, em correspondência com as capacidades individuais de cada um, para assumir e manter-se no topo. Esta é a base de uma lógica meritocrática e individualista.

O sentido de política aqui considerado corresponde ao de Maquiavel (2000), para quem a “política” é a arte da disputa, onde os sujeitos da disputa devem saber em que arena eles estão pisando. Aproxima-se também do pensamento Weberiano, que diz que a política pode ser compreendida a partir do momento em que se tem clareza de que ela está entre os meios que se tem e o que precisa alcançar. Portanto, somente os bons e aptos serão merecedores de recompensas.

Esta lógica busca tornar-se hegemônica e para isso é crescente o investimento em formação de gestores efetivados nos últimos 10 anos, sob esta perspectiva. Isto vem sendo feito por meio da estruturação, efetivação e ampliação de programas de formação e capacitação de gestores, dentre eles, ganham destaque o Progestão (no Pará com mais de 10 anos de existência) e a Escola de Formação de Gestores<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> No caso específico dos programas de formação citados, a particularidade de ser uma formação em serviço e a distância, obriga os seus participantes a fazê-las, realizando o conjunto de atividades propostas, ao mesmo tempo em que atuam. Portanto, atuam na sua formação, trabalhando na elaboração

Programas de formação, capacitação e treinamento que têm como característica fundamental a possibilidade de aplicação e utilização de ações de caráter prático e imediatas no ambiente de trabalho, portanto, atuam sob uma conformação utilitária e pragmática. Bem marcadamente, a feição que assumem hoje os programas de formação continuada que são realizados por meio da modalidade a distância e em serviço. Assim, tornam-se, junto com as premiações, como instrumentos e estratégias de formação de lideranças que possam trabalhar, sob a égide da democracia, afinados a perspectivas da eficiência, da eficácia e da qualidade, reforçando a subordinação das escolas aos interesses imediatos do mercado e o individualismo.

Os gestores formados sob esta lógica e que a assumem, atuam diretamente no desenvolvimento de ações que pressuponham melhorias para a escola, no tempo presente e contribuem para o amoldamento de um tipo humano coerente com a ótica liberal, mesquinho e egoísta. Que naturaliza a formação de seres humanos amesquinados.

Desta feita agregam a sua prática ações que reforçam e reproduzem o caráter utilitário desta lógica, geralmente subjacente ao discurso da urgente elevação dos indicadores de qualidade educacional e de ampliação dos mecanismos de regulação do trabalho e do controle da qualidade, conforme podemos conferir em autores que criticam essa matriz utilitária da educação, dentre eles, Machado (1994), e nas diretrizes propostas para os programas de formação, que assumem essa característica, o Progestão e a Escola de Formação de Gestores<sup>101</sup>.

### **3.2 As referências administrativas e sociológicas**

A adoção na educação dos elementos do taylorismo e do fordismo, compreendidos enquanto modelo de regulação, gestão e de organização do trabalho, particularmente a partir da década de 1960 no Brasil, se materializou para além da simples adoção de técnicas próprias do trabalho nas empresas privadas no espaço escolar. Ela significou a adoção de uma certa compreensão de cientificidade revelada em um tipo racional de organização dos tempos e movimentos de trabalho. Alteram-se as formas de sistematização e organização da produção e do trabalho, porém, o que não

---

de planos de desenvolvimento para a escola, diagnósticos organizacionais, técnicas de trabalho em equipe, desenvolvimento e aplicação de ferramentas gerenciais, metodologias de análise e solução de problemas, gerenciamento da rotina do dia-a-dia, entre outros.

<sup>101</sup> Esses programas adotam como características os aspectos passíveis de modificação durante a execução da melhoria do desempenho do aluno e o aproveitamento dos recursos técnicos.

altera é a caracterização dos mesmos em atuar de acordo com as exigências do sistema produtivo.

Sendo assim, é fundamental verificar o papel difusor que exercem nas escolas as teorias administrativas quanto à perpetuação do projeto hegemônico do modo de produção capitalista em voga. (GURGEL, 2003)

Gurgel (2003), ao tratar da gestão contemporânea e a difusão da ideologia neoliberal, faz uma releitura das teorias da administração revelando a forma como o caráter ideológico dessas teorias, vêm atuando na conformação do pensamento administrativo contemporâneo, o que, segundo ele, não se restringe somente ao instrumental e ao imediato, mas a algo que efetivamente vem se configurando na conformação e reafirmação de uma ideologia dominante.

Ideologia essa que além de atuar no sentido da adequação técnica e social do trabalho, está eivada dos valores ideológicos do projeto hegemônico de sociedade, que reafirma práticas sociais, idéias e códigos que efetivam o que Frigotto (2002) denomina de projeto de “inversão da realidade”, por retirar da sua configuração os seus reais fundamentos. (GURGEL, 2003)

Partindo da teoria da administração clássica buscamos o marco científico para iniciarmos a compreensão dos fundamentos políticos da lógica da premiação utilizada tanto no âmbito da regulação quanto no da motivação.

No campo da administração a importância da motivação humana foi inicialmente revelada por Ford, mas tornada elemento sistêmico de uma teoria organizacional a partir da Escola de Relações Humanas, que desenvolve o que hoje é chamado de tecnologia gerencial contemporânea, de acordo com Gurgel (2003), que foi a pioneira em enfatizar o grau de satisfação dos funcionários, passando desta forma a se ocupar das questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro das empresas (CHIAVENATO, 1981).

Segundo Chiavenato (1981):

Assegurar a continuidade da organização para que continue a atender às exigências e necessidades da sociedade que a envolve. Como essas exigências e necessidades mudam rápida e vertiginosamente, cumpre à administração a tarefa de diagnosticar essas mudanças, verificar as suas tendências e ajustar o comportamento da organização às novas

oportunidades (e não ameaças) propiciadas pelas novas circunstâncias (CHIAVENATO, 1981: p. 8)<sup>102</sup>.

Partindo dessa compreensão verificamos a tendência para a conformação das políticas educacionais às teorias clássicas da administração que vêm sendo incorporados aos métodos de gestão, sobretudo, a partir da presença do modelo gerencial, em conformidade com as emergentes estratégias de gestão do trabalho flexível e integrado, próprio do que se convencionou chamar de modelo japonês de organização do trabalho. (HIRATA, 1993).

Demarcamos como período fecundo dessa incorporação, tanto da lógica quanto da sua prática, a era FHC (iniciada em 1995 com a eleição do Presidente Fernando Henrique Cardoso e encerrada em 2003), quando o pensamento educacional foi fortemente influenciado pela lógica empresarial. É a partir desse momento que o Brasil vai iniciar um amplo processo de reformas cujas diretrizes estão consubstanciadas no Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal da Reforma do Estado, pela Lei 9.637 de 15 de maio de 1998.

Assim de acordo com Fernando Henrique Cardoso:

[...] estamos vivendo um momento de transição de um modelo de administração que foi inicialmente assistencialista e patrimonialista (que mais tarde deu um passo adiante, burocratizando-se, no sentido weberiano da palavra), para um novo modelo, no qual não basta mais a existência de uma burocracia competente na definição dos meios para atingir fins. Agora, o que se requer é algo muito mais profundo: um aparelho do Estado que, além de eficiente, esteja orientado por valores gerados pela própria sociedade, um aparelho de Estado capaz de comunicar-se com o público de forma desimpedida (1998, p.17-18).

O propugnado pelo então Presidente da República, encontra as justificativas para o conjunto de reformas a serem introduzidas, pela necessidade de transposição de um modelo de administração pública ineficiente e capaz de fazer frente ao processo de inserção do Brasil num mundo globalizado e importante para o desenvolvimento e crescimento do País, segundo ele *essa passagem é um dos grandes desafios do mundo contemporâneo* (IDEM, p.18).

---

<sup>102</sup> Destacado entre parênteses de acordo com o texto original.

Retomando a questão para o âmbito da administração, na perspectiva de Taylor, o pensamento desenvolvido é de que *a essência da administração científica é determinar a única maneira certa de se executar um trabalho (the best way), para ele descoberta e adotada, essa única melhor maneira maximizará a eficiência do trabalho* (IDEM: p. 49).

Destarte, o melhor caminho para o desenvolvimento encontrava-se na perspectiva de eficiência. Visão que, da forma como é colocada pelo autor, tem tudo a ver com o conjunto de reformas que iríamos experimentar no Brasil. Portanto, temos o estabelecimento de uma sociedade onde os elementos de sucesso para uma administração por desempenho dão à tônica. Eficiência e a eficácia passam a ser amplamente difundidas, identificando o modelo empresarial de gestão do trabalho.

Podemos considerar que temos então neste momento um dos primeiros elementos de sustentação dos ideais e princípios do individualismo, referendados pelo neoliberalismo, que supomos alimentar a lógica da premiação.

A relação estabelecida com a inserção da política de recompensa e punições tipicamente empresariais, segundo Chiavenato, cria implicações que precisam ser tratadas cuidadosamente em várias instâncias:

Em seu nível, o encarregado é recompensado ou punido de acordo com o desempenho de sua seção e não de acordo com o de outras seções ou da organização como todo; no nível operacional, o trabalhador individual, que lida diretamente com a produção da empresa, é recompensado pela qualidade do seu serviço ou, no máximo, pela qualidade e quantidade de seu grupo (1981. Vol. 2. p. 11)

Para ele, ainda:

Esse sistema de recompensas e punições reforça a opinião de muitos funcionários de que a organização nada mais é do que uma série de partes separadas e estanques, inteiramente desligadas umas das outras. Além disso, o impacto da estratégia tradicional e da crescente mecanização do trabalho tende a provocar, em alguns funcionários, dificuldade de compreender a relação das recompensas e punições com a produtividade da organização, enquanto muitos deles não crêem sequer na existência de tal vínculo (IDEM).

A escola, sob esta perspectiva, tornou-se um campo de experimentações e vêm incorporando vários instrumentos advindos dos modelos administrativos. Em se

tratando da realidade e especificidades das políticas voltadas para a área educacional, de fato, nem sempre essas mudanças e experimentações têm sido algo que efetivamente tenha trazido melhorias para o sistema educacional como um todo.

Para essa afirmação, partimos do pressuposto de que na configuração presente na gestão da escola, não há uma relação de identidade entre os interesses dos indivíduos e os interesses das organizações empresariais trazidas para as escolas como referência.

O material humano, a idéia de custo-benefício e objetivos mercadológicos são campos de amplas e distintas diferenças. Isto por si só já evidenciaria o quão distintos são os campos de disputas e as necessidades de um e de outro. Elementos que perseguidos e entendidos na sua totalidade, nem sempre partem e caminham para um mesmo ponto. O que de antemão, segundo Chiavenato (1981), já age contrariando a máxima Taylorista de que em *atuando de forma harmônica e interligada, não há conflito perceptível*, qualquer que sejam as partes.

A despeito disto, Gurgel (2003) chama atenção para a necessidade de compreensão dos elementos, dos significados e das relações das diversas teorias organizacionais, que não se pretendem neutras, portanto, estão eivadas de intencionalidade e ideologia e atuam sobre os diferentes campos da formação humana onde *igualmente estão incluídos os valores que submetem os homens a uma dada ordem social e os impelem à ação* (p. 40).

Desta forma, o que é bom para as organizações nem sempre é bom e interessa às escolas ou aos indivíduos. Vejamos então a partir de uma matriz sociológica as vicissitudes de um modelo a partir das relações estabelecidas entre sujeitos e ideologia.

A partir dos elementos teóricos acima elaborados, percebemos a influência da administração científica, tradicional e contemporânea, e do pensamento sociológico de Durkheim (1983) na lógica da premiação.

A lógica da premiação assume, da administração científica clássica, a planificação das ações que implica no controle dos processos de trabalho, o foco nos resultados e as idéias de eficiência e eficácia como reguladoras do trabalho.

Do modelo contemporâneo de administração japonês, incorpora a formas flexíveis de organização do trabalho, o foco nos resultados, a tentativa de envolvimento de todos os trabalhadores com os objetivos superiores (da gerência), a promoção do trabalhador multifuncional e as premiações correspondentes aos cumprimentos de metas produtivas.

Da sociologia positivista incorpora-se a idéia de solidariedade social no seio da organização escolar, o cientificismo e a certeza de que só há um caminho a percorrer.

A lógica da premiação toma tudo isso como algo natural e inexorável. O social nessa matriz criaria representações coletivas, que nada mais são do que atitudes comuns de uma determinada coletividade em uma determinada época sem ligação direta com as características históricas. Durkheim (1983) diz que esta representação coletiva independe dos indivíduos, pois, o indivíduo não tem poder criativo. Naturaliza-se assim as dimensões meritocráticas e individualistas da lógica da premiação.

Desta forma é a necessidade de constituição do social que determinaria o indivíduo e esta marca determinaria suas ações, sem considerar para tanto o movimento por ele vivenciado (DURKHEIM, 1983).

Ao consideramos a especificidade da gestão dos sistemas educacionais, as transformações e construções ocorridas na vida dos sujeitos, podemos dizer que as mesmas têm sido mais desastrosas ainda, pois, dentre os fatores que têm sido apontados como essenciais (e correspondentes ao tempo presente) para a qualidade do ensino, despontam aqueles que conformam a lógica mercadológica.

Assim, os mecanismos de legitimação e conformação desse modelo adotam dentre outras estratégias de comprometimento, a permanente doação do dirigente que passa a viver praticamente na escola; a busca por alianças e parcerias; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; a racionalização e a produtividade do sistema educacional como um todo. Portanto, são profissionais que devem ter as ações no campo da prática potencializadas por uma multifuncionalidade.

Este quadro também evidencia as diferentes formas de luta pela conquista e manutenção do poder hegemônico, onde os elementos de sujeição advindos dessa conformação continuam a servir de objetivo para quem deseja a sua conquista e perpetuação, portanto, esses elementos, aos moldes do preconizado por Maquiavel (1996), essas estratégias adotadas se constituem numa importante referência na política do estado moderno.

A partir de então, a lógica que começa a se estruturar já inicia estabelecendo os contornos de uma **conjuntura propícia ao neoliberalismo**. Aqui ganha força o resgate do papel Estado como regulador e promotor de políticas, tendo, como norte os valores do liberalismo, que entre outras coisas imprime a possibilidade do reconhecimento do indivíduo a partir da sua escolha.

Se comparada à matriz sociológica de outros autores<sup>103</sup>, numa compreensão da sociologia clássica<sup>104</sup>, podemos dizer, que Durkheim (1983), também, no que tange à educação concebeu a mesma como uma instituição social macroscópica e não como um amontoado de organizações<sup>105</sup>, colocando-a como instituição na estrutura social mais ampla, considerando fundamental a sua relação para o entendimento de outras instituições sociais como a economia e ação política.

Para ele, a posição da educação na estrutura social e a sua relação com as outras instituições podia ser a chave para compreensão da dinâmica da mudança educacional, por isso teorizou sobre os reais mecanismos do desenvolvimento educacional. Portanto, foi à educação parte integrante de suas macro teorias, considerando que ela estaria e deveria estar diretamente ligada a ação política e deste modo ao desenvolvimento de uma sociedade organicamente integrada e normativa.

A educação neste sentido seria importante não só por proporcionar conhecimentos. Cumpriria, sobretudo, três funções complementares e indissociáveis que estariam voltadas **ao seu caráter disciplinador, ao estabelecimento de relações de pertencimento ao grupo e da promoção da autonomia.**

Desta forma colocada, talvez não seja muito diferente do que defendemos para a educação pública. O problema talvez resida em que a matriz pretendida por Durkheim, reúna como centro de seu interesse pela educação os aspectos que se ligam diretamente ao estudo da moral. A educação seria então o instrumento mais eficaz, no sentido de traduzir a melhor maneira de socializar os indivíduos, sobretudo, quando ainda crianças, nas regras sociais disciplinadoras mais fundamentais.

Os saberes produzidos neste campo, não apresentariam uma estrutura de conhecimento com função qualitativamente diferente daqueles que vem sendo criticadas por seu caráter reprodutivista que, interpõem uma forma reflexiva onde se, sobrepõem, um saber sobre o outro, mas também um saber sobre si, sendo ambos saberes interiorizados, o que segundo Habermas (1987), acaba por se tornar parte integrante da nossa personalidade.

---

<sup>103</sup> Aqui poderíamos referenciar, no campo do desenvolvimento do pensamento sociológico, Marx e Max Weber e a importância que ambos dão a educacional, entendida por eles como instituição social.

<sup>104</sup> As teorias sociológicas do passado e presente organizam-se, em última instância, com base em princípios explicativos fundamentais. É verdade que há variações, convergências, nuances, divergências. Mas predominam alguns princípios, constituindo os fundamentos dos paradigmas conhecidos na sociologia. (IANNE, 1990). O que nos interessa aqui são as evidências que se constituem no campo educacional.

<sup>105</sup> Caracterizado pelas escolas, faculdades, universidades e pelos professores, alunos e diretores.



A lógica da premiação, portanto, vai encontrar no pensamento durkheimiano uma função real e legal, e logo é campo profícuo para a instituição e realização concreta de uma função moralizadora tão necessária a manutenção da ordem na sociedade.

### **A síntese e a crítica**

Podemos então verificar que para Durkheim a educação, como instituição socializadora das novas gerações nos valores sociais hegemônicos, é uma atividade completamente a serviço da lógica dominante.

Neste sentido sob diferentes pontos, as teorias da administração têm se ocupado em conformar e reafirmar essa lógica e vêm cada vez mais buscando nas ciências humanas os elementos necessários à alimentação da mesma. Portanto, o caráter sistêmico das organizações<sup>106</sup> lança mão dentre outras coisas, das pessoas como recursos organizacionais.

Para a configuração de uma matriz de caráter sistêmico – seja qual for o tipo de organização – os recursos, sejam eles os materiais ou humanos, requerem um processo de administração complexo, diverso, intenso e eficiente. Características amplamente difundidas no espaço amplo e dinâmico em que se constituem as escolas.

No âmbito do sistema educacional, a lógica da premiação, hoje posta, vai invariavelmente lançar mão de idéias e teorias que sustentem esse trabalho dentre elas, evidenciamos para esta construção, a Teoria da Expectação, que foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom e é baseada em uma visão econômica do indivíduo, onde as pessoas são vistas agindo conforme o que lhe é mais confortável momentaneamente. Nessa perspectiva, atuam para a ocorrência de algo que particularmente lhe interessa (VROOM, 1995).

Na perspectiva dos constructos sociológicos, podemos considerar então que esses elementos podem ter seu significado ampliado e respondido pelos sujeitos que ensejam a observação dos resultados de suas ações no campo positivo (condições favoráveis – prêmios) e no campo negativo (condições desfavoráveis – sanções). Matriz que a partir da nossa próxima construção, encontrará no behaviorismo amplas bases de sustentação e encadeamento. Como veremos, na sequência, com as referências psicológicas da lógica da premiação.

---

<sup>106</sup> Do ponto de sistêmico a abordagem que nos interessa é a que se apresenta por meio de cinco recursos indispensáveis para o funcionamento harmônico de um sistema, sendo: recursos materiais de produção; recursos financeiros; recursos humanos; recursos mercadológicos e por fim recursos administrativos. (CHIAVENATO, 1981. Vol. 1).

### 3.3 As referências psicológicas – o comportamentalismo

Dentre as estratégias adotadas para o fortalecimento dessa lógica, tem-se buscado apoio nas ciências humanas, sobretudo, na psicologia comportamental<sup>107</sup> da qual muito tem sido emprestado para a conformação de uma estrutura que permita a constituição de sujeitos cada vez mais manipuláveis e conformadas.

De acordo com Skinner (1967), inspiração teórica adotada para esta formulação, corremos riscos ao chamar atenção para esse “objeto de sedução” que os estudos e mecanismos de entendimento do comportamento humano exercem na conformação da lógica gerencial. É ele mesmo que nos chama atenção para a dificuldade de lidar com esse campo da psicologia porque *o comportamento é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo. Desde que é um processo, e não uma coisa (...)*. (p. 17).

Portanto, acreditamos que é exatamente a compreensão desses mecanismos que passa a nos interessar e que neste momento torna-se fundamental para o entendimento da maneira como a inculcação e incorporação de novos comportamentos se processa dentro dessa lógica. Portanto, ensejamos esclarecer as uniformidades, as técnicas, as novas linguagens<sup>108</sup>, as posturas e etc, e investir na possibilidade de torná-las explícitas.

Neste sentido, justifica-se a excessiva preocupação com a incorporação, com a racionalização da premiação, onde o comportamento humano pode ser controlado e recompensado (de forma positiva ou negativa). No campo das teorias organizacionais Chiavenato (1981 – vol. 1) nos diz, à luz de Lawer III, que *encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas desempenho, como também companheirismo e dedicação* (p. 96).

Ora em se tratando aqui de uma ciência que estuda o comportamento e que nos fala de sua possibilidade adaptativa por meio do reforço positivo ou negativo, inferimos que outros comportamentos, que não esses que se colocam no campo das positivities podem também ser evidenciados, como: disputas, ambição, individualismo, tristeza e

---

<sup>107</sup> Entendendo-a como uma psicologia que dá ênfase às interações entre as emoções, pensamentos e comportamentos dos indivíduos, onde o condicionamento é um mecanismo de aprendizagem de um novo comportamento. (SKINNER, 1967).

<sup>108</sup> A despeito disto Frigotto (no prefácio de GURGEL, 2003) nos diz que é sob esta nova materialidade que se produz, também, um novo arsenal de noções ideológicas que constituem, para Bourdieu, P. & Wacquant L. uma espécie de uma “nova língua” ou uma nova vulgata (...). (p. 12).

etc. Esta certamente é uma preocupação que não se pode perder de vista ao acionar os mecanismos de premiação.

No caso das escolas com a premiação ou sanções sendo efetivadas como consequência direta da ação desenvolvida pelos indivíduos. Portanto o condicionamento operante passa a ser um mecanismo de aprendizagem de um novo comportamento, e vai realizar-se por meio de um processo de modelagem respondente dos indivíduos, tendo como instrumento fundamental o reforço<sup>109</sup>.

Sobre o exercício e grau de controle nos fatos reais, Skinner (1967) nos diz que:

(...) Na indústria se mantém o controle bastante amplo das condições relevantes para o comportamento sob a forma de salários e condições de trabalho; nas escolas, sob a forma de notas e condições de trabalho (...).

Hoje, temos também o controle por meio dos mecanismos de premiação, que bonificam e segregam<sup>110</sup> professores, alunos e gestores, por meio de bônus, viagens e etc. Consideramos que essa tendência de segregar presente na lógica da premiação, está diretamente ligada aos valores educacionais que tem no liberalismo, por meio do individualismo, a ampliação do isolamento presente hoje nas várias atividades da vida.(...) como a ciência do comportamento continuará a aumentar o uso eficaz deste controle, é agora mais importante do que nunca compreender o processo implicado e prepararmo-nos nós mesmos para os problemas que certamente surgirão (Idem, p. 21).

Dentre eles podemos elencar a ampla utilização dos recursos e técnicas de treinamento (ou seria adestramento) do conhecimento humano nos cursos de capacitação e formação de alunos e profissionais das mais diferentes áreas, nas empresas o tão estratégico “setor de “recursos humanos”, para quem:

A organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica os seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização (CHIAVENATO, 1981. Vol. 1. p. 9).

---

<sup>109</sup> As teorias da Psicologia comportamental, seus principais representantes e base estrutural utilizadas podem ser conferidas em Skinner (1967), Holland & Skinner (1969).

<sup>110</sup> Sobre a segregação utilizamos a elaboração de Dewey que nos fala da possibilidade de classificação de modo geral de vários aspectos da vida. Para ele “Existe mesmo alguma vantagem nessa classificação (...) para se conseguir dar mais amplitude e plasticidade à empresa da educação” (DEWEY, 1952).

Compreender o comportamento humano como possibilidade de por essa via estabelecer um universo de conexões possibilitadoras de sentimentos de “mais felicidade” e realização humana tem sido um campo que muitos tem se ocupado em estudar. Compreender o *comportamento humano pelo desejo de fazer algo a respeito – querer tornar os homens mais felizes, mais eficientes e produtivos, menos agressivos, e assim por diante* (Ibidem, p. 23).

Evidenciamos cada vez mais, a busca pelos elementos de conexão entre o desenvolvimento humano e os contingentes de inserção social da humanidade. Subsídios, que assumem, dentro da lógica mercadológica, uma perspectiva utilitária, passando a ser vista como instrumento de regulação, modelagem e controle.

Neste sentido, o comportamento humano é seguido pelas teorias do reforçamento, sem ultrapassá-lo. Isto, explicado, pela necessidade de desenvolvimento de uma espécie e do comportamento de cada um dos seus membros, tendo em vista a ação seletiva das contingências necessária à sobrevivência, alimentadas, portanto, pelas contingências de reforço. Tanto a espécie quanto o comportamento do indivíduo se desenvolvem quando são modelados e mantidos pelos seus efeitos sobre o mundo à sua volta. Desta forma, para Skinner, este é o único papel do futuro (SKINNER, 1967).

Para ele, no condicionamento um mecanismo é fortalecido no sentido de tornar uma resposta mais provável, ou melhor, com maior frequência operante. Comportamento este que é controlado por contingentes de estímulo, resposta e reforço, segundo estrutura desenvolvida por Skinner (1967).

Eis então o que vamos chamar do estabelecimento de um "novo padrão de gestão". Modelo que localiza no condicionamento operante respondente de Skinner, os elementos necessários a assunção pelos sujeitos dos mecanismos de propagação de uma lógica que tem como característica a difusão, perpetuação e controle do pensamento dominante e dominador.

### **A síntese e a crítica**

Presenciamos a influência da psicologia comportamental presente nas práticas instrucionais contemporâneas. O que reforça nossa hipótese de que este padrão de gestão advindo de modelos de organização e de gestão do trabalho representa uma tendência que se alimenta das mesmas bases científicas e que vem sendo ideologicamente traduzida para as diferentes esferas organizacionais e está cada vez mais presente nas ações desenvolvidas no interior das escolas e sistemas educacionais.

Como vimos, muitos se ocupam por estudar o comportamento humano pelo desejo de fazer algo a respeito do desejo de querer tornar os homens mais felizes, mais eficientes e produtivos, menos agressivos, e assim por diante.

A experiência de gestão desenvolvida na escola que é objeto de nossa pesquisa, bem como de outros tantos estados e municípios brasileiros nos permite supor que essa tendência se consolida cada vez, pois, tem sido exatamente essa idéia de transformação da sociedade por meio do trabalhar o comportamento humano, que têm sido requeridas pelas grandes corporações e movido as grandes agências de treinamento e recursos humanos, tendência que vem servindo inclusive de referência para programas de formação em diferentes áreas. Inicialmente essa presença foi largamente utilizada nos curso de administração, economia e engenharia de produção (GURGEL, 2003).

Ao estabelecermos a utilização dos métodos das ciências no campo dos assuntos humanos, neste caso, a ciência seria a psicologia comportamental, e os assuntos os educacionais, consideramos o pressuposto Skinneriano de *que o comportamento é algo ordenado e determinado* (SKINNER, 1967), portanto, o que o homem faz é, antes de mais nada, resultado de um conjunto de condições que podem ser especificadas e até certo ponto determinar as ações por ele desenvolvidas (SKINNER, 1967).

Isto posto, desagrada a crença dos que lutam pela construção e garantia dos direitos do homem como um ser livre, entendendo o comportamento humano produto e não condição primeira para suas atitudes. Assim, encaminha-se contraditoriamente aos aspectos que outrora sobressaíam nas agendas dos movimentos sociais organizados, sobretudo na década de 1980, onde as bandeiras de lutas e conquistas foram pautadas por perspectivas democratizantes, participativa e, sobretudo, hoje, no campo da educação pela busca de uma educação com qualidade social.

Mundialmente assistimos a um movimento de valorização da utilização de um grupo de ciências no sentido do caráter utilitário que elas assumem frente ao desenvolvimento econômico. Como, vimos não tem sido por acaso que a psicologia comportamental tem tido os seus elementos de desenvolvimento do comportamento humano, tão requeridos e, mais do que nunca, amplamente difundidos entre os vários programas de treinamento e planejamentos empresariais.

### 3.4 Referência Filosófica – o pragmatismo

Na esteira da construção de um quadro de referências capaz de nos ajudar a sustentar a constituição da lógica em discussão. Buscamos na filosofia pragmática os argumentos de fundamentação teórica da lógica da premiação.

Os pioneiros do pragmatismo foram Charles Peirce, William James e John Dewey. O pragmatismo, enquanto corrente filosófica, ganhou força com James e Dewey, no início do século passado, quando os EUA despontavam como economia capitalista hegemônica, como um tipo de democracia burguesa capaz de promover e garantir certos direitos políticos, sociais e civis, ou seja, quando o capitalismo norte-americano se apresenta como uma alternativa de possibilidade de modelo societal democrático. Enquanto estratégia de legitimação e perpetuação do modelo estadunidense, o pragmatismo aparece como corrente de pensamento capaz de justificar a democracia liberal americana, tomando-a como ponto de partida sobre o qual dever-se-ia buscar o seu aperfeiçoamento (ARAUJO, p.31. 2001).

Assim é a partir Dewey que iniciamos nosso diálogo, pelo convencimento de seu legado e amplo domínio nos campos da psicologia, filosofia, sociologia, política e educação. Construções com as quais operamos para a identificação da matriz teórica da lógica da premiação. O legado de Dewey é contraditório, contudo extremamente importante como fundamento para uma visão da educação que se encontra enraizado na expansão da democracia liberal a todas as esferas da vida social, sobretudo quando olhamos para as perspectivas curriculares que continuam deslocando e desvirtuando os conteúdos necessários a formação da realidade e daquilo que efetivamente faça sentido com a vida dos sujeitos. (APLLE e TEITELBAUM, 2001).

Expansão essa que em muito nos interessa. Certamente seus escritos, não sem críticas e fragilidades, representam uma grande contribuição para constituição do pensamento educacional moderno. Consideramos, sobremaneira, sua contribuição, articulação e compromisso com a democracia participativa.

Para Dewey (1952),

[...] um dos mais ponderosos problemas com que a filosofia da educação tem que arcar é o modo de conservar conveniente equilíbrio entre os métodos de educação não formais e os formais, e entre os casuais e os intencionais (p. 29).

Emblematicamente parece residir aí também um arcabouço de causa e intenções elucidativas da gestão educacional premiada que vem sendo praticada nas escolas. O que tem nos levado a refletir sobre a construção problemática de uma noção de educação que se apresenta desvinculada de seu papel como instrumento de transformação social, capaz de se encaminhar numa perspectiva humanizadora e democratizante, por considerar que:

Quando a aquisição de conhecimentos e a aptidão intelectual técnica não influem para criar uma atitude mental social, a experiência vital ordinária deixa de ganhar maior significação, ao passo que, na mesma proporção, o ensino escolar cria homens meramente “eruditos”, isto é, especialistas egoístas (Idem, p.29).

As ponderações do autor ao enfatizar os aspectos da educação formal e a influência da mesma nas construções sociais que se estabelecem, se encaminham no sentido da crença de que é por meio dela que se instala a possibilidade de conquistas dessas construções, ainda que consideremos os perigos contidos no entendimento dessa perspectiva.

Portanto, segundo o mesmo autor;

Evitar uma separação entre aquilo que os homens sabem conscientemente por tê-lo aprendido por meio de uma educação especial, e aquilo que inconscientemente sabem por tê-lo absorvido na formação de seu caráter mediante suas relações com outros homens, torna-se tarefa cada vez mais melindrosa à proporção que se desenvolve, especialmente, o ensino (DEWEY, 1952. p. 29).

A concepção de educação e de escola adotada para este estudo, segundo Dourado (2007), encaminha-se, pois, para esta ideia de uma possibilidade concreta de construção e consolidação do ideal democrático, concernente ao pensamento de Dewey (Idem), onde a mesmas podem ser vistas como *prática social que efetivamente modifique a disposição mental das partes que estejam associadas*.

[...] portanto, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade. [...] a educação é entendida como processo amplo de

socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como locus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação. Sendo assim, políticas educacionais efetivamente implicam o envolvimento e o comprometimento de diferentes atores, incluindo gestores e professores vinculados aos diferentes sistemas de ensino (DOURADO, 2007. p. 27).

Do nosso lado, reafirmamos a necessidade desta discussão ressaltando que o seu fim é chamar atenção para o fato de que a utilização das ciências da Educação é imprescindível para a discussão dos problemas educacionais. Pensamento consubstanciado na perspectiva Mészárian, para quem:

Hoje, o sentido da mudança educacional radical não pode ser senão o rasgar da camisa-de-força da lógica incorrigível do sistema: perseguir de modo planejado e consistente uma estratégia de rompimento do controle exercido pelo capital, com todos os meios disponíveis, bem como com todos os meios ainda a ser inventados, e que tenham o mesmo espírito (2005, p. 35).

O que vimos então é uma perspectiva de democracia construída nas suas relações com campos diversos do conhecimento, em que para a configuração dessa perspectiva são imprescindíveis os processos de continuação, renovação, transmissão, comunicação e participação de experiências educativas, para que possam se transformar em patrimônio comum, contribuindo para a ampliação e melhoria da qualidade das experiências vivenciadas (DEWEY, 1952).

O que nos interessa aqui é encontrar o fio condutor que possa fundamentar os aspectos que presumivelmente conformam a lógica da premiação para além do entendimento acima exposto, haja vista não ser essa a tônica da perspectiva educacional instituída e que tem suas bases na lógica de mercado e efetivamente.

Considerando como atividades emancipadoras, as que se encaminhem no sentido da ação, ato ou conjunto de atos que possam efetivamente modificar uma matéria exterior, opondo-se a passividade, que para Vásquez (1968), a *atividade propriamente humana só se verifica quando os atos dirigidos a um objeto para transformá-lo se iniciam com um resultado ideal* (p. 187).

Para ele, não se trata apenas de antecipação ideal do que está por vir, mas de algo sim que queremos que venha, portanto, o estabelecimento de uma *relação entre o*



*pensamento e a ação requer a mediação das finalidades que o homem se propõe* (p. 192), que acompanhadas da vontade de realização requerem um conhecimento do objeto e das condições para transformá-lo. Numa crítica ao pragmatismo enquanto corrente filosófica de justificação dos dados do presente diz ainda que:

Se o homem vivesse em plena harmonia com a realidade, ou absolutamente conciliado com seu presente, não sentiria a necessidade de negá-los idealmente nem de configurar em sua consciência uma realidade ainda inexistente (VÁSQUEZ, 1968. p. 189)

A atividade humana só se desenvolve de acordo com finalidades, produtos de sua consciência. O que nos interessa aqui é encontrar o fio condutor que possa fundamentar os aspectos que presumivelmente conformam a lógica da premiação para além do entendimento acima exposto.

O pragmatismo corrobora o ponto de vista do senso comum, e aí pode residir sua força. Seu praticismo se põe em evidência em sua concepção de verdade, segundo a qual o verdadeiro se reduz ao útil, portanto, *o pragmatismo reduz o prático ao utilitário, com o que acaba por dissolver o teórico ao útil* (VÁSQUEZ, 1968. p. 212).

Acreditamos que no campo da educação escolar, em muito as atividades que vem sendo realizadas estão pautadas pelo seu caráter utilitário e muito próximas de ações de treinamento, repetição e adestramento, bem afinadas aos valores de uma educação tendenciosamente maniqueísta e a serviço das exigências do mercado.

De acordo com Araujo (2001), *não advogamos a idéia de que as práticas pedagógicas são antecipadas, necessariamente, por formulações filosóficas, nas quais se buscaria sempre a coerência entre princípios e ações* (p. 73). Quando Marx (1988), fala da utilidade prática da ciência, trata da utilidade social. *O conhecimento verdadeiro é útil na medida em que com base nele, o homem pode transformar a realidade (...). O conhecimento é útil na medida em que é verdadeiro, e não inversamente, verdadeiro porque útil, como afirma o pragmatismo* (213).

Curiosamente, as práticas atuais e as manifestações ocorridas dentro da perspectiva da premiação, podem ser amplamente percebidas contrárias a esse pensamento, segundo Araujo (2001), como agentes que atuam beneficiando os processos de ajustamento dos indivíduos às diversas situações que estes têm que enfrentar durante suas vidas, Não se constitui elemento da lógica de mercado, a possibilidade de efetivas participações no sentido de transformação da realidade, mas

apenas o seu aperfeiçoamento e adequações, por meio do estabelecimento de um diálogo harmônico, pautado na compreensão e do sentimento de pertença, bem ajustados a dinâmica de persuasão do capital.

### **A síntese e a crítica**

Lançamos mão do estudo do pragmatismo, como teoria da educação num “*esforço para penetrar e definir as idéias implícitas em uma sociedade democrática (...)*”, (DEWEY, 1952, prefácio), sobretudo, os que possam nos ajudar a compreender e elucidar os meandros da gestão escolar na perspectiva da lógica gerencial, considerando, portanto, que tais construções não podem ser ignorados.

Em termos abrangentes, uma escola de novo tipo está alinhada ao pensamento de Sass<sup>111</sup>, uma escola voltada para o futuro, exige:

[...] que seja adotada uma clara posição quanto às obrigações do Estado na constituição de uma escola única e de um sistema de ensino público articulado em todos os seus graus; a recuperação das atribuições clássicas da escola e suas atualizações à dinâmica sócio-histórica hodierna, isto é, proporcionar as devidas mediações com a cultura às crianças e aos jovens como elementos constitutivos da sociabilidade; que seja devidamente considerado o fato de a escola pública brasileira ser uma escola de massas e, por isso mesmo, freqüentada pelos filhos dos segmentos sociais mais explorados pelo capital, tanto para ensinar quanto para aprender, uma vez que tal fato não pode ser tratado com menosprezo ou leviandade; que a necessária democratização das relações na escola inclua a elaboração de projetos escolares globais dos quais faz parte uma organização curricular consistente e de âmbito nacional, sem que para isso seja necessário apagar as diferenças regionais.

O que difere da caracterização de uma escola numa perspectiva pragmática. Pois é no pragmatismo que vimos espelhados, os elementos que constituem os fins, objetivos e métodos construtivos para uma educação pública que sob a égide da democracia, continuam a atuar em nossa sociedade nominalmente democrática, afastando-se cada vez mais de uma realização que efetivamente se aproxime do ideal democrático.

Podemos identificar que a lógica da premiação encontra em diferentes teorias bases que a sustentam e lhe dão cientificidade. Particularmente achamos bases na teoria

---

<sup>111</sup> [www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_26\\_p.087-103\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_26_p.087-103_c.pdf) Acessado em junho de 2010.

econômica liberal, em particular da compreensão de que o homem é um ser movido pelos seus interesses egoístas, o que justifica a disputa interindividual, tendo o foco no sujeito atomizado e a meritocracia como elemento regulador das ações de professores e alunos.

As teorias da administração científica e a sociologia positivista justificam a ação racional em torno do objetivo de envolvimento de todos os sujeitos da escola em torno dos objetivos superiores. Sob esta perspectiva busca-se difundir a “naturalidade” da idéia de harmonia social e os conflitos como desvio.

A psicologia comportamentalista oferece às ferramentas necessárias para que escolas e empresas façam dos prêmios (e das sanções) as mediações necessárias para a introjeção da lógica que quer tornar-se hegemônica.

Por fim, o utilitarismo e o caráter instrumental da formação humana, revelado na idéia de que é válido apenas aquilo que é útil à consecução dos objetivos previamente definidos, encontra na filosofia pragmática a sua justificativa.

Assim, estas referências parecem tornar legítimo e natural o projeto cultural e humano do pensamento liberal hodierno. É um tipo humano e um projeto cultural que parece encontrar legitimidade na “ciência”.

## **CAPÍTULO IV: A PREMIAÇÃO POR MÉRITO: uma escola, algumas referências, muitos prêmios – campo minado e suas mediações**

Para a construção deste capítulo, partimos dos esforços empreendidos no *locus* da pesquisa, lugar que se constitui como o campo firme e denso das buscas e pistas a serem seguidas. É nele que, de maneira curiosa, responsável e ao mesmo tempo tensa, tentamos sedimentar os registros que nos encaminharam para o que acreditamos ser o campo profícuo de edificação de nossa tese – a fala dos sujeitos.

Aqui tratamos da premiação por mérito a partir das informações obtidas na pesquisa empírica. As construções a partir daqui contêm as referências, as estratégias gerenciais e mediações possíveis, a partir da fala dos sujeitos<sup>112</sup>, do diálogo com os referências traçados e das análises dos dados obtidos, portanto, fundamental para as elucidações conclusivas de nossa tese.

### **4.1 Elementos da organização escolar regulada, o apelo participacionista e a ambigüidade da gestão**

Seguido dos aportes teóricos de fundamentação da lógica da premiação, percorremos caminhos que tornaram possível a elaboração de um quadro de referências que pode ao mesmo tempo servir de elemento constitutivo acerca de nossas referências teóricas e identificador das bases de sustentação desta mesma lógica na escola eleita como *locus* de nossa pesquisa.

Desejávamos que esse conjunto de formulações pudessem nos auxiliar na construção de nossas análises sobre as práticas de gestão escolar em uma escola premiada por sua gestão escolar, seus instrumentos e seus mecanismos de participação. O que só foi possível após a compreensão do papel do conjunto de fundamentos da lógica da premiação, que tratamos no capítulo anterior.

Passamos das referências das estratégias da gestão premiada para a sua efetivação no Colégio São Francisco Xavier e, por fim, sua presença e dinâmica na organização da escola.

Como vimos, anteriormente é em nome de um amplo conjunto de reformas nas formas de fazer e de gerir a educação que para as escolas vão ser colocados padrões e modelos orientadores de novas práticas – ou nem tão novas – de gestão. Condicionantes

---

<sup>112</sup> Informamos que a partir daqui, todos os registros que contenham a fala dos nossos entrevistados, serão identificados como “informantes - I”, seguidos de letras alfabéticas, elencadas aleatoriamente. Assim teremos; IA, IB, IC, ID, IE e IF.

que passam a ser adotados como norteadores das ações que são desenvolvidas em todos os campos da vida escolar.

Como elementos identificadores da gestão da escola pesquisada duas situações nos chamaram a atenção: a) **a regulação exercida pelos editais de premiação**; b) o **caráter ambíguo** do conteúdo da participação dos sujeitos nos processos decisórios internos; e c) uma dinâmica fortemente marcada por um **apelo participacionista aos sujeitos**.

#### **4.1.1 Uma escola de referência e a regulação da organização do espaço escolar**

A partir deste momento, demarcaremos o que vem ser então uma escola de referência, atentando para a particularidade que constitui o *locus* de nossa pesquisa, que é pública em regime de convênio e, que atua sob a égide de ser referência nacional em gestão escolar. Intentamos perscrutar o que vem a ser uma escola de referência. Ao que ela se propõe? A serviço de quem ela está? Quais os pontos de convergência e os pontos de divergência revelados? Quais são as singularidades que apresentam, e por fim, alguns elementos de síntese e crítica.

Inferimos que uma escola de referência é aquela que pode servir para visualização de práticas propositivas, servir de modelo, como uma pista, o norte de um caminho a ser seguido. Neste sentido, o significado está eivado de possibilidades positivas, adjetivadas como algo que pode efetivamente ter boas qualidades.

Voltada ao atendimento desses propósitos, esta seria então a escola que poderia corresponder aos interesses da população trabalhadora. Deveria, portanto, servir ao atendimento da formação dos filhos desta classe, a qual tem sido negada uma educação de qualidade. Um projeto educacional capaz de propiciar a estes chances de disputar, por exemplo, as vagas das universidades públicas. A possibilidade de que os mesmos possam competir com seus concorrentes de maneira menos desigual.

Uma escola que fosse capaz de propiciar um ensino de qualidade<sup>113</sup> e ao mesmo tempo dignificante, edificante e sólido, na qual os alunos pudessem ter acesso e permanência com efetivas qualidades sócio-educativas. Um lugar onde efetivamente

---

<sup>113</sup> O sentido que adotamos, de acordo com Santos (2002) é de “uma qualidade no sentido de uma educação socialmente incluyente, em todos os seus aspectos, uma qualidade de processos, em direção às mudanças requeridas notadamente em favor das populações sempre alijadas dos benefícios que a ciência e o progresso podem gerar. (p. 132, 133).

houvesse a garantia de acesso aos conteúdos básicos necessários para o desenvolvimento da autonomia intelectual e política; que fosse capaz de promover efetivas práticas mobilizadoras do exercício consciente da cidadania.

Lugar onde os diferentes sujeitos envolvidos (professores, gestores, servidores em geral, e famílias) efetivamente fossem comprometidos, respeitados, valorizados e exercitassem os preceitos de responsabilidade e ética profissional, da solidariedade e do respeito mútuo, por fim, onde os sentimentos de coletividade e pertencimento pudessem de maneira deliberada e autonomamente, ser evidenciados nas práticas constitutivas desse espaço.

Ficou evidente que na escola onde fizemos nossa pesquisa há uma constante busca na consecução desse objetivo de tornar-se referência. Ainda que digam que esse não é o objetivo maior da escola, percebemos que a escola se organiza e reorganiza suas diferentes ações em função do objetivo de ganhar os prêmios, que isso, ao final, é algo que faz bem à escola, que está refletido no sentimento deles:

[...] não só ser uma escola de referência nacional, isso é bonito, porque também é gratificante para os professores, “poxa vida que bom, somos campeões!” [...]. [...] não pra dizer que somos melhores. Eu digo sempre aqui, nós não queremos ser melhores que o colégio A, B ou C, temos que superar a nós mesmos, se depois de um dia chegarmos ao primeiro lugar, tá bom. No IDEB do Pará, nas escolas públicas nós somos em sétimo lugar, quer dizer que tem outro na nossa frente, mas mesmo se estivéssemos em primeiro lugar nós deveríamos superar a nós mesmos. Então eu também acredito muito nesta positividade dos prêmios, temos chance [...] (IF)

Talvez a positividade da premiação resida no orgulho, no bem estar, na crença de que ser premiada torna a escola diferenciada, por isso os sujeitos se organizam para tanto. Ao identificar, por exemplo, o lançamento de um edital de prêmio de gestão, a escola passa a se preparar, se mobiliza toda para concorrer. Quando tem projetos, mesmos os de áreas específicas (ciências, artes e etc) todos se envolvem. Em alguns momentos, como é o caso do auto da barca<sup>114</sup>, ela respira o projeto.

Para a efetivação dessas atividades, eles se organizam em torno de ações que envolvem: reuniões entre corpo administrativo e docentes, apresentação e discussão do edital, as metas são estabelecidas, as estratégias são montadas e processos de

---

<sup>114</sup> Projeto multidisciplinar, que é desenvolvido anualmente pela escola, também referência em premiação.

acompanhamento e controle são definidos e utilizados passo a passo, tudo de modo planejado e bastante participativo.

No dizer deles, IC revela que:

[...] Isso faz parte, está no planejamento [...], mas não adianta só a escola estimular e não haver o interesse do professor e do aluno. [...] não há um direcionamento, um encaminhamento, mas há um estímulo para que os professores e alunos possam estar desenvolvendo esses projetos, se inscrevendo, participando [...]

Em função desse planejamento, como vimos acima, esta “**reorganização do trabalho escolar**” é feita, mas, segundo a maioria dos entrevistados, isso não implica em “negociação de princípios”. Eles não se sentem enredados, seduzidos pela premiação, ao contrário o sentimento entre eles é de que efetivamente precisam se envolver e participar das ações que melhoram o trabalho desenvolvido na escola.

Acerca disso, IC nos diz:

[...] eu acho assim, esses prêmios que nós temos, para a imagem da escola eles contribuem. A premiação, ela ajuda muito, mas eu não posso atribuir isto à qualidade da educação, nós temos outros fatores que são importantes, vai do próprio compromisso pessoal, buscar desde o nosso juramento enquanto professor [...] eu deveria estar fazendo meu papel mesmo.

Nesta declaração, percebemos o quão tênue é o limite de uma e outra noção, como transita o limite entre a incorporação das estratégias de regulação e do compromisso dos sujeitos. Ou seja, a fala sinaliza para o fato de que a escola efetivamente parece não perceber que esta preparação para concorrer aos prêmios pode ter efeito regulador da organização da escola, da gestão e dos processos de efetivação do trabalho pedagógico.

Apesar desta consideração, é correto supor que tais ações tenham implicações sobre a organização da escola e, conseqüentemente, sobre a subjetividade de professores, funcionários e alunos da escola, já que as ações de organização da escola para a concorrência dos prêmios são carregadas de valores e crenças. E que o desenvolvimento desse conjunto de atividades, que segundo eles ocorre de maneira coletiva, é o que definitivamente vai contribuir mais ou menos para a formação de um tipo humano específico. Um ser concorrente e pragmático, características bem próprias

dos tempos de neoliberalismo, que dentre outras coisas, reforça o individualismo, o utilitarismo e a meritocracia, como se pode observar na fala a seguir:

Não basta ser uma boa escola. A escola tem que mostrar. Por isso que eu insisto, uma das insistências que temos é no sentido de valorizar os bons exemplos. Não é desprezar os outros, é estimular os outros, essa discussão é pra alguns “não porque somos todos iguais! Somos todos iguais em dignidade mas não em resultado! (IF)

Na escola, esta lógica é incorporada de forma ativa e geral, entre os sujeitos. Dentre funcionários, professores e alunos, percebemos a presença de um forte sentimento realização profissional e de satisfação pessoal. No dizer de IE nesta escola onde, ao se perguntar aos professores e funcionários sobre a possibilidade de saída da escola, a resposta é um categórico não: “(...) *quem gostaria de sair daqui da escola levanta o braço! Nenhum!*”

#### **4.1.2 O apelo participacionista e o caráter ambíguo da participação**

A ambigüidade se revelou na efetiva participação dos sujeitos nos processos de tomadas das decisões centrais da vida escola e na percepção de que há algumas premissas sobre as quais não há negociação. Em alguns momentos verificamos o caráter colegiado das decisões sobre a organização da escola, mas em outros parecia se legitimar práticas conformadoras das políticas de dominação, expressão da configuração da tendência moderna de gerenciamento das políticas públicas de cunho liberal e mercadológica, que vem sendo incorporadas gradativamente nos espaços públicos e, em particular, nas escolas.

O caráter ambíguo de que falamos, pode ser visto, por exemplo, na configuração que atualmente vem tendo o PPP, instrumento vivo naquela escola, discutido e construído de maneira coletiva. Certamente, um dos maiores instrumentos de identidade democrática que uma escola pode ter. No São Francisco, particularmente, vimos revelada a ambigüidade acima mencionada, pois, o mesmo resulta de processos de tomada de decisão coletiva, assume o trabalho coletivo como referência, mas também evidencia, fundamentalmente, os princípios originários de sua mantenedora – a diocese de Abaetetuba – de fundamentação Cristã orientada pelo catolicismo, princípios que para nós parecem colocados naquele espaço como inegociáveis.



Nas versões que acompanhamos de 2004, 2008, até atual versão em reformulação – 2011 / 2012, o PPP é

[...] um instrumento qualitativo fundamental para a gestão de nossa escola. Pois ele é um documento que expressa todas as motivações necessárias à compreensão de um modelo de escola baseado nos princípios **cristãos e científicos**. Traduz-se num instrumento de ações que resultaram do **trabalho coletivo** e do **compromisso de sua comunidade escolar com uma escola cidadã e para todos**<sup>115</sup>.

Aqui vimos reafirmado um conjunto de orientações que se encaminham no sentido da incorporação gradativa de elementos que se legitimam diretamente articulados com os fundamentos de uma lógica que apregoam o sentimento de cooperação, da motivação, dos referenciais e modelos de escola a ser adotado, e por fim, o apelo aos princípios cristãos, tão bem demarcados na escola e que parecem ser “inegociáveis”, apesar de incompatíveis com o princípio da laicidade que deve prevalecer nas escolas financiadas com recursos estatais.

É inegável a efetiva participação dos sujeitos na definição da organização da escola, como por exemplo, o funcionamento ativo do Conselho Escolar – representativo e deliberativo e, da Associação de pais e mestres, que reúnem mensalmente e deliberam sobre as questões mais importantes da escola, mas é inegável também o caráter restrito desta participação. Foi muito presente na fala dos entrevistados (e perceptível em nossas visitas) a existência de um forte sentimento de participação em torno “da escola”, fazendo das práticas ali desenvolvidas uma atividade de “construção coletiva”.

Neste sentido, percebemos que os valores unificadores das ações dos diferentes profissionais são assumidos como coletivos e revelam-se a primeira vista tão fortes, que sobre eles parece não haver nenhuma discussão antagônica. Chamou nossa atenção em diferentes momentos, o sentimento de pertencimento e solidariedade que predomina dentro da escola, mesmo nos momentos de tensão e conflito. Ouvimos dos nossos informantes que “*na hora de brigar todo mundo se expõe, mas na hora de se abraçar, de comemorar, pronto, tudo passa, somos uma família (IA)*”.

Tal prática, pautada em valores unificadores aproxima-se assim dos elementos de conformação e encobrimento, que de acordo com o que dissemos anteriormente revelam o caráter restrito da democracia vivida na escola, onde também não se coloca

---

<sup>115</sup> Grifos nossos.

em discussão a compreensão do significado e da força que as palavras assumem, e também, do caráter perverso de atitudes e valores de perspectiva mercadológica e qual o serviço a que se propõem. De acordo com Leher (2002)

Com efeito, a combinação do neoliberalismo com a ideologia da globalização criou disposições ideológicas assentadas em valores, normas, atitudes, aptidões, que, apesar de aparentemente corresponderem ao interesse de todos, interessa mais particularmente ao grupo dirigente (LEHER, 2002, p 197).

Tal como observa o autor, na escola assumem-se princípios, ideias e valores da igreja e do mercado como se fossem de todos. Evidentemente tais elementos são próprios de grupo(s) social(is) específico(s) e reveladores de sua leitura de mundo, neste caso especificamente, mais vinculados aos valores da igreja e do mercado.

Historicamente, tal perspectiva se adequa aos interesses econômico-produtivos prevaletentes em nossa sociedade, identificada com a lógica neoliberal, que tem tido força para regular diferentes esferas da sociedade, inclusive das escolas, subordinando a educação ao atendimento do modelo hegemônico de organização e de gestão do trabalho.

A educação escolar parece impactada por estas formulações que os sistemas de ensino, principalmente as escolas, tiveram que incorporar nas suas práticas, assumindo como sua função social prioritária à preparação de sujeitos aptos a desempenharem seu papel dentro desta nova configuração de sociedade. Mas, no caso do CSFX, à idéia de uma política de descentralização no interior da escola e da incorporação de princípios da gestão escolar democrática também aparecem como contraponto a esta lógica como referência para uma gestão que sinaliza democratização.

Assim, de acordo com o PPP – 2011, o fim precípua da Escola está voltado para:

[...] o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, promovendo o cidadão com capacidades para produzir conhecimentos, e ser protagonista frente às diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

A escola se compromete em formar um indivíduo capaz de atender às múltiplas exigências da sociedade em que está inserido, capaz de produzir, resolver problemas,

adaptar-se, produzir resultados, comportar-se harmonicamente e ser protagonista da sua própria história, bem afeito a conjugação dos fundamentos políticos, econômicos, sociológicos, psicológicos e filosóficos que, para atender ao mercado, se constituem em uma engrenagem cuidadosamente encadeada para a composição de sujeito totalizante, harmônico, sensato, espirituoso, de atitude, equilibrado e cristão.

Desta forma, não causa estranheza a idéia de que a dinâmica empresarial parametrada pela política da qualidade e de resultados venha sendo tão bem incorporada nos distintos processos de construção das práticas escolares e nas diversas maneiras de organização do trabalho desenvolvido nas escolas e no São Francisco Xavier.

Portanto, o apelo participacionista e a ambigüidade são marcas da organização da escola de gestão premiada. A participação efetiva é limitada por alguns valores aparentemente inegociáveis. O conteúdo cristão da formação, a referência ao mercado e o compromisso com uma educação de qualidade, soa os indicadores precípuos da escola, tendo em vista o apelo participacionista, onde todos são conclamados a ocuparem seus lugares e responsabilidades, tendo como foco os resultados a serem alcançados, conjugando isto como mérito de todos.

#### **4.2 Os sentidos de “público”, da “qualidade” e da “participação” no CSFX**

Nossos diálogos com os sujeitos da pesquisa foram estabelecidos a partir de um conjunto de referências que deveriam nos permitir o entendimento da perspectiva da gestão escolar praticada no CSFX, tendo como foco: a gestão premiada, os prêmios recebidos, a organização e participação da escola em atividades premiadas e a premiação por mérito.

Trabalhamos com categoriais elencadas aprioristicamente, dentre elas “gestão premiada”, “participação” e “organização”, selecionadas de acordo com nossos referencias teóricos para o campo metodológico de análises de conteúdos<sup>116</sup>. Assim, as informações foram organizadas partindo dos padrões de recorrência das informações coletadas, que se constituíram na primeira base para possíveis afirmações, negações, reafirmações ou validação da categorização previamente tratada. Adotamos, portanto, como critérios de apoio os aspectos de homogeneidade, heterogeneidade, e credibilidade dos dados traduzidos por nossos informantes, dentre outros aspectos.

---

<sup>116</sup> Franco (2003) e Bardin (1977).

No decorrer da pesquisa outros elementos foram recorrentes nas falas dos sujeitos, dentre eles o fato da escola ser pública, ser de qualidade e participativa. Palavras que nos pareceram ter um grande potencial explicativo da lógica de gestão da escola premiada. A partir daí, reunimos e trabalhamos esse conjunto de expressões que nesse momento chamamos de “chaves explicativas”, e por meio delas vimos revelado muito do nosso objeto

Na tentativa de indicar o que seria uma **escola de referência** de gestão, partimos inicialmente do significado individual de cada um dos termos, para que em seguida trabalhar com o fato de “**ser escola pública**”, “**ser de qualidade**” e supor a “**participação**”; o que posteriormente deverá nos levar a identificar o sentido que estas noções assumem na escola estudada.

A acepção da palavra **escola** que encontra no grego *scholé* e no latim *schola*, que dentre outros significados, se traduzem por ser o “campo, o lugar de aprender e descansar” (cf referência completa dicionários). De acordo com o dicionário da língua Portuguesa (HOLANDA, F., 1999), o significado que assume é de ser um “estabelecimento público ou privado onde se ministra, sistematicamente,” (p. 797), portanto, lugar onde se ensina.

Para a palavra **referência**, temos que é “o ato ou efeito de referir”, é também, a “relação de umas coisas com outras”, a “alusão” que se faz ou estabelece (idem, 1726). Temos, portanto, uma **escola de referência** como lugar onde se pratica ensino de referência, que ganha destaque ao se evidenciar a partir da relação estabelecida com outro/outros.

Passemos então a ver o que vem a ser esse lugar para os sujeitos que efetivamente fazem uma “escola de referência”. A partir daqui, começamos a ouvir dentre as distintas vozes, o que elas têm a nos dizer sobre a escola. São ricas e longas histórias, que saídas da boca de abaetetubenses reforçam a informação que temos de que os mesmos são exímios “contadores de causos<sup>117</sup>”, dizem, entre outras coisas, que: “temos uma escola de referência porque aqui temos ensino de qualidade, amizade, família, amigos, projetos, respeito, cooperação”, enfim, uma série de adjetivos que se

---

<sup>117</sup> Refiro-me aqui a tradicional característica dos moradores de Abaetetuba e contar “causos” de maneira minuciosa e com riqueza de detalhes, dentre eles merecem destaques autores como Jorge Machado, Paes Loureiro e Jaime Brasil, abaetetubense por opção.

encaminham sempre num sentido positivo. Precisamos costurar o que dizem buscando as linhas e entrelinhas, ouvimos então do informante ID<sup>118</sup> o seguinte:

[...] cada vez mais a gente tenta aprimorar, fazer a diferença, mostrar que a **escola pública** pode **ser de qualidade** desde que assumida com compromisso e as pessoas que estiveram a frente da gestão aqui da escola, **digo todos** (ênfase na fala do informante), se dedicaram muito, assumiram, tentaram **buscar a participação de diferentes sujeitos**, inclusive da comunidade no sentido de que era preciso envolvê-los para proporcionar, vamos dizer, um ensino diferenciado e com qualidade para as camadas menos favorecidas.

Aqui a escola premiada nos oferecer um conjunto de elementos que merecem cuidadoso olhar, construções que emanaram a partir do que foi recorrente na fala de nossos informantes. Trabalhemos então, com o que estamos chamando de chave explicativa, concentrando-nos numa tríade revelada, que nos chamou atenção pelo fato de evidenciar o *locus* de pesquisa como: uma **escola pública, ser de qualidade e pressupor a participação** de todos. Interessou-nos sobremaneira, compreender de que público, de qual qualidade e de que participação vive efetivamente uma escola premiada.

#### 4.2.1 O CSFX como uma escola de qualidade

Inegavelmente, o **compromisso com a qualidade** e com a efetividade das aprendizagens é uma marca da escola pesquisada. De acordo com IA, na escola,

[...] se o teu rendimento no primeiro semestre foi dez e no segundo já caiu pra cinco, quatro, então a coordenação tem por obrigação de te chamar, conversar com você, vê se tá acontecendo alguma coisa, se dá pra lhe ajudar, se der, “vamos lá” eu to aqui... Segurando a minha mão eu vou junto com você. É tudo isso, então é uma gestão que a gente é ouvido muito, a gente é ouvido muito [...] (IA)

Para os entrevistados, essa referência é incorporada como algo que efetivamente ocupa-se com o movimento formativo que vem acontecendo na escola. Entretanto, como vemos a preocupação com a qualidade da educação coloca o foco nos resultados, em detrimento dos processos e no nível de aproveitamento dos alunos, como

---

<sup>118</sup> Os diferentes entrevistados foram identificados pelas legendas IA, IB, IC, ID, IE e IF – Informante A, B, C, D, E, e F respectivamente.

podemos conferir no PPP<sup>119</sup>, que na sua apresentação referenda a qualidade do ensino a melhoria do rendimento e níveis de aproveitamento do aluno, assim,

[...] é o resultado de um processo de auto-avaliação e traduz-se em um instrumento de sensibilização, motivação e orientação para a melhoria da qualidade de ensino, sobretudo nas questões que estabelecem a melhoria dos níveis de aproveitamento dos alunos. (s.n)

Isso também deve ser perseguido, entretanto qualidade deve ser muito mais do que isso e a busca por efetiva qualidade social, emancipação dos sujeitos e conteúdos efetivamente significativos, podem de fato configurar outra face à educação como todo. Portanto, de maneira intencional ou não intencional, e ainda que a incorporação dos mecanismos da lógica não seja a diretriz orientadora das construções da escola, inevitavelmente ela se corporifica nas orientações político-pedagógicas que são assumidas por todos, mesmo quando as motivações práticas sinalizam para outro caminho. Esta tem sido uma das faces mais perversas da lógica, a incorporação silenciosa, porém, contundente, de um dos seus indicativos mais expressivos – a qualidade vista apenas pelos resultados alcançados.

Ao olharmos para o significado da qualidade preconizada na perspectiva da lógica da premiação, vemos que a mesma assume significado totalmente contrário ao preconizado na perspectiva de qualidade social, que no dizer de ID

[...] a gente tem que fazer um trabalho voltado para o ensino público e com qualidade social, um trabalho voltado para melhoria do ambiente educativo, a melhoria das práticas pedagógicas, a melhoria do, vamos dizer, da aprendizagem dos alunos, que o currículo seja significativo pra vida desses alunos.

Reafirma-se assim a ambiguidade presente dentre outras ações formativas, nas práticas educativas no CSFX e seu transitar entre veredas democratizantes e as sendas da lógica empresarial registrada, por exemplo, na premiação por mérito. A fala do nosso informante, se colocada em diálogo com os fins educacionais mercadológicos, típicos da premiação, pautados na melhoria da eficácia das atividades desenvolvidas, na melhoria da qualidade dos serviços prestados, na redução das despesas públicas e na

---

<sup>119</sup> Versão 2011.

busca e estabelecimento de parcerias, dentre outros<sup>120</sup>, indica um efetivo contra senso com as práticas educativas realizadas na escola.

Uma escola de qualidade pautada no que diz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96 em seu Art. 1º, requer uma educação de qualidade,

[...] que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Tais aspectos, portanto, concorrem para o atendimento de uma qualidade que demarcou a década de 1990, e que satisfaz em muito à lógica gerencial proposta para a educação, propriedade que vem sendo promovida e dimensionada nos sistemas educacionais e nas escolas, como algo que está diretamente relacionada e envolta por um modelo organizacional de sucesso, no qual a superação a premiação e a ênfase nos resultados é o foco central<sup>121</sup>. Ações que deslocadas dos fins educativos de ensino e aprendizagem, desqualificam e evidentemente se afastam das possibilidades de efetivas melhorias do ensino, dentro de uma perspectiva de qualidade social, e que segundo Santos (2002), se encaminha “*no sentido de uma educação socialmente includente*”, onde efetivamente sejam considerados os processos e que esses deliberem em prol do atendimento das carências da classe trabalhadora, população que há muito vem sendo desprovida dos benefícios da ciência e do progresso.

Portanto, uma qualidade focada nas práticas e processos formativos, e não apenas nos resultados e alcance de metas, possam ser valorizados no sentido da efetiva ampliação da autonomia, da participação enquanto um processo capaz de atuar no sentido da emancipação humana, diferentemente dos preceitos liberais mercadológicos participacionistas, que ao contrário de ampliar a participação nos processos de tomada de decisões coletivas, reforçam uma lógica própria das empresas privadas, que se orientam pela permanente busca do lucro, pelo individualismo, pela competitividade e por fim, que estruturas, balizadas por aquilo que interessa ao mercado.

Por fim, quando olhamos para a perspectiva da participação, entendemos como produto das ações ativas e responsáveis dos sujeitos que compõem a escola e que está

---

<sup>120</sup> Mais sobre isso pode ser cf em SANTOS (2002), OLIVEIRA (2001).

<sup>121</sup> A despeito do que dizemos Cf. OLIVEIRA (2007), DUARTE (2001), PARO (2001, 2004) e GURGEL (2003), dentre outros.

diretamente ligada à função social da escola, e de acordo com Paro (2002), a participação não se dá de maneira espontânea,

[...] sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas dentro da escola pública. (p. 22)

À luz de nossas construções e referências o essencial torna-se a partir deste momento desvendar com que participação uma escola de referência vem operando.

Como destaque desta seção: Esta organização, por sua vez, revelou-se determinada, mais ou menos, pelos editais de premiação dos quais a escola concorre e o sentido do público estatal é negado, em benefício da lógica privada.

#### **4.2.2 O CSFX como escola pública**

Fosse somente pública, seria mais simples estabelecer o diálogo a que nos propomos, entretanto, a singularidade aqui residente, deve-se ao fato da escola ser pública em regime de convênio com a Igreja Católica, seguindo as orientações da mesma. Para isso foi criado o CEDA – Coordenação das Escolas da Diocese de Abaetetuba, que agrega seis escolas católicas do município. Acerca dessa coordenação, ID, diz que:

[...] nós precisamos falar uma mesma língua, ter uma mesma missão, ter uma mesma visão, ter os mesmos objetivos, porque querendo ou não, dentre outras coisas, todos os prédios que hoje a igreja tem foram construídos com verbas que foram conseguidas pela própria igreja. Então os prédios são da Igreja Católica, são da diocese de Abaetetuba. Então elas precisam ter uma identidade diocesana, de escolas católicas.

Tal aspecto nos remete imediatamente a necessidade de um diálogo acerca das relações estabelecidas entre o setor público e o setor privado<sup>122</sup>, a qual se estabelece fundamentalmente pela alocação dos recursos públicos em setores privados.

Neste caso, consideramos então o caráter privado que a escola assume, por ter a sua prática educacional efetivada a partir de um plano educacional diocesano, fundamentalmente amparado pela doutrina cristã que vai certamente ditar as regras de

<sup>122</sup> A despeito da discussão público privado, conferir Santos (2004) que trata das implicações do público não estatal – portanto, do público privado, para os processos de democratização da gestão escolar, por meio da análise do PDDE



uma escola fundamentalmente gerida com verbas públicas, segundo ID, “(...) não existe ainda esse plano, mas ele está sendo construído, estamos construindo o Regimento Unificado das Escolas da Diocese de Abaetetuba”, certamente um plano que deverá demarcar de maneira contundente a relação escola igreja, público privado, dentre outras, que são tão próprias do modelo econômico e estruturas de poder marcadamente presentes na história da humanidade, transitando entre o autoritarismo, a subserviência e a conformação.

Sobre o que faz a Escola ser independente do Estado, em alguns momentos, ou em aspectos fundamentais para a sua efetivação, ID revela que:

A nossa grade é diferenciada, disciplinas que não são pagas pelo estado, acabam sendo pagas pela associação de pais e mestres, por alugueis de espaço que nós temos. Temos por exemplo, parcerias com algumas universidades particulares que acabam atuando dentro da escola e todo esse recurso acaba sendo investido na escola.

Segundo (IE), para os profissionais e alunos do Colégio São Francisco, uma escola pública é aquela que efetivamente se preocupa com o significado que a educação, que a escola como um todo assume para cada uma das pessoas que passam por aqui, um ensino que de fato seja significativo para a vida dos alunos.

Assim, uma escola pública deve ser aquele espaço que efetivamente se preocupe com o significado que a educação, que o trabalho e escola como um todo assume para cada uma das pessoas que passam por ela. Se tomarmos o sentido que tem o “público”, originário do latim “*publicu*”, que significa ou destinado ao povo, à coletividade aquilo que é “(...) relativo ou pertencente ao governo de um país” (HOLANDA, F., 1999, p. 1664), portanto, vindo do e para o povo.

Segundo (IE), deve ser uma escola que esteja,

[...] preocupada em melhorar cada vez mais o ensino, garantir a permanência dos nossos alunos e a questão do sucesso deles que é eles chegarem ao final do ano aprovados, mas uma aprovação que seja de fato significativa para a vida deles.

Portanto, essa seria então uma escola capaz de fazer frente às muitas precariedades humanas e sociais que vemos cada vez mais estabelecidas em nossa sociedade, o que para eles parece ser exercitado na escola. Nessa escola são extensas as

listas de procura e longas as filas de espera na matrícula anual. Um misto de orgulho e angústia é revelado na fala de nosso informante (IC),

[...] é uma inquietude minha, uma angústia sabe, eu não queria que a briga pra estudar no São Francisco fosse porque as outras não estão boas, eu queria que fosse por opção, porque eu quero [...] [...] É um sonho meu, meu pai estudou aqui.

É desse espaço público e coletivo que nos falam os diferentes sujeitos de nossa pesquisa de maneira entusiasmada e orgulhosa e, por vezes também, angustiados com a falta de opções do coletivo dos munícipes, porque as escolas públicas, segundo IC, não vem dando conta e nem tem se preocupado em responder as tantas demandas da classe trabalhadora, nos diz ainda que,

[...] Nossas escolas públicas estão com dificuldades. Estão com carência, com necessidades, então isso me deixa triste, porque, não porque não queira vestir a camisa do São Francisco, acho que nós educadores temos que vestir a camisa da educação [...], [...] o menino que na outra escola ficou reprovado um, dois, três anos e virou bandido de repente ele vai assaltar, ele vai matar o aluno, o professor de qualquer escola, de qualquer bairro, ele vai tá sofrendo, a família dele vai estar sofrendo, então a minha questão hoje, no nosso sindicato, quando eu falo muito de qualidade de vida, melhoria da educação é nesse sentido, a educação tinha que caminhar como um todo [...]

A escola pública, nesse sentido, assume, pois, forma e espaço de emancipação social e humana, uma educação que deve ser praticada numa escola entendida como espaço público voltado para o atendimento da emancipação e coletividade dos sujeitos.

Qual o serviço que deve prestar uma escola pública? Consideramos oportuno o questionamento para que possamos a partir dessa interrogação situar algumas dos muitos serviços a que se propõe a escola pública.

Iniciamos por dizer, de acordo com Saviani (2009), que uma escola, por conseguinte uma educação que esteja articulada aos interesses populares, (...) *valorizará, pois, a escola; não será indiferente ao que ocorre em seu interior; estará empenhada em que a escola funcione bem (...)*, (p. 62).

No que se refere ao caráter público, ouvimos dos sujeitos mais uma vez a presença da ambiguidade de sentimentos com relação à essência do conteúdo da res pública. Neste caso, o que se refere à constituição da escola pública, que orgulha e ao

mesmo tempo causa descontentamento e entristece. Uma instituição que em muito tem sido relegada a padrões mínimos de funcionamento e têm sido esquecida pelos governantes, que dia após dias, revelam o descaso e falta de compromisso com a educação. De um espaço público do qual são dependentes milhares e milhares de trabalhadores, aos quais, por vezes, essa é a única maneira de resistir às tantas misérias humanas. Portanto, um lugar de onde muito se espera e pouco se tem efetivamente. Segundo informante IA, a escola pública causa orgulho,

[...] porque eu converso com todos os professores, com os diretores também, e também, tipo assim, a escola particular é boa, mas tu estudando em uma escola pública, terminando em uma escola pública é melhor ainda, ainda mais sendo como uma escola pública como o São Francisco que é boa.

Por outro lado, é visto com certo pesar o descaso e desrespeito que caracterizam as relações existentes entre as pessoas e os serviços de caráter público, no dizer de IC, (...) *parece que as pessoas têm a concepção que o que é público pode ser avacalhado, pode ser estragado (...)*.

São unânimes em dizer que o diferencial da escola revela-se por uma concepção de cuidado e respeito com o trabalho desenvolvido. Chamam a comunidade como um todo para a responsabilização, com a clareza de que,

[...] nossas escolas públicas estão com dificuldades. Estão com carência, com necessidades, então isso me deixa triste, não porque não queira vestir a camisa do São Francisco, acho que nós educadores temos que vestir a camisa da educação (IC).

Para eles o vestir a camisa é tão forte que ao serem perguntado acerca da cobrança da taxa que a associação de pais paga à Escola, nos dizem:

[...] É paga! Um preço simbólico que eles (os pais e responsáveis) dão e por causa disso tem uma coisa que eles dizem: “eu pago e eu tenho que falar.” É um preço simbólico, mas eles são ouvidos pela direção. (IB)

Ainda sobre a mesma informação, quando pergunto o que nosso informante IB achava disso. A pessoa que já esteve na condição de contribuinte na associação nos diz:

[...] eu gostava pelo seguinte, porque é uma ajuda e tanto pro colégio. E mesmo porque quando a gente põe num colégio particular o filho da gente, a gente pagava então eles não ouviam [...] e aqui o colégio que a gente nem pagava nada, é um preço simbólico e eles ouvem a gente muito bem, o que a gente precisa e a gente vem conversa eles ajeitam, eu acho muito bacana esse jeito [...] (IB)

É com este sentimento que de diferentes maneiras, os sujeitos inseridos na Escola, desenvolvem ações e participam das atividades propostas, não somente vislumbrando a premiação. Segundo eles, o envolvimento pressupõe a busca por uma qualidade que contribua não apenas para a configuração da escola como modelo, como referência, mas que efetivamente faça a diferença na vida deles. IC nos diz,

[...] eu acho assim, esses prêmios que nós temos, a imagem da escola ela contribui, ela ajuda muito, mas eu não posso atribuir isto a qualidade da educação, nós temos outros fatores que são importantes, vai do próprio compromisso pessoal, buscar desde o nosso juramento enquanto professor, eu posso estar lá no interior dando a aula, salvo as questões de estrutura, mas eu deveria estar fazendo meu papel mesmo... [...] então a educação de qualidade passa pela qualidade de todos ou do máximo possível que a gente possa alcançar.

Para eles, este máximo está diretamente ligado à ideia de participação de forma coletiva e colegiada. Insistem na perspectiva de que ser uma escola que tenha a sua gestão reconhecida e premiada e que seja uma referência, ocorre muito em função do sentimento de pertencimento e compromisso que todos assumem na escola.

Quanto a noção de órgão público, em uma escola católica, pública e em regime de convênio isto parece perder um pouco a força. A escola abdica da laicidade, como já vimos, e, apesar de ser quase integralmente mantida com os recursos públicos estatais, nega-se seu pertencimento ao governo e sua dependência ao Estado quando, por exemplo, ouvimos nosso informante IF, que cabe ao Estado apenas “algumas das orientações”.

De acordo com IF, é uma escola pública que tem identidade e regimento próprio,

Agora é um convênio de parceria. Não é mais de seção, de comodato [...]. Porque nós não só entregamos e “faça o quiser!”. Desde o início tem uma grade especial, diferenciada [...]. Fomos à primeira escola a ter informática [...], [...] diziam

que nós queríamos elitizar o ensino. [...] é pública, mas não governativa, isso é diferente, mas as vezes confunde.

“Pública, mas não governativa”, ou poderia ser “pública não-estatal”? As orientações gerais traduzidas por este viés revelam, entre outros elementos presentes nos espaços escolares, os mecanismos que hoje configuram as relações entre o público e o privado, que expressam o projeto político neoliberal de ver o espaço público (estatal inclusive) sendo gerido pela lógica própria do setor privado, subordinando o interesse e a coisa pública ao interesse privado.

Uma forma contemporânea deste projeto revela-se na noção de público não-estatal, efetivado por meio das relações de intervenção de financiamento público no setor privado, por meio da redução de impostos, incentivos fiscais, programas de assistência e incentivo fiscal, dentre outros. Segundo Santos (2004), beneficiando o empresariado brasileiro, que se utiliza do Estado para ampliar sua lucratividade, numa relação onde, “a apropriação dos lucros é privada e a socialização do financiamento é pública”.

Ainda sobre essa relação, nosso informante IF nos diz que a relação estabelecida entre escola e governo se dá por meio de (...) uma parceria, que não se caracteriza como interferência, mas uma parceria (...), onde, (...) colocamos ali a nossa filosofia, a construção também foi formada a partir de uma filosofia. Ou seja, admite-se os editais de premiação, originários de diferentes organismos ligados às organizações empresariais, como legítimo regulador da organização da escola, mas não admite-se a função reguladora do Estado, o efetivo mantenedor da escola.

Outro “legítimo” regulador da organização da escola admitido é a Diocese, por meio de uma parceria. A Diocese é tida como uma ONG,

[...] uma entidade religiosa, reconhecida na constituição brasileira e desde Deodoro de Mendonça. É uma ONG! Só que em lugar de ser *Greenpeace* que cuida da ecologia, nós cuidamos mais [...] da educação, assistência social e saúde, por meio da “Associação Obras Sociais da Diocese de Abaetetuba que é da sociedade civil. Mantida pela diocese. Então o colégio, as entidades sociais, as escolas, centro médico, pastoral do menor, tudo que for social (ênfase), são filiais, não da diocese entidade religiosa, mas dessa associação. (IF).

Tratados de parceria, que segundo Giddens (1999) assumem uma relação que tem como instrumento de realização e consecução de seus objetivos a direta ligação estabelecida entre o Estado e sociedade civil<sup>123</sup>.

O Colégio São Francisco Xavier, é, pois, uma escola pública com características privadas, a exemplo do que foi dito por nosso informante IF, anteriormente com relação ao que estabelece essa relação convênio de parceria, (...) Agora é um convênio de parceria. Não é mais de seção, de comodato (...).

A Escola tem grade curricular própria, horários de aula diferenciados e combinação público-privado estabelecida por meio da égide privativa da associação de pais e mestres, com taxas de colaboração mensal, que para eles representa no dizer de IA,

[...] na minha opinião, acho que é importante porque o colégio às vezes precisa, como você pode perceber outros colégios não tem carteira, então no colégio quando falta alguma coisa, então vamos lá, vamos pegar aquela caixa dos alunos que eles pagam mensalmente, vamos comprar carteira pra eles poderem sentar [...] a gente vê o nosso, o bom que o nosso dinheiro é bem posto em certo lugar.

É pública, mas dirigida sob valores próprios da religião católica, portanto um Projeto Educativo, que de acordo com o PPP – 2011, tem,

[...] princípios e valores cristãos inspirados no Evangelho que toma como base a valorização da pessoa humana em suas diversidades culturais. Os valores Evangélicos devem constituir o eixo em torno do qual se organize o ensino, assim como assume o seu lema: **“Fé e Ciência”**, unindo a aquisição do saber à vivência da Fé, numa escola, lugar de crescimento intelectual, de amadurecimento da Fé e de compromisso com a transformação da sociedade, tornando-se assim, um centro de irradiação cultural e social, com base nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Portanto, um conjunto de informações que adquirem formatos diferenciados e que invariavelmente estão voltados para o atendimento de uma cultura ideologizante,

---

<sup>123</sup> Muito embora o termo Sociedade Civil represente cada vez mais uma diversidade de significados, empregamos a significação que nos interessa, que tem densidade histórica e, portanto, não se dissociada das estruturas produtivas e sociais, onde se desenvolvem as relações econômicas, políticas e sociais de poder. Cf. mais em Gramsci (2001, 2004, 1991).

que vem largamente sendo incorporada pelos espaços sociais, aqui, sobretudo, se considerarmos, que em torno dessa tríade, surge cotidianamente um novo conjugado de questões e demandas que se impõe ora no campo do papel do Estado na educação, ora do conteúdo filosófico, ora sociológico, ora psicológico e por fim econômico, político e cultural, que são amplamente traduzidos no discurso da busca da qualidade do ensino ofertado e por fim, das relações de participação que se estabelecem.

Do ponto de vista jurídico, da sua estrutura e organização, Licínio Lima (2003) nos diz que:

[...] é inegável que o desenho organizacional da escola, os arranjos organizacionais e as suas estruturas formais estão predeterminados. Sujeita a um controle burocrático, a escola está formalmente organizada e estruturada de acordo com um modelo imposto uniformemente para todo o país. (p. 40)

Em que pese o fato de muitos dos problemas que perduram nesse espaço educativo, como reprovação, evasão, autoritarismo, burocracia e etc, muitas dessas dificuldades não residem exclusivamente no fato da sua composição e estrutura normativa, é evidente que não se pode negar este fato, temos como fator determinante a falta de recursos que se agrava dia após dia. Temos também a precária conjugação e efetivação ou não, das ações que se encaminham no sentido de dar concretude e vida à escola, o que o mesmo autor sinaliza como sendo o “*plano das ações*”.

Ao falar sobre o papel da escola e sua concretude, Libâneo, em entrevista concedida a David<sup>124</sup>, em 1997, aponta alguns elementos que sinalizam possíveis saídas para essa vida da escola. Segundo ele, ações que permitiriam a esse lugar credibilidade e efetiva trajetória emancipatória e cidadã. Traduz em quatro os objetivos que devem nortear a ação educativa, numa perspectiva emancipadora, democrática e humanizante.

Consideramos que tais elementos trazidos para a realidade da escola pública, podem se encaminhar propositivamente vislumbrando acompanhar o desenvolvimento da sociedade com vistas a atender processos democratizantes.

Sobre o papel que deve exercer essa escola, nos diz que:

---

<sup>124</sup> Entrevista com José Carlos Libâneo: Perspectivas de uma Pedagogia Pensar a Prática 1:1- 21, jan./jun.1998, concedida ao Prof. Nivaldo A. N. David, em Goiânia, em 16 de dezembro de 1997.

Meu ponto de vista é o de que o mundo contemporâneo pede uma participação ainda maior da escola. Se valorizávamos a escola num momento em que tínhamos mais certezas em relação aos seus objetivos pedagógicos e políticos, especialmente na luta contra as desigualdades e a marginalização social, hoje ela aumenta de importância. (LIBÂNEO, 1997)

Enfatiza também, que essa escola deve estar voltada para o atendimento das muitas demandas que vem sendo colocadas pelo mundo contemporâneo em permanente transformação,

O mundo de hoje passa por transformações profundas nas esferas da economia, da política, da cultura, da ciência. Do lado econômico conjugam-se os avanços científicos e tecnológicos na microeletrônica, bioenergia, informática e meios de comunicação, com a globalização da economia que é, na verdade, a mundialização do capitalismo. Essa associação entre ciência e técnica acabaram por propiciar mudanças drásticas nos processos de produção e transformações nas condições de vida e de trabalho em todos os setores da atividade humana. Essas mudanças mexem diretamente com a escola (LIBÂNEO, 1997)<sup>125</sup>.

Se essas transformações mexem com a realidade da escola, mexem efetivamente com a vida das pessoas que passam por ela. Para o autor há uma necessidade urgente de retomada e valorização do papel da escola como agente capaz de atuar nesse processo crescente de mudanças sociais que experimentamos.

Neste sentido, sinaliza objetivos, que no dizer dele são simples, e que são capazes de fazer frente, nesse momento de crise paradigmática da educação, a um modelo essencialmente individualista e utilitário, e assim atuar na perspectiva de uma educação efetivamente emancipadora, e que segundo ele, embora, possam ser trabalhadas em etapas distintas, devem ser realizadas de maneira interdependente compondo uma unidade.

A saber:

Preparar os alunos para o processo produtivo e para a vida numa sociedade tecno-científica-informacional. Significa preparar para o trabalho e também para as formas alternativas

---

<sup>125</sup> Entrevista com José Carlos Libâneo: Perspectivas de uma Pedagogia Pensar a Prática 1:1- 21, jan./jun.1998, concedida ao Prof. Nivaldo A. N. David, em Goiânia, em 16 de dezembro de 1997.



do trabalho. Para isso, é preciso investir na formação geral, isto é, no domínio de instrumentos básicos da cultura e da ciência e das competências tecnológicas e habilidades técnicas requeridas pelos novos processos sociais e cognitivos.

Proporcionar meios de desenvolvimento de capacidades cognitivas e operativas, ou seja, ajudar os alunos nas competências do pensar autônomo, crítico e criativo. Este é o ponto central do ensino atual, que deve ser considerado em estreita relação com os conteúdos, pois é pela via dos conteúdos que os alunos desenvolvem a capacidade de aprender, de desenvolver os próprios meios de pensamento, de buscar informações.

A formação para a cidadania crítica e participativa. As escolas precisam criar espaços de participação dos alunos dentro e fora da sala de aula em que exercitem a cidadania crítica. É preciso retomar iniciativas de organização dos alunos dentro da escola, inclusive para uma ação fora da escola, na comunidade. Insisto na idéia de uma coisa organizada, orientada pela escola, em que os alunos possam praticar democracia, iniciativa, liderança, responsabilidade.

Por fim, a formação ética. É urgente que os diretores, coordenadores e professores entendam que a educação moral é uma necessidade premente da escola atual. Não estou pregando o moralismo, a doutrinação. Estou falando de uma prática de gestão, de um projeto pedagógico, de um planejamento curricular, que programe o ensino do pensar sobre valores. Minha proposta é a formulação intencional, coletiva, de estratégias dirigidas ao ensino das competências do pensar no âmbito da educação moral, da tomada de decisões. [...] É importante que eu diga que competências éticas, de valorar, decidir, agir, tem a ver radicalmente com a prática. Você aprende a ser justo não apenas ouvindo alguém dizer o que é justiça mas praticando justiça no cotidiano, em cada momento e lugar (LIBÂNEO, 1997).

Segundo o autor, estas são algumas pistas muito simples e que se traduzem em pontos mínimos de um programa assertivo e de caráter democrático. Não discordamos que esses dentre outros objetivos, devam compor a ordem do dia no que tange ao papel educativo a ser assumido pelas escolas, no São Francisco, por exemplo, algumas dessas recomendações já compõem a agenda formativa da escola, na oferta de cursos profissionalizantes, por exemplo, realizados em parcerias com empresas privadas, são ações que se desenvolvem, investindo na capacitação efetiva para empregos reais e na formação do sujeito político socialmente responsável.

Todavia se faz necessário cuidado redobrado no tocante à proposta de investimento na capacitação efetiva para empregos reais, como algo que efetivamente faça sentido para a vida dos sujeitos, sob pena de reproduzir o que tem sido feito até momento com a educação profissional, que tem não tem conseguido deslocar essa

formação do seu caráter pragmático e utilitário, sempre voltado ao atendimento das demandas do mercado.

#### 4.2.3 O CSFX como escola de participação

Hoje, passados mais de quatro anos do início de nossas visitas à escola<sup>126</sup>, o reconhecimento e identificação de suas diversas estruturas nos fortalece. Faz cada vez mais sentido o serviço a que se propõem as estruturas de dominação do capital. Temos a mesma cara, queremos as mesmas coisas, lutamos por um desejo intitulado coletivo e, por fim estamos convencidos que para atingirmos nossos objetivos é preciso suar e vestir a camisa!

Na escola os sujeitos se sentem partícipes da vida escolar. Prevalece um sentimento de satisfação e de realização profissional. Evidências que se entrecruzam na fala dos nossos informantes quando, por exemplo, da chegada de um novo profissional na escola:

IE diz,

[...] tenho um colega que ela entrou esse ano, essa técnica percebeu no primeiro dia de entrada, eu vi ela preocupada assim, “não eu vou pro São Francisco, vou trabalhar lá...” ela chegou toda preocupada [...] quando a gente vê o depoimento de pessoas que entraram recentemente na escola e pensava uma coisa “há só tem gente metido!” e não é isso, a gente que se sente orgulhoso e de repente é um orgulho até sadio “não eu trabalho lá”, eu faço parte dessa escola que tem uma gestão democrática de qualidade. Uma educação de qualidade, onde ela já estaria vendo tudo que era pra ela fazer, sem que eu dissesse olha Lúcia é isso que é pra fazer [...]. Não o dia-a-dia, como eu disse depois, depois a gente conversando junto eu disse “Lúcia tu percebeu como é no São Francisco?”. O interessante na direção da escola é a autonomia. A cultura da direção da escola não é o de mandar é dar autonomia, dar oportunidade, deixar a gente com uma margem pra gente dar às nossas sugestões, pra gente tá socializando as nossas idéias, então todas as ideias boas são bem vindas, são executadas [...].

Do mesmo modo, consideramos a fala do IA ao ser ventilada a possibilidade de sair da escola, se tivesse que sair hoje daqui, por exemplo, se fosse para terminar o ensino médio, “você ganhou uma bolsa de estudo em uma escola particular. Você iria?

---

<sup>126</sup> Visitas que iniciaram em 2005, quando realizávamos o mestrado, e se intensificaram a partir de 2007 quando ainda trabalhávamos na construção de nosso projeto de seleção para o doutorado.

Não! Não iria! [...] porque eu converso com todos os professores, com os diretores [...]. Também, tipo assim, a escola particular é boa, mas tu estudando em uma escola pública, terminando em uma escola pública é melhor ainda, sendo como uma escola pública como o São Francisco que é boa.

Dentre os nossos informantes a presença de um sentimento de pertencimento é algo que chama nossa atenção pela maneira com que os mesmos relatam essa relação que é amorosa, fraterna e muito familiar, IA diz que:

[...] só quem convive aqui, quem estuda, trabalha aqui sabe o que é carregar no peito o São Francisco Xavier [...]. Então é uma família xaveriana. É um... não tem nem explicação pra dizer o que é fazer parte dessa escola. É gratificante. Quando não tem aula “poxa não tem aula?” amanhã a gente não vem pro colégio. Até eu falo “como eu queria que fosse de domingo a domingo o estudo [...]

Aos poucos, essas falas vão ficando mais próximas e em muitos momentos, em várias entrevistas a emoção deu o tom da voz dos informantes. Eles falam do orgulho que sentem, do desafio que é estar lá, da responsabilidade, do amor e do sentimento que os faz pertencer à escola. Como dizem “pertencer à família xaveriana”.

Ser família! Eis aqui então a configuração de mais um dos postulados do colégio.

IB nos diz:

[...] eu sinto orgulho assim de trabalhar aqui na escola, primeiro que quando eu passei no concurso que eu fui pra ser admitida lá no dia da lotação, eles me colocaram o meu pro Bazílio, e eu pedi pra moça, eu disse: não, eu quero no São Francisco, por que meus dois filhos estudaram lá, acho que eu devo alguma coisa pro colégio, porque a educação deles foi excelente. Os dois passaram direto do terceiro ano pra universidade, então pra mim foi, eu acho que é um dos melhores colégios, quiçá o melhor colégio que tem aqui em Abaetetuba.

Pra eles, a escola é família, “é milagre” e lugar seguro de mudanças, pergunto o que acontece de diferente aqui nesse lugar?

Para IA (...) *a escola ta abrindo caminhos pra gente, que a gente melhore mais e mais, e espero que vá melhorar pra que meus filhos possam desfrutar dessa boa escola que é (...).*

IF afirma que (...) *quem tá aqui com certeza tá satisfeito. Quem tá no São Francisco não quer sair do São Francisco.*

ID nos diz: (...) *se a gente deixar os portões abertos creio que os alunos ficariam o dia todo aqui.*

Por fim, IB diz: *Um milagre!*

Momentaneamente, concluímos, sem esgotar as interpretações, que esta é uma escola onde reside a convergência de olhares no que diz respeito às positivities presentes entre os sujeitos que a constituem, quando surgem, no dizer de IF, “a gente senta, a gente reúne, a gente avalia diariamente, vê quais são as dificuldades que nós encontramos e vamos resolvendo”.

[...] de repente, existem aquelas situações, às dificuldades, “há professor tal aconteceu determinado assunto!” Então a gente vai atrás, diariamente a gente chama de acordo com a necessidade do professor. Professor tal deixou de passar uma nota pro aluno, nós temos uma seqüência de orientação pedagógica do ano letivo todo impresso. Uma orientação grandona com todas as orientações pedagógicas que são feitas, discutidas no planejamento e que não pode ficar engavetado. Tem que tá na vista né? O profissional precisa faltar na escola por alguma razão? Então que ele faça contato com a escola. Então existe toda essa situação [...] seja um profissional, precisamos dizer pro aluno, “olha aconteceu isso, isso, isso e isso!” justificar. Jamais vai ficar solto. Até porque se não a gente vai ficar perdido, ai fica humanamente possível a gente conseguir dar conta de tudo se não tiver esse planejamento organizado [...] (IF)

Este sentimento de pertencimento foi uma das mais fortes características observada na escola. Prevalece, como já revelamos, o sentimento de satisfação pessoal de realização profissional e de participação efetiva na vida da escola. Os objetivos estratégicos da escola e seus valores são assumidos pela comunidade e esta faz questão de atuar no sentido da defesa das conquistas até então percebidas, como é o caso da eleição direta para diretores, que é realizada a cada quatro anos, tendo como mecanismo fundamental de escolha, os critérios da proporcionalidade entre as categorias e representações da comunidade.

Como vimos anteriormente este é um dos instrumentos de democracia, do qual a comunidade xaveriana muito se orgulha, por conseguir demarcar no município um processo de eleição que já dura mais de 20 anos, sendo que desde a primeira versão, a

escola nunca mais deixou de ter eleição direta e menos ainda, deixou de efetivar um de seus eleitos.

Dentre outras conquistas, IC orgulhosamente revela que:

[...] a história da gestão democrática no São Francisco na verdade vem de muito antes. O nosso colégio foi a primeira escola no Estado do Pará a realizar eleição pra diretor. Isto é um marco. Quando nem se pensava ainda em fazer eleição, nós realizamos [...]

Sem negar os efetivos espaços de participação, relativizamos estas evidências da gestão democrática em função dos “valores inegociáveis” e da suposta “solidariedade orgânica” produzida. Tal como apresenta Durkheim (1978, 1983)<sup>127</sup>, onde a existência de uma sociedade e seus estatutos, só é possível a partir de determinado grau de consenso entre seus membros constituintes que são os indivíduos. Segundo ele, é exatamente a partir desse consenso que se assenta a solidariedade orgânica, nos diferentes espaços e tipos de solidariedade social, e que para ser garantida, lança mão da coesão social, por meio de códigos e regras, assumidas por todos.

#### **4.3 O sentido da gestão no CSFX e a afirmação da escola democrática**

Passados os estágios de curiosidades, surpresas, inquietações, envolvimento e angústias, perseguimos um campo de delineamento de “certezas”, mesmo que provisórias e inconclusas, contudo, registros com densidade histórica e conotações animadoras no sentido de uma possível perspectiva de democracia restrita e, que nesse momento, emanam da educação escolar que se pratica no São Francisco, segundo nossa informante IC,

[...] é como se essa certa autonomia que a escola tem contribuído muito pra que a questão democrática possa aflorar. Aflorar e acontecer mesmo. A gente tenta discutir, buscar discussões semanalmente e no caso de necessitar reunir com os segmentos, qualquer intervalo de recreio num momento de intervalo a gente senta [...], de acordo com as necessidades.

---

<sup>127</sup> Para quem a constituição de uma sociedade só é possível a partir de determinado grau de consenso, distribuídos em dois tipos fundamentais de solidariedade: a solidariedade mecânica – onde os indivíduos compartilham de um mesmo conjunto de valores e regras sociais e, a solidariedade orgânica, prevalente nas sociedades modernas, onde os indivíduos não compartilham os mesmos valores e crenças sociais, e tem interesses bastante distintos

Tem sido essa perspectiva de autonomia, do chamamento, da discussão, do diálogo e da necessidade coletiva, que tem propiciado o estabelecimento das relações que acontecem cotidianamente na escola, envolvendo os diversos segmentos, conforme foi dito por nosso informante IC.

Indicamos o papel educativo que a escola tem assumido e o serviço que oferta à comunidade. Delimitamos pontos de convergência e buscamos apontar divergências entre os sujeitos. Destacou-se, entretanto, as falas comuns em torno da ideia de que as possíveis divergências são sempre superadas pelo “diálogo franco e aberto”,

[...] que a gente diz assim, que de repente o São Francisco é referência. [...] numa realidade de cem professores, digamos, com certeza posso te afirmar que a maior porcentagem vai pra este lado [...] que é de... Participação! De compromisso. De estar realmente. (IF)

Muito embora nosso informante evidencie elementos que revelem o nível de participação, diálogo e entendimento entre os sujeitos que compõem a escola, nos apresenta também a ocorrência de situações onde uma intervenção mais contundente se faz necessário, como, por exemplo, quando

[...] de repente, o mesmo funcionário que trabalha aqui, que eu sei que trabalha em outra escola, e lá relaxa porque não há um trabalho, perceptivo, em termo de avaliação, **de cobrança, de acompanhamento, de tá chamando olha aconteceu isso**, olha vamos ver, de que modo a gente pode resolver tudo amigavelmente, com uma conversa amigável [...], olha professora por que não trabalhar desse jeito assim e assim? [...]. Ai o professor de repente chega e recebe a informação, não muito satisfeita, mas já sai satisfeita porque ela já percebeu aquele apoio, entendeu? (IF)

Ainda assim, o que parece ganhar eco é a percepção dos informantes quanto à perspectiva de diálogo, que no dizer deles deve ser algo sempre enfatizado:

[...] o que isso pode trazer pra escola de bom, mais um motivo pra que o trabalho seja mais voltado pra questão da busca pela qualidade. Historicamente, a escola sempre teve esse olhar, buscou ter, nessa compreensão democrática, diante das decisões, no nosso dia-a-dia, por exemplo, [...] (IF).

Portanto, para eles existe um clima instalado há anos na escola, onde predominam as relações e ações estabelecidas em torno do diálogo, da participação, da cooperação mútua e da fraternidade, dentre outros. A esse conjunto de relações eles denominam democracia.

[...] a maioria quer então a gente vai deixar como queria. Então vamos atender um pedido já que a maioria tá solicitando. Eu acho assim, o que a escola já conquistou, o nome que a escola tem hoje, a história dessa construção toda. É assim, a soma de esforços, soma de compromisso. Soma de levar em frente. Não podemos deixar de fazer aquilo que é melhor pra educação (IF).

Neste quesito, são contundentes ao retratarem a perspectiva democrática que segundo eles é vivenciada na escola.

Mesmo que se possa considerar que o que praticam se coaduna à perspectiva gerencial de busca pela adesão de colaboradores, da ênfase ao trabalho em equipe como elemento de satisfação e de conformação de um modelo meramente mercadológica, é destacável o sentimento de satisfação pessoal e profissional.

Contrários à perspectiva de gestão gerencial, é com orgulho que sinalizam os caminhos percorridos até que chegasse nesse estágio, momento de acreditar que o que praticam é efetivamente uma educação de caráter democratizante e emancipatório.

[...] sou professor há dezoito anos no Estado, vai fazer dezenove, eu era aluno da quinta série aqui, eu tive a felicidade de votar como aluno no primeiro diretor eleito do Estado do Pará que foi o professor Ataíde aqui em Abaetetuba. Uma eleição onde todo mundo pode participar, os pais, a comunidade, os alunos, os professores [...] (IC)

Desta maneira, temos revelado então a democracia enquanto um processo, “o que nós temos hoje é fruto de todo um trabalho que foi desenvolvido ao longo dos anos” (IC). Portanto, um percurso que não se instalou como algo dado, mas que foi sendo construído ao longo da história da escola e hoje se encontra consolidado.

[...] então a gestão não é de hoje, gestão democrática, ela é histórica e é difícil até fugir disso hoje, quem entra, qualquer um que esteja hoje na gestão, nós temos aqui, você vai ter esse momento de filmar? Aqui nós temos a galeria dos diretores [...]. Um que entra após o outro vai sentindo a necessidade de manter, quem retroceder, vai ter dificuldade, nenhum diretor foi apontado. Todos foram eleitos! (IC)

É exatamente aqui, que evidenciamos o ponto nodal de nossa tese, onde nos defrontamos com os elementos que estão situados entre às perspectivas democráticas como a eleição direta, a participação, legitimidade e, a gerencial, que regula, organiza, sistematiza e mascara processos decisórios sob a égide da democracia, de acordo com o sinalizado por nossos entrevistados. Portanto, ponto fundamental da realidade escolar.

Mas as falas também indicam o sentido do que efetivamente representa a ideia de igualdade, demarcada pela diferenciação de resultados, pois, sabemos o quanto o modelo liberal se alimenta dessa perspectiva de igualdade e participação.

Com olhar voltado para esse atendimento, consideramos o fato de a escola se programar, partindo do jugo de ser referência e também pela possibilidade de ser premiada. Mesmos quando se programam sob a égide de desenvolver ações que se encaminhem no sentido do crescimento cultural, da coletividade e da participação da escola em projetos educativos.

## **SÍNTESE DO CAPÍTULO**

Os aspectos ressaltados em nossa tese evidenciam, sobremaneira, a necessidade de compreendermos o papel que às práticas gestoras e educacionais na perspectiva gerencial e mercadológica, vem sendo incorporadas nas escolas públicas. E a maneira como isso vem sendo referendado, por meio de instrumentos, antes característicos de processos que se encaminhavam unicamente no sentido do exercício democrático, nos diversos movimentos e espaços sociais sugeridos pela humanidade, quer seja nos espaços públicos, quer seja nos espaços privados.

A partir dos dados da pesquisa verificamos que são marcas da gestão do CSFX:

- a) A ambiguidade nas formas de participação dos sujeitos da escola, revelada pelas ações participacionistas como a efetivação de eleições para diretores e a construção coletiva do PPP, por um lado, e por outro, o caráter “inegociável” de alguns valores próprios do mercado e da igreja.
- b) O forte apelo à participação dos sujeitos, revelado no chamamento coletivo quando das diversas atividades da escola, em destaque a participação de alunos, professores e da comunidade nos projetos culturais e científicos.
- c) O caráter regulador exercido pelos editais de premiação, revelado nos documentos oficiais da escola como o PPP, que são organizados a partir da



estrutura destes editais, e na própria reorganização constante da vida escolar em função do objetivo de conquista dos prêmios.

- d) O caráter particular que assume o sentido de público na escola, que nega a inferência do Estado (maior mantenedor da escola), em benefício dos valores subjacentes aos editais, e que toma as parcerias e o pagamento de taxas escolares como estratégias válidas de gestão.
- e) O compromisso com uma escola de qualidade, sendo esta vista pelos resultados, em detrimento dos processos e condições de exercício do ensino e da aprendizagem.

A revelação desse conjunto de elementos, dentre outros, nos permite indicar que a gestão premiada se encaminha para o exercício de uma gestão democrática restrita no CSFX, com forte participação, mas limitada pela assunção de valores próprios do mercado e da Igreja, em detrimento do público.

A realidade parece ter mostrado que não é simples a identificação de práticas de gestão democrática ou baseadas na lógica gerencias. Assim como os discursos, as práticas incorporam, contraditoriamente, elementos de uma e outra lógica, o que impõe grandes dificuldades aos investigadores que tomas a realidade escolar como foco.

O que buscamos no decorrer deste capítulo, e de nossa tese e damos momentaneamente por elucidado, foi perseguir a construção de um conjunto de informações, que corroborassem para a compreensão dos elementos elucidativos de nossa pesquisa que problematizou a lógica gerencial e a incorporação de seus elementos na gestão escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço empreendido na realização de nossa pesquisa direcionou-se desde o início de nossa proposta doutoral para construções que nos permitissem a compreensão de uma proposta de gestão escolar, que se efetiva como prática político-pedagógica, orientada pela lógica da premiação, em sua articulação com os mecanismos da gestão gerencial, que vem se consolidando como referência hegemônica nas práticas de gestão praticadas nos espaços escolares, inclusive públicos.

Tivemos como tema central a gestão escolar premiada, objetivando compreender os seus procedimentos e significados que se articulam com os preceitos do gerencialismo.

Assim, nossa hipótese inicial de pesquisa era de que a escola está sendo premiada porque introduziu, **exemplarmente**, em sua gestão as estratégias gerenciais e que, ao implementar o modelo gerencial de gestão escolar, fortalece e legitima uma ideologia de subordinação da escola à lógica do mercado capitalista. Problematicamos desde o início as experiências de gestão escolar que vêm sendo efetivadas no interior de uma Escola Pública Estadual em regime de convênio estabelecido entre a Estado e a Igreja Católica, considerando os instrumentos organizacionais e gerenciais que vêm sendo concretizados nos processos de gestão.

Confirmamos na pesquisa que a escola está sendo premiada e tida como referência porque vem introduzindo de maneira “exemplar” os instrumentos da lógica gerencial e que, em complementação ao suposto inicial, incorpora e alia a essa perspectiva os elementos constitutivos de uma perspectiva educacional pautada na ideia de democracia, entretanto uma democracia restritiva. Mesmo atendendo os apelos participacionistas, as práticas ali desenvolvidas, configuram-se formalmente pela conjugação dos elementos de participação com os de formalização dos processos de trabalho e gestão que normalmente atendem os apelos da lógica da premiação.

Com relação ao alcance dos nossos objetivos, podemos iniciar dizendo que esse tipo de ocorrência “premiada” nos espaços escolares, que vem tornando as escolas cada vez mais dignas de premiação e de serem tomadas como referência de ensino, faz parte de um complexo de transformações mundiais, já consolidadas, e que vem sendo vivenciadas nos diferentes, ou nem tão diferentes, modelos sociais, culturais e econômicos experimentados. Julgamos ainda, ser este último o fator de preponderância, haja vista dele decorrem tantas outras modificações.

Metodologicamente, isto concretamente foi possível porque lançamos mão de um conjunto recursos metodológicos que nos inspiraram e garantiram às construções necessárias para os aportes do campo teórico e para as análises dos registros emanados da empiria. Optamos fundamentalmente pelo estudo de caso, que foi inspirador para a compreensão da gestão escolar praticada no CSFX, permitindo a utilização de uma ampla variável de instrumentos de registro e coleta de dados.

Trabalhamos inicialmente com a revisão da literatura acerca da gestão escolar, constructo teórico que se revelou por meio da identificação do campo de discussões acerca da gestão escolar, a partir de onde formulamos as referências acerca da lógica da premiação, demarcadores férteis do modelo desse modelo de gestão escolar e, prevalente no São Francisco Xavier.

As maiores dificuldades estiveram no sentido do tratamento, recortes, opções e negações das muitas informações advindas da empiria, que foram coletadas nas observações grupais, nos grupos focais, nas entrevistas individuais e por meio de pesquisa documental (documentos da escola, fotografias). As inspirações para condução deste processo elucidativo e a possibilidade de fazer aflorar o sentido dos dados coletados, requereu uma cuidadosa análise dos conteúdos propostos, técnica que recorreremos e que foi fundamental para tratar as informações obtidas. Deste modo, efetivamente conseguimos alcançar os principais objetivos ao qual nos propusemos, como já elencamos anteriormente.

Ao longo da estruturação dos quatro capítulos constitutivos de nossa tese, caracterizamos a dinâmica da escola estudada e instituímos nossas análises, que nos permitiram reconhecer alguns elementos de uma gestão escolar premiada, que, contraditoriamente, se utiliza de alguns elementos próprios da gestão democrática. Revelamos uma perspectiva educacional que não guarda correspondência com as práticas efetivamente democráticas e que está intimamente alinhada a um projeto educacional voltada para a promoção de interesses e capacidades meramente úteis a lógica de mercado.

Consideramos que os principais achados da pesquisa e alguns dos seus mais importantes significados, podem ser revelados como:

- a. As premiações se constituem, junto com as ações de formação de gestores, como uma estratégia eficiente de difusão da lógica gerencial, de cunho neoliberal.

- b. No Estado do Pará, a estratégia de formação de gestores foi e é largamente utilizada para a formação dos gestores sob esta perspectiva. Para isso alguns programas do Governo Federal foram decisivos, tais como o Progestão – Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública. No caso do CSFX, toda a equipe gestora passou por um desses programas. A premiação é uma forma de regulação do trabalho e da organização da escola.

O papel da gestão da premiada e de qualidade, pautada pelo modelo gerencial tem tido indubitavelmente o papel combinatório de responder aos múltiplos processos de orquestramento das ações de regulação, controle e validação de resultados como constitutivos fundamentais da organização e dos processos de trabalho escolar.

Estas duas primeiras considerações nos leva a uma outra conclusão, a de que não há uma “lógica de gestão premiada”, mas uma estratégia de regulação do espaço escolar orientada pelos princípios da lógica gerencial e que cumpre o papel de impregnar os sujeitos da escola de valores e comportamentos próprios do projeto político liberal: o individualismo, a meritocracia e o utilitarismo.

- c. O sentimento de realização e de satisfação pessoal foi um dado de muito destaque e que pareceu ser distintivo da vida daquela escola.

A escola respira vida. As pessoas que compõem o CSFX vivem a escola. De segunda a segunda o sentimento é de que ali o tempo não pára e que as paredes, carteiras, muros, árvores e tantos outros objetos e seres vivos, não são inanimados, parecem ter alma. Os informantes choram e se emocionam ao falar da escola. Fundamentalmente, para eles o São Francisco Xavier é uma família. Uma família que atua no sentido da promoção do bem estar, da realização e da satisfação pessoal dos que por ali passam.

Como em toda família, valores são preservados, difundidos e assumidos conformando um tipo humano específico.

- d. As estratégias de envolvimento próprias do modelo de gestão do trabalho inspirados na empresa flexível.

Assim, a escola de “referência” organiza o seu trabalho escolar de maneira a propiciar, uma formação capaz de oferecer condições formativas concretas para a melhoria da qualidade do processo formativo, tendo como fim desenvolvimento sócio-econômico e produtivo como um todo, por meio da instituição de instrumentos de

regulação e controle. O raciocínio efficientista mercadológico, que está baseado essencialmente na crença de que quanto mais termos "produtivos" foram adotados e incorporados à educação, mais "produtivo" e eficaz se torna o sistema educacional, referencia a idéia de qualidade na escola.

- e. Por tudo isso, confere-se o sentido da democracia restrita à democracia experimentada no CSFX.

Tem sido a combinação dos componentes da lógica de mercado com o uso de alguns instrumentos da gestão democrática e o apelo participacionista (traduzidos aos sujeitos por meio dos sentimentos de pertença, de comprometimento, partilha e adesão de equipes) que vem demarcando os processos de gestão e de organização do trabalho no CSFX.

Indicamos que o serviço a que se propõem, às escolas que atuam sob a égide da premiação, está assentado, sobretudo, na afirmação de que a lógica de mercado deve ser a grande referência para as organizações que se propõem incidir sobre a vida dos sujeitos, considerando aqui a escola como *locus* de disseminação deste ideário. Portanto, configura-se uma nova (ou nem tão nova) forma de se ver e perceber a qualidade educacional associando-a diretamente aos princípios mercadológicos de lucro, da rentabilidade e da introjeção de princípios economicistas e administrativos, bem típicos das empresas, introduzindo, pois, de maneira exemplar nas escolas a lógica da concorrência.

Neste sentido, as premiações se colocam, junto com as ações de formação de gestores, como uma estratégia eficiente de difusão da lógica gerencial, de cunho neoliberal. Sendo a mesma uma forma de regulação do trabalho e da organização da escola. Temos então a configuração de um modelo educacional de referência que desloca definitivamente a ênfase dada aos meios pelos quais o processo educativo é construído e passa a valorizar os fins a que se destinam.

Desta forma, verificamos que as referências e os instrumentos que dão bases à lógica da gestão gerencial surgem em um momento e ambiente que histórica e oportunamente encontram-se marcados por processos de reorganização da gestão em que se valorizam os instrumentos gerenciais de regulação e controle e o enfraquecimento, a descrença e a desmobilização da sociedade civil.

A gestão do ensino, das escolas e das políticas públicas educacionais, estão notadamente ladeadas pela ambigüidade presente nos distintos modos de efetivação de

práticas educativas do ensino, o que pode facilmente ser reconhecido e vem sendo evidenciado ao longo da história da educação em nosso país.

Nesta perspectiva, o desenvolvimento da gestão escolar traz as marcas das restrições à democracia presentes nas políticas e práticas de gestão pública, sobretudo, das que se instituíram a partir dos anos de 1990, refletindo os avanços e os limites próprios do momento conjuntural vivenciado e dos embates travados entre os movimentos sociais e as políticas neoliberais.

Assim, a análise da gestão educacional pode se realizar por meio de vários recortes e planos, mas que não pode ser reduzida à mera descrição dos seus processos de concepção e/ou de execução, importando, sobremaneira, apreendê-las no âmbito das relações sociais em que são forjadas.

Indicamos por hora que os achados revelados podem efetivamente nos levar a caminhos que levem a um movimento de resistência contra-hegemônica, que seja capaz de se confrontar com a lógica de gestão proposta pela “fera indomada do capital” e suas múltiplas facetas, que tem implicação para as mais diferentes esferas da vida social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.. **“Revisão da bibliografia”** em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In: BIANCHETTI, L.. & MACHADO, A. M. N.. (orgs). **A Bússola do Escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. Florianópolis: Ed. Da UFSC; São Paulo: Cortez, 2002.

ANDRÉ, M. E. D. A.. **O uso da técnica de análise documental na pesquisa e na avaliação educacional**. In: Tecnologia Educacional. Rio de Janeiro: ABT, maio/junho, 1982. Nº46.

ARAÚJO, R. M. de L.. **Desenvolvimento de competências profissionais: as incoerências de um discurso**. Belo Horizonte: FAE/UFMG, 2001. Tese de doutorado.

ARAÚJO, R. M. de L.. (org.) **Pesquisa em educação no Pará**. Belém: EDUFPA, 2003.

**Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE**. Boletim Informativo da ANPAE – ANPAE Novos Rumos. n. 03, janeiro a abril de 2005.

**Associação Nacional de Política e Administração da Educação - ANPAE**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre: ANPAE. 1983. v. 1, n. 1 (jan./jun. 1983).

BARBOSA, J. G. & HESS, R.. **O diário de pesquisa – o estudante universitário e seu processo formativo**. Brasília: Liberlivro, 2010. Série Pesquisa, v. 18.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1994.

BARROSO, J.. **O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas**. Educação e Sociedade, Campinas, v.26, n. 92, p.725-751, Especial – Outubro de 2005.

BENJAMIM, W.. **Rua de Mão Única**. In: Obras Escolhidas II. 5ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BOBBIO, N.. **Estado, Governo, Sociedade; por uma teoria geral da política**. Ed. Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1987.

BOBBIO, N. et al. **Dicionário de Política**. Brasília: Edunb. 1993. V. 1 e 2.

BOBBIO, N.. **O futuro da democracia**. Ed. Paz e Terra. São Paulo, 2004.

BOTTOMORE, T.. **Dicionário do Pensamento Marxista**. Jorge Zahar Editor. Rio de Janeiro, 1988.

BRANDÃO, Z.. **Pesquisa em Educação: conversas com pós-graduandos**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 2002.

BRASIL, Constituição: **República Federativa do Brasil**. – Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e da Reforma do estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília (DF), 1995. 83p.

BRESSER PEREIRA, L.C. & P. SPINK (Orgs). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRUNO, L.. Onde procurar o democrático? In: ANDRADE, D. e ROSAR, M. F. F. (org.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

CASTRO, A. M. D. A.. **Gerencialismo e Educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar**. In: Antônio Cabral Neto; Alda Maria Duarte Araújo Castro; Magna França; Maria Aparecida de Queiroz. (Org.). Pontos e Contrapontos da Política Educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. 1 ed. Brasília: Liberlivro Editora, 2007, v. 1, p. 115-144

CATANI, A. M.. & GILIOLI, R. S.. **Administração Escolar**: a trajetória da Anpae na década de 1960. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

CHIAVENATO. I.. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981. Volume 2.

CHIAVENATO. I.. **Administração de Recursos Humanos**. Administração de salários e benefícios. Higiene e segurança. Treinamento e desenvolvimento. Desenvolvimento Organizacional. Auditoria e Recursos Humanos. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981. Volume 3.

CHIAVENATO. I.. **Administração de Recursos Humanos**. Interação de Pessoas-organizações. A abordagem sistêmica e contingencial. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981. V. 1.

CHARLOT, B.. Qualidade social da escola pública e formação docente. Espaço Pedagógico. Passo Fundo. V. 12, n2. p. 39, dez. 2005.

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Gestão em Rede**. Revista do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Brasília: CONSED. Agosto 2004. nº 55.

CONSED. **Políticas de Capacitação a Distância para Gestores Escolares**. Seminário Nacional. Florianópolis, 2001.

CORREIA, J. A.. **Paradigmas e cognições no campo da administração educacional: das políticas de avaliação à avaliação como política**. In Revista Brasileira de Educação. vol.15 nº.45. Rio de Janeiro: Autores Associados. Sept./Dec. 2010.

COUTINHO, C. N.. A democracia na batalha das idéias e nas lutas políticas no Brasil de hoje. In: FÁVERO, O. & SEMERARO, G. (orgs). **Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 2002.



CURY, C. R. J.. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (org). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

CURY, C. R. J.. Os Conselhos de Educação e a Gestão dos Sistemas. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e Compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

CURY, C. R. J.. **Educação e contradição**. Elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo. São Paulo: Cortez: Autores Associados. 1992.

DAUSTER, T. **A Fabricação de livros infanto-juvenis e os usos escolares: o olhar de editores**. Revista Educação/PUC-Rio, n. 49, p. 1-18, nov. 1999

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**. 4ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC-UNESCO, 2000.

DEWEY, J.. **Democracia e Educação**. 4ª. ed. São Paulo: Nacional, 1979.

DEWEY, J.. **Democracia e Educação**. Breve tratado de Filosofia de educação. Tradução de Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. 2ª Edição. Companhia Editora Nacional. São Paulo. 1952.

DEWEY, J.. **Liberalismo, Liberdade e Cultura** [Liberalismo & Ação Social; Liberdade e Cultura]. Tradução Anísio Teixeira. São Paulo. Editora Nacional e Editora da USP, 1970.

DOURADO, L. F.. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas.in : **Educação & Sociedade**. vol.28 nº.100. Campinas, 2007.

DRUCKER, P.. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira. 1995.

DRUCKER, P.. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira. 1999.

DURKHEIM, E.. **As regras do método sociológico**. 9ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1978.

DURKHEIM, E.. **Lições de Sociologia: a Moral, o Direito e o Estado**. Tradução e notas de J B damasco Penna. São Paulo. Editora da Universidade de São Paulo, 1983.

DURKHEIM, E.. **Educação e Sociologia**. 10ª edição São Paulo: Melhoramentos, 1975.

EVILÁSIO Jr.. O Programa de Formação Continuada para Gestores de Educação Básica. In. **Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE**. Boletim Informativo da ANPAE – ANPAE Novos Rumos. n. 03, janeiro a abril de 2005.

FÁVERO, O. & SEMERARO, G. (orgs). **Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002.

FIDALGO, F. S. e MACHADO, L. R. de S. (orgs.). **Controle da Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital**. Belo Horizonte-MG, Movimento de Cultura Marxista, 1994.

FIORI, J. L.. **O vôo da coruja**. Para reler o desenvolvimento brasileiro. Rio de Janeiro: Record, 2003.

FORTUNA, M. L. de A.. A dimensão subjetiva das relações escolares e de sua gestão. In: OLIVEIRA, D. & ROSAR, M. (orgs.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. pp. 145 – 173.

FRANCO, M. L. P. B.. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Plano editora, 2003.

FRIGOTTO, G.. A educação e a construção democrática do Brasil. In: FÁVERO, O. & SEMERARO, G.. (orgs). **Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002. pp. 53 – 67.

FRIGOTTO, G.. Educação e formação humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. In: GENTILI P.A.A. & SILVA T.T. (orgs). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação Visões Críticas**. Petrópolis, R.J.: Ed. Vozes, 1994.

FRIGOTTO, G.. Os delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional. In: GENTILI, Pablo (Org.). **Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

GADOTTI, M.. **Pensamento Pedagógico Brasileiro**. São Paulo, Ática, 1987.

GANDINI, R. P. C. e RISCAL, S. A.. A Gestão da Educação como setor público não-estatal e a transição para o Estado fiscal no Brasil. In: OLIVEIRA, D. & ROSAR, M. F. F. (orgs.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

GATTI, B. A.. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005. Série Pesquisa, v. 10.

GENTILI P.A.A.. O discurso da “qualidade” como nova retórica conservadora no campo educacional. In: GENTILI P.A.A. & SILVA T.T. (orgs). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação – Visões Críticas**. Petrópolis, R.J.: Ed. Vozes, 1994.

GENTILI, P.. **A Falsificação do consenso: simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. GRAMSCI, A. **A concepção dialética da história**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

GIDDENS, A.. **A terceira via: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia**. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 1999.

GRAMSCI, A.. **Cadernos do cárcere. Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo.** Volume 2, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

\_\_\_\_\_. **Os intelectuais e a organização da cultura.** Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 8ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Escritos Políticos.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004, V. 2.

GURGEL, C.. **A Gerência do Pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal.** São Paulo: Cortez, 2003.

HABERMAS, J.. **A Nova Intransparência: A Crise do Estado do Bem estar e o Esgotamento das Energias Utópicas.** In: Novos Estudos CEBRAP, São Paulo, 1987, Nº18, pp. 103-114.

HIRATA, H.. **Sobre o modelo japonês: automotização, novas formas de organização e de relações de trabalho.** São Paulo: Edusp, 1993.

HOBSBAWM, E. J.. **A era dos Extremos: o breve século XX: 1914 – 1991.** Tradução – Marcos Santarita. São Paulo. Companhia das Letras, 1995.

HOBSBAWM, E. J.. **O Novo Século O Novo Século. Tradução – Cláudio Marcondes.** São Paulo. Companhia das Letras, 2000.

HOLANDA, F.A.B. de., 1910-1989. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HOLLAND, J.G. & SKINNER, B.F.. **A Análise do Comportamento.** Tradução e adaptação de: Rodolpho Azzi, com colaboração de Carolina M. Bori, 1967. Editora: Herder. Editora da Universidade de São Paulo, 1969.

HORA, D. L. da.. **Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização.** **Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)** n.º 43/2 – 10 de junio de 2007. EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

HORA, D. L. da.. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da gestão colegiada.** 1ª edição 1994 – 7ª edição. Editora: Papirus, Campinas/SP, 2000.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **A educação no Brasil na década de 90: 1991-2000.** Brasília: INEP/MEC, 2003.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **O desafio de uma educação de qualidade para todos: educação no Brasil – 1990-2000.** Brasília: INEP/MEC, 2003.

KOSIK, K.. **O Mundo da Pseudoconcreticidade e sua Destruição.** in: DIALÉTICA DO CONCRETO. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1995, 6 ed., pp. 13-27.

KUENZER, A.. Globalização e Educação: novos desafios. In: **Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino – Anais**. Águas de Lindóia (SP), 1998.

LEHER, R.. Movimentos sociais, democracia e educação. In: FÁVERO, O. & SEMERARO, G. (orgs). **Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002, pp. 187 – 211.

LEIRIS, M.. **A África fantasma**. Tradução: André Pinto Pacheco. São Paulo: CosacNaify, 2007.

LEITE, D. da R.. Girândolas. Imprensa Oficial do Pará - IO/PA. 2009.

LIMA ARAUJO, M. A. M.. **O Progestão no contexto da modernização do Estado brasileiro: mediação para democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial?** Dissertação defendida no mestrado em Educação, do PPGÉ do Instituto de Educação da Universidade Federal do Pará – UFPA. Belém: 2006.

LIMA ARAUJO, M. A. M.. **O Progestão como possibilidade de melhorias na qualidade administrativa: uma experiência no estado do Pará**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Centro de Ciências Sociais e Educação da Universidade do Estado do Pará – UEPA. Belém: 2005.

LIMA, L. C.. **Organização escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo freire, 2002. – (Guia da escola cidadã; v.4). 3ª ed.

LOCKE, J.. **Ensaio sobre o Entendimento Humano**. 2 vols. Lisboa. Fundação Calouste, Gulbenkian, 1999.

LOCKE, J.. **Dois Tratados sobre o Governo**. Martins Fontes. Editorial. Lda. São Paulo. 1998.

LUKÁCS, G.. **História e consciência de classe** Trad. Telma Costa. Porto: Escorpião, 1974.

MACHADO, L. M.. Pensando a formação inicial e continuada da equipe dirigente da escola. In: **Associação Nacional de Política e Administração da Educação - ANPAE**. ANPAE Novos Rumos. **Boletim Informativo da ANPAE**. n. 03, janeiro a abril de 2005.

MACHADO, L. R. de S.. Controle da Qualidade Total: Uma nova gestão do trabalho, uma nova pedagogia do capital. In: FIDALGO, Fernando Selmar e MACHADO, Lucília Regina de Sousa (orgs.). **Controle da Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital**. Belo Horizonte-MG, Movimento de Cultura Marxista, 1994.

MARTINS, C. E.. **O circuito do poder** : democracia, participação, descentralização. São Paulo: Entrelinhas, 1994.

MARTINS, M.M.. **Autonomia da escola**: a (ex) tensão do tema nas políticas públicas. São Paulo: Cortez, 2002.

- MARX, K.. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Livraria e Editora Ciências Humanas, 1982a.
- MARX, K.. **O Capital**. Trad. Reginaldo Santana. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988. I. I, v.1.
- MARX, K.. **Para a Crítica da Economia Política e outros escritos**. São Paulo: Abril, 1982b.
- MAQUIAVEL.. **O Príncipe**. Tradução Pietro Nassetti. São Paulo: Editora Martin Claret, 2000.
- MÈSZÁROS, I.. **A Educação Para Além do Capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.
- NASCIMENTO, M. M.. Rousseau: da servidão à liberdade. In Weffort, F. (org.). **Os Clássicos da Política**. São Paulo: Ática, 1997.
- OLIVEIRA, D. A.. Gestão Democrática da Educação no Contexto da Reforma do Estado. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e Compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001. pp. 91 – 112.
- OLIVEIRA, D. A.. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. & ROSAR, M. F. F. (orgs.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.
- OLIVEIRA, e J.B.A.. **A Pedagogia do sucesso: uma estratégia política para corrigir o fluxo escolar e vencer a cultura da repetência**. São Paulo: Saraiva: Instituto Ayrton Senna, 1999.
- PARÁ/ Secretaria de Estado de Educação. **Plano Decenal de Educação Para Todos. Gerência de Qualidade Total a Educação**. Belém. Julho de 1994.
- PARO, V. H.. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2003.
- PARO, V. H.. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.
- PARO, V. H.. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, V. H.. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.
- SALGADO, P.. **O Conceito Cristão de Democracia**. Coimbra: Edições Estudos, 1945.
- RAMOS, C.. **Excelência na educação: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro; Qualitymark Ed., 1992.
- RAMOS, C.. **Pedagogia da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1994.
- RAMOS, G.. **Vidas Secas**. São Paulo: Record, Martins, 1976.

REZENDE, F. da C.. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROOUSEAU, J. J.. **Do contrato social**. São Paulo: Nova Cultural (Coleção Os Pensadores), 1987. tradução de Lourdes Santos Machado. 4ª edição.

SANTOS, Milton. **Por uma Outra Globalização – do pensamento único a consciência universal –** São Paulo: Record, 2004.

SANTOS, T. F. A. M. et al. **Relatório final do PDDE no Pará**. Belém, 2005.

SANTOS. T. F. A. M.. Algumas Reflexões sobre a Gestão Escolar Pública. In. Centro de Educação da UFPA. **Revista Ver a Educação**. Belém: EdUFPA. v.6, n. 1 (jan./jun.2009).

SANTOS. T. F. A. M.. Conselhos Escolares : um breve olhar dos diretores das escolas médias públicas de Belém-Pará. In. Centro de Educação da UFPA. **Revista Ver a Educação**. Belém: EdUFPA. v.6, n. 2 (jul./dez..2000). 2000b.

SANTOS. T. F. A. M.. Contribuições Para Uma Gestão Democrática na Escola. In. Centro de Educação da UFPA. **Revista Ver a Educação**. Belém: EdUFPA. v. 8, n. 1 (jan. /jun.2002). 2002c.

SANTOS. T.F.A.M.. Autonomia, participação, determinações superiores e gestão democrática: construindo um novo cenário na educação. In. ARAUJO, R. M. L.. (org.) **Pesquisa em Educação no Pará**. Belém: EDUFPA, 2003.

SANTOS. T.F.A.M.. **A gestão das políticas públicas educacionais brasileiras a partir das reformas dos anos de 1990**. Travessias ed. 03. ISSN 1982 – 5935. Educação, Cultura, Linguagem e Arte. [www. Unioeste.br/travessias](http://www.Unioeste.br/travessias), 2007.

SANTOS, T.F.A.M.. **Conversas impenitentes sobre a gestão na educação**. Belém: EDUFPA, 2008.

SAVIANI, D.. **Da nova LDB ao novo plano nacional de educação: por uma outra política educacional – 3. ed.** Rev. Campinas, SP: Autores Associados. 2000 (Coleção educação contemporânea).

SAVIANI, D.. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. São Paulo: Autores Associados, 1997. – Coleção educação contemporânea.

SHIROMA, E. O.; MORAES, M. C. M.; OLINDA, E.. **Política Educacional**. Coleção “O que você precisa saber sobre...”. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

SILVA JUNIOR, J. dos R.. Reformas do Estado e da Educação e as políticas públicas para a formação de professores a distância : implicações políticas e teóricas. In: **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Autores Associados. Nº 24.

SCHULTZ, T. W.. **O Valor Econômico da Educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967

SKINNER, B. F.. **Ciência e Comportamento Humano**. Editora Universidade de Brasília. 1967.

TEITELBAUM, K e APPLE, M.. **John Dewey**. Currículo sem Fronteiras. v.1, n.2, pp. 194-201, Jul/Dez 2001.

VIANNA, H. M.. **Pesquisa em educação – a observação**. Brasília: Plano Editora, 2003. Série Pesquisa em Educação, v. 5.

VIEIRA, S. L.. **Política educacional em tempos de Transição (1985 – 1995)**. Brasília: Plano, 2000.

VROOM, V. H. V. V.. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1995.

WEBER, M.. **Economia e Sociedade**, 1964.

WEFFORT, F.. **Qual Democracia?** São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso**, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZAULI, E. M.. **Crise e reforma do Estado**: condicionantes e perspectivas da descentralização de políticas públicas In: OLIVEIRA, D. & DUARTE, M.R.T. (orgs.). **Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica**. Belo Horizonte: 2001, 2ª edição.

**SITES CONSULTADOS**

[www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org) acessado em out/2008. Clássicos John Dewey. Kenneth Teitelbaum Kent State University Michael Apple University of Wisconsin – Madison.

[www.est.ipcb.pt/psi/psi\\_OG/docs/EFQM%20conceitos%20fundamentais.pdf](http://www.est.ipcb.pt/psi/psi_OG/docs/EFQM%20conceitos%20fundamentais.pdf)

<http://www.almg.gov.br>

<http://crv.educacao.mg.gov.br>

[www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br)

[www.ferias.tur.br](http://www.ferias.tur.br)

[www.mundi.com.br/Wiki-Abaetetuba-2708152.html](http://www.mundi.com.br/Wiki-Abaetetuba-2708152.html)

[www.portalamazonia.globo.com/pscript/amazoniadeaaz](http://www.portalamazonia.globo.com/pscript/amazoniadeaaz)

[www.ideb.inep.gov.br](http://www.ideb.inep.gov.br)

[www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br)

<http://www.seduc.pa.gov.br/portal>

[www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org) acessado em out/2008. Clássicos John Dewey. Kenneth Teitelbaum Kent State University Michael Apple University of Wisconsin – Madison.

[www.est.ipcb.pt/psi/psi\\_OG/docs/EFQM%20conceitos%20fundamentais.pdf](http://www.est.ipcb.pt/psi/psi_OG/docs/EFQM%20conceitos%20fundamentais.pdf)

<http://www.almg.gov.br>

<http://crv.educacao.mg.gov.br>

[www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br)

[www.ferias.tur.br](http://www.ferias.tur.br)

[www.mundi.com.br/Wiki-Abaetetuba-2708152.html](http://www.mundi.com.br/Wiki-Abaetetuba-2708152.html)

[www.portalamazonia.globo.com/pscript/amazoniadeaaz](http://www.portalamazonia.globo.com/pscript/amazoniadeaaz)

[www.ideb.inep.gov.br](http://www.ideb.inep.gov.br)

[www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br)

[www.microeducacao.com.br/SecretariadeEducacao](http://www.microeducacao.com.br/SecretariadeEducacao)

[www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/DO](http://www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/DO)

<http://www.almg.gov.br>

[www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_26\\_p.087-103\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_26_p.087-103_c.pdf)



# APÊNDICE

**I – RELATÓRIO DE PESQUISA**

**MARIA AUXILIADORA MAUÉS DE LIMA ARAUJO**

**Relatório de atividades  
Doutorado – 2008/2012**

---

Relatório apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pará – UFPA/ICED, na Linha de Pesquisa “Políticas Públicas Educacionais”.  
Orientação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Terezinha Monteiro dos Santos.

**Belém – Pará  
Janeiro/2012**

## **APRESENTAÇÃO**

Este relatório visa contemplar a descrição das atividades desenvolvidas no Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pará até o presente momento – compreendendo o período de Março de 2008 a Janeiro de 2012. Objetiva a demonstração de maneira sucinta o caminho percorrido para a realização e conclusão de nossa pesquisa doutoral. Reunimos aqui, informações que demonstram nossa produção, bem como uma indicação sintetizada do todo o percurso realizado até o momento de defesa da tese.

Nele apresentamos nosso projeto de pesquisa, o desenho que investigação adquiriu a partir da validação do projeto proposto, incluindo as atividades que foram sendo desenvolvidas na mesma. Com relação ao desenvolvimento e concretude da tese, informamos ainda o desenvolvimento dos IV Capítulos constitutivos. Consideramos o caráter propositivo dos mesmos, por isso dizemos que estão passíveis de críticas e novas reformulações. Por fim, trazemos um conjunto de anexos constituídos pelo relatório das atividades acadêmicas no qual expomos o conjunto de atividades desenvolvidas ao longo do processo de doutoramento, plano de trabalho do Doutorado sanduiche realizado na UFMG, e os instrumentos de coleta de dados.

Para contemplar esta etapa, o relatório está assim constituído:

### **O PROJETO EM DESENVOLVIMENTO**

Essa parte do documento expõe sucintamente a trajetória do doutorado e alguns elementos de desenvolvimento da estrutura proposta para a tese indicando em linhas gerais o seu nascedouro e desenvolvimento.

No decorrer do doutorado resgatamos os elementos centrais projeto inicial que originou a pesquisa em andamento e o seu desenho metodológico. Trabalhamos na reelaboração, ajustes e confirmação do nosso objeto de pesquisa, na redifinição e adequação das questões e dos objetivos da pesquisa, seguidos pelas considerações gerais e ampliação da metodologia que vem sendo utilizada na pesquisa de campo (universo, fontes de dados, instrumentos de coleta, etapas), considerando assim o projeto em anexo.

Em seguida, apresentamos por meio de quadros demonstrativos, uma panorâmica geral da estrutura de tese que se propõe a uma descrição sucinta da configuração dos créditos e atividades desenvolvidas até agora, uma breve avaliação da

realização das atividades e por fim, trazemos os anexos constituídos pelos: projeto de pesquisa, cronograma e planos de trabalhos, e relatório das atividades acadêmicas no qual evidenciamos o processo de formação vivenciado até o presente momento.

### QUADROS DE SÍNTESES

Os quadros relacionados a seguir apresentam os procedimentos metodológicos, o cronograma atualizado, o plano de trabalho no doutorado sanduiche, a síntese do cronograma de atividades da pesquisa e a estrutura da tese.

**QUADRO 1 – Síntese de Cronograma de Atividades da pesquisa**

ATIVIDADE	PERÍODO
1- Disciplinas teóricas/Conclusão dos créditos	De 03/2008 a 12/2009
2- Reestruturação do Projeto	De 03/2008 a 08/2009
3- Construção de textos para tese	De 03/2009 a 08/2011
4- Elaboração do Relatório para Exame de Qualificação	Até 30/06/2010
5- Desenvolvimento da Pesquisa de campo	Até 12/2010
6- Exame de Qualificação	Até 10/2010
7- Atividade doutoral em Belo Horizonte / UFMG	De 18/10 a 18/11/2009
8- Revisão dos escritos e conclusão da tese	Até 12/2011
9- Defesa de Tese	Até 03/2012

**QUADRO 2 – Estrutura da tese**

Partes	Conteúdos	Situação		
		Cumprida	Parcialmente cumprida	A cumprir
<b>APRESENTAÇÃO</b>	Justificativa e resumo da tese			
<b>INTRODUÇÃO</b>	Objeto, problema de pesquisa, objetivos, metodologia, cronograma			
<b>CAPÍTULO I</b>				
<b>CAPÍTULO II</b>				
<b>CAPÍTULO III</b>				
<b>CAPÍTULO IV</b>				
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>				
<b>ANEXOS</b>				
<b>APÊNDICE</b>	Questionário, roteiro de entrevistas. Trajetória acadêmica da aluna.			

**DISCIPLINAS E CRÉDITOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO  
Programa de Pós-graduação em Educação: Políticas públicas Educacionais  
**Curso de Doutorado**

**Relatório de Atividades Acadêmicas**  
**Período: 1º Semestre 2008 ao 2º Semestre 2009**

**Aluna:** Maria Auxiliadora Maués de Lima Araujo

**Orientadora:** Profª Drª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos

1º SEMESTRE DE 2008

**A) Atividades acadêmicas**

**1. Disciplinas:**

Disciplina: **TEORIAS DA EDUCAÇÃO**

Professora: Drª Olgaíses Cabral Maués

Carga Horária: 45 h/a

Créditos: 03

Conceito Obtido: **EXCELENTE**

Disciplina: **SEMINÁRIO DE TESE I** – Março de 2008

Professora: Drª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos e Ivany Pinto

Carga Horária: 15 h/a

Créditos:

Conceito Obtido: **EXCELENTE**

**B) Outras atividades relacionadas**

## 1. Participação em Grupos de estudo e pesquisa

Laboratório de Gestão Escolar Democrática – **LAGE e OBSERVE** – Observatório de Gestão Escolar, vinculado ao ICED/UFPA, coordenados pela Profª Drª. Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos.

Grupo de Estudos sobre Trabalho e Educação – **GEPTE**, vinculado ao ICED/UFPA, coordenado pelo Profº Dr. Ronaldo Marcos de Lima Araujo.

## 2. Participação em Eventos:

## 3. Atividades de Comunicação Científica/Publicações:

## 4. Outras atividades:

## 2º SEMESTRE DE 2008

**A) Atividades acadêmicas****1. Disciplinas:**

Disciplina: **ESTADO E EDUCAÇÃO**

Professora: Drª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos

Carga Horária: 45 h/a

Créditos: 03

Conceito Obtido: **EXCELENTE**

Disciplina: **SEMINÁRIO DE TESE II**

Professora: Drª Olgaíses Cabral Maués

Carga Horária: 15 h/a

Créditos: 03

Conceito Obtido: **EXCELENTE**

**B) Outras atividades relacionadas**

1. Participação em Grupos de estudo e pesquisa (IDEM ao primeiro semestre)

2. Participação em Eventos:
3. Atividades de Comunicação Científica/Publicações:
4. Outras atividades:

1º SEMESTRE DE 2009

**A) Atividades acadêmicas**

**1. Disciplinas:**

Disciplina: SEMINÁRIO DE TESE III

Professor: Dr. Ronaldo Marcos de Lima Araujo

Carga Horária: 15 h/a

Créditos. 03

Conceito: **EXCELENTE**

**B) Outras atividades relacionadas**

1. Participação em Grupos de estudo e pesquisa (IDEM ao primeiro semestre)
2. Participação em Eventos:
3. Atividades de Comunicação Científica/Publicações:
4. Outras atividades: sessões de orientação quanto à estrutura da tese, cronograma de trabalho e indicações bibliográficas

2º SEMESTRE DE 2009

**A) Atividades acadêmicas**

**Disciplinas:**

Disciplina: Seminário de tese IV

Professora: Dr<sup>a</sup> Olgaíses Cabral Maués

Carga Horária: 15 h/a

Créditos: 03

Conceito Obtido: **EXCELENTE**

Elaboração e apresentação do texto desenvolvido no intercâmbio durante a conclusão do SEMINÁRIO DE TESE IV / UFPA.

DOUTORADO SANDUICHE – Belo Horizonte / UFMG

Disciplina:

Prof<sup>a</sup> Dalila Oliveira

Carga Horária:

Objetivos: aprofundamento teórico e elaboração de um texto sobre os fundamentos da lógica da premiação.

### **B) Outras atividades relacionadas**

1. Participação em Grupos de estudo e pesquisa (IDEM ao primeiro semestre)

2. Participação em Eventos:

3. Atividades de Comunicação Científica/Publicações:

4. Outras atividades:

- Sessões de orientação quanto à estrutura da tese, cronograma de trabalho e indicações bibliográficas e primeiros escritos da tese;
- Elaboração dos instrumentos e processo do doutorado Sanduiche em Belo Horizonte;
- Estruturação da tese e elaboração dos capítulos I, II e II da tese – fundamentação teórica.
- Definição do campo da pesquisa.
- Elaboração de instrumentos de coleta de dados.
- Sessões de orientação centradas nos escritos produzidos para a tese e preparação inicial para o Exame de Qualificação.

### **Avaliação das atividades acadêmicas desenvolvidas:**

Os **Seminários** de Tese foram espaços importantes de diálogo com os professores do Programa com temáticas, abordagens e diferentes tendências da educação, o que significou momentos privilegiados de conhecimento multidisciplinar. As atividades foram fundamentais para a definição mais clara do problema, das



questões, objetivos, metodologia, instrumentos de coleta de dados da pesquisa e das bases teóricas sobre as quais esta se sustentaria.

**Dos créditos cumpridos, tivemos na disciplina Teorias da Educação, a proposta foi da realização de um estudo crítico das Teorias da Educação, dos pressupostos epistemológicos das Teorias da Educação, das concepções teóricas da Educação e dos processos pedagógicos e quais as contribuições das Ciências Sociais para a constituição das Teorias da Educação por meio de um estudo dos paradigmas educacionais atuais e a situação da Educação no mundo contemporâneo, considerando o contexto histórico-social-político e econômico.**

**Na disciplina Estado e Educação podemos conhecer e analisar o papel do Estado e sua relação com a educação, bem como refletir sobre a crise do Estado no bojo do sócio metabolismo do capital, a partir das diferentes formas históricas do Estado capitalista e suas relações com a educação.**

**Sessões de orientação** quanto às disciplinas em curso e quanto às recomendações para o próximo semestre e reformulação do Projeto de Pesquisa.

Maria Auxiliadora Maués de Lima Araujo

Belém, 25 de agosto de 2010

**CRONOGRAMA**

ATIVIDADES	Etapas da Pesquisa	PERÍODO (por trimestre)															
		2008			2009			2010			2011						
Revisão do Projeto	C	■	■	■	■	■	■										
Cumprimento dos créditos	C	■	■	■	■	■	■	■									
Intercâmbio UFMG	C					■	■	■	■								
Sessões de orientação	C	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Revisão da literatura	C	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Levantamento documental	C			■	■	■	■	■	■								
Construção dos instrumentos de coleta de dados	C						■	■	■	■							
Testagem dos instrumentos de coleta de dados	C						■	■	■	■							
Análise documental	C					■	■	■	■	■	■	■	■				
Realização das entrevistas	C						■	■	■	■	■	■	■				
Organização e tratamento do material selecionado	C						■	■	■	■	■	■	■				
Análise do material selecionado	C									■	■	■	■				
Exame de qualificação	C											■	■				
Redação final da tese	C													■	■	■	
Depósito e defesa da tese	C																■

**Legenda:****C – Concluída****EA – Em Andamento****AR – A Realizar**

### QUADRO VIII – PREMIAÇÕES DO C.S.F.X.

Alguns registros da premiação – COLÉGIO SÃO FRANCISCO XAVIER CONTRIBUINDO COM NOVOS TALENTOS PARA O BRASIL

ANO	EVENTO	OBJETIVO	QUEM PARTICIPA	REPRESENTANTES	PREMIAÇÃO	PROJETOS APRESENTADOS
2008	Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP).	Estimular o estudo da Matemática; Contribuir para a melhoria da qualidade da educação básica; Identificar jovens talentos; Incentivar seu ingresso nas áreas científicas e tecnológicas; Promover a inclusão social por meio da difusão do conhecimento; Promover a integração das escolas públicas com as universidades públicas, os institutos de pesquisa e as sociedades científicas.	Nível nacional alunos do Ensino Fundamental e Médio das escolas públicas	NIVEL 1 - Alan Rafael Silva e Ana Cláudia Fonseca Baia NIVEL 3 - Luanna dos Santos Viana e Pedro Alan de Araújo Sarges	MENÇÃO HONROSA	
	II FEICITEC			Profª Débora Quaresma e a Aluna Diana Regina		<p>A compostagem e a sua importância para a comunidade escolar.</p> <p>Cisterna: água de qualidade para os ribeirinhos</p> <p>Bicicleta: uma forma de proteger o meio ambiente</p> <p>Guia Turístico Bilingue da cidade de Abaetetuba - Bilingual Touristic Guid</p> <p>Brincando com a Matemática</p> <p>Brinquedo de miriti</p> <p>Sistema de Pavio</p> <p>Quilombolas Equus: O</p>

						papel do cavalo para o Meio Ambiente
	<b>Gincana Literária</b> "Quem lê sabe mais"!		Alunos do Ensino Fundamental	8ª série foi a campeã		
2004	Feira de Ciências do Município de Abaetetuba – <b>FEICIMA</b>	O projeto do Biogás consiste na decomposição de material orgânico para a produção de gás metano, a ser usado como fonte de energia.		Profº Gilberto	1º lugar	Biogás
	<b>FEICIPA</b> – Feira de Ciências do Estado do Pará				Entre os três melhores para representar o Pará	
	<b>FEBRACE-4</b> (Feira Brasileira de Ciências e Engenharia) USP-São Paulo				Terceiro lugar na categoria de ciências exatas e da terra	
	American Meteorological Society				Prêmio destaque da	
	<b>FENACEB</b> (Feira Nacional de Ciências da Educação Básica), em Belo Horizonte-MG					
	<b>MOSTRATEC</b> (Mostra Internacional de Ciências e Tecnologia) Fundação Liberato Novo Hamburgo-RS, sendo credenciado para participar da <b>MILSET</b> (Movimento Internacional de Ciências e tecnologia Juvenil) em Durban, na África do Sul,				Credenciado para participar da <b>MILSET</b> (Movimento Internacional de Ciências e tecnologia Juvenil) em Durban, na África do Sul	
2007	<b>MILSET</b> (Movimento Internacional de Ciências e tecnologia Juvenil) Durban, na África do Sul	Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP).			1º lugar na categoria de energia e transporte, concorrendo com 40 países	

	<b>FECITEC</b> (Feira de Ciências e tecnologia) Sul do Maranhão Imperatriz-MA					
	<b>FEBRACE-5</b> USP-SP					Prêmio de inovação e sustentabilidade do Instituto Votorantin
	III Conferência Estadual do Meio Ambiente no Centro de Convenções Hangar em Belém-PA.					Menção honrosa da câmara dos vereadores de Abaetetuba
	<b>III Prêmio de Ciência do Ensino Médio</b>			Alunos pesquisadores José de Sousa Ribeiro Filho e Malaliel Pinheiro Costa Pofº orientador Gilberto Luis Sousa da Silva Diretora Miguelina de Araújo Bitencourt		Organizado pelo MEC. O prêmio conquistado é de R\$ 40.000,00 a serem investidos no Colégio São Francisco Xavier em Abaetetuba
	Prêmio <b>Protagonismo Juvenil</b>			Entre os cinco melhores vencedores do prêmio <b>Protagonismo Juvenil</b> – SEDUC/PA Recebeu os dois prêmios, totalizando R\$ 10.000,00 a serem investidos no Colégio, além de um Datashow e um computador.		
	<b>Chuveiro Inteligente: Automatização do Chuveiro e Economia de Água e Energia Elétrica</b>		Camila Ferreira Gomes e Daniele Negrão sob a orientação do professor Gilberto Luiz Souza da Silva	O episódio “Energia” foi ao ar do dia 28/09, domingo, às 14h, ao dia 30/09		

Olimpíada de matemática fonte: [http://csfxabaetetubapa.blogspot.com/2009\\_06\\_01\\_archive.html](http://csfxabaetetubapa.blogspot.com/2009_06_01_archive.html) / [ndcrt.com.br/blog/](http://ndcrt.com.br/blog/) - *Biogás* / Seduc [www.famep.com.br/famep/.../noticia.asp?Id=60833](http://www.famep.com.br/famep/.../noticia.asp?Id=60833) / [video.filestube.com/video,cc9fd4b4f2c11b8403e9.html](http://video.filestube.com/video,cc9fd4b4f2c11b8403e9.html) - [Em cache](#) - [Similares](#)

### QUADRO IX – ALGUNS PRÊMIOS EM EDUCAÇÃO

Nº	PRÊMIOS EM EDUCAÇÃO	OBJETIVOS	PROMOÇÃO e COORDENAÇÃO	QUEM PARTICIPA	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	CRIAÇÃO / EDIÇÃO
01	<b>PRÊMIO PROFESSORES DO BRASIL</b>	<p>Reconhecer o trabalho dos professores das redes públicas que, no exercício da atividade docente, contribuam de forma relevante para a qualidade da educação básica no Brasil.</p> <p>Resgatar e valorizar o papel dos professores como agentes fundamentais no processo formativo das novas gerações.</p> <p>Dar visibilidade às experiências pedagógicas conduzidas pelos professores e consideradas exitosas e passíveis de adoção por outros professores e pelos sistemas de ensino.</p> <p>Estimular a participação dos professores como sujeitos ativos na implementação do Plano de Desenvolvimento da Educação.</p>	<p>Iniciativa do MEC, promovido juntamente com instituições parceiras por meio da Secretaria de Educação Básica (SEB).</p> <p>Parceiras: F.M.S./UNDIME/INSTITUTO VOTORANTIM/BUNGE FUNDAÇÃO/PDE/INSTITUTO PRÓ-LIVRO / CEI / CONSED / UNESCO</p>	<p>Professores da educação infantil e séries/anos iniciais do ensino fundamental de todas as etapas da educação básica e Ensino Médio.</p>	<p>Seleção e premiação das melhores experiências pedagógicas desenvolvidas ou em desenvolvimento por professores das escolas públicas, que, comprovadamente, tenham sido ou estejam sendo exitosas no enfrentamento de situações-problema, considerando as diretrizes propostas no Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.</p>	<p>Criado em 2005 2009 – 4ª EDIÇÃO</p>
02	<b>PRÊMIO NACIONAL DE REFERÊNCIA EM GESTÃO ESCOLAR</b>	<p>Valorizar e tornar públicas as iniciativas e experiências inovadoras e bem sucedidas que contribuem para a melhoria do ensino brasileiro.</p> <p>Estimular a melhoria da gestão e da qualidade do ensino, destacando e disseminando as experiências de referência na área.</p> <p>Incentivar o processo de melhoria contínua da escola, por meio de uma cultura de auto-avaliação de seu processo de gestão.</p> <p>Servir como instrumento de sensibilização, motivação e orientação para o avanço da gestão escolar, sobretudo nas questões que estabelecem a melhoria dos níveis de aproveitamento dos alunos.</p>	<p>É uma parceria entre o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), com a RENAGESTE – Referência Nacional em Gestão Escolar a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), a UNESCO no Brasil e a Fundação Roberto Marinho, com apoio dos movimentos Brasil Competitivo e Todos pela Educação, da Embaixada Americana e dos institutos Gol e Gerdau.</p>	<p>Gestores escolares das escolas vinculadas a rede pública, em exercício.</p>	<p>São premiados os gestores que tornem públicas as iniciativas e experiências inovadoras e bem sucedidas desenvolvidas a frente da gestão, que contribuam para a melhoria do ensino brasileiro. Os(as) diretores(as) são contemplados(as) com o diploma Liderança em Gestão Escolar e recebem como prêmio a participação em viagem de intercâmbio no Brasil e/ou no exterior.</p>	<p>Criado em 1998 2009 – 10ª Edição</p>

03	<b>PRÊMIO MICROSOFT EDUCADORES INOVADORES</b>	Fomentar o desenvolvimento de inovações nas práticas educacionais cotidianas das instituições de ensino. O intercâmbio de experiências entre educadores e a criação de referências no uso da tecnologia promovem a valorização das escolas públicas e privadas, de ensino fundamental e médio. Este é um concurso que reconhece e premia projetos desenvolvidos por professores da rede pública com o uso da tecnologia.	Iniciativa da Microsoft	Professores da educação infantil e séries/anos iniciais do ensino fundamental de todas as etapas da educação básica e Ensino Médio. (todas as redes de ensino)	A avaliação é feita por um comitê composto pela agência fomentadora do prêmio. Os critérios são instituídos pelo comitê, normalmente são convidadas instituições congêneres, personalidades e universidades que possam contribuir para a seleção.	Criado em 2005 2009 4ª Edição
04	<b>PRÊMIO ESCOLA 2009 – INCENTIVO À PREVENÇÃO AO HIV/AIDS E AO USO DE DROGAS</b>	Estimular que cada escola promova um concurso de histórias em quadrinhos relacionados aos temas descritos no âmbito do Prêmio Escola. Incentivar o desenvolvimento de ações preventivas de DST, aids e gravidez na adolescência e uso de drogas nas escolas de ensinos médio e fundamental. Reforçar a aprendizagem e o ensinamento sobre as temáticas relacionadas a este Prêmio. Contribuir para a promoção de cultura científica na população escolar, por meio de iniciativas e ações específicas de prevenção.	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) em parceria com: o Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/Aids (UNAIDS), o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), o Fundo das Nações Unidas para Infância (UNICEF), o Fundo de Populações da Nações Unidas (UNFPA), o Programa Nacional de DST/Aids do Ministério da Saúde e o Ministério da Educação.	Escolas públicas e particulares de ensino fundamental, incluindo a educação de jovens e adultos.	A avaliação é feita por um comitê composto pelas agências organizadoras, a critério do comitê, serem convidadas outras instituições, conselhos, personalidades e universidades que possam contribuir para a seleção.	Criado – 2001 8ª Edição – 2009
05	<b>PRÊMIO SESI QUALIDADE DA EDUCAÇÃO</b>	Estimular a melhoria da educação básica no país a partir da escola.	O prêmio é um esforço de empresários do setor industrial, em parceria com a UNESCO o Movimento Todos pela Educação	Todas as escolas públicas e privadas, de ensino fundamental e médio, e as instituições da Rede SESI.	Em três etapas: Quantitativa, Qualitativa e Serão considerados desde indicadores oficiais de qualidade de educação (IDEB, ENEM, SIMEB), até informações colhidas por especialistas que farão visitas técnicas	Criado em 2008 2ª Edição 2009 / 2010
06	<b>CRER PARA VER JUNTOS FAZENDO ESCOLA E CONSTRUINDO UM MUNDO MELHOR</b>	Contribuir para transformar positivamente a vida das pessoas por meio de uma educação de qualidade. Vender os produtos da linha do Programa Crer Para Ver, que é revertido para projetos que contribuem para a melhoria da educação pública no país	Atuando em parceria com o setor público, iniciativa privada e organizações da sociedade civil.	CPV beneficia alunos e profissionais da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos.		Criado em 2007 2009 2ª Edição
07	<b>EDIÇÃO DO GP AYRTON SENNA DE JORNALISMO – ÊNFASE EDUCAÇÃO</b>					

**QUADRO X – CATEGORIZAÇÃO DE DADOS**

**A – Gestão democrática no PPP do CSFX - 2004 / 2008**

**B – Participação no PPP do CSFX - 2004 / 2008**

**C – Qualidade INEP 2008**



<b>A – Gestão democrática no PPP do CSFX - 2004 / 2008</b>			
ANO	DOCUMENTO	GESTÃO DEMOCRÁTICA	AUTOR
2004 / 2008	PPP	<b>APRESENTAÇÃO:</b> a partir de uma <b>gestão democrática e participativa</b> , a nossa escola vem se consolidando numa estrutura sólida e realizando um bom trabalho enquanto instituição de Ensino que aqui proporcionam uma parcela significativa de produtividade voltada a promoção da pessoa humana.	<b>Equipe Pedagógica C.S.F.X.</b>
		<b>HISTÓRICO DO COLÉGIO:</b> inédito também foi a realização da <b>eleição para a escolha de diretor</b> , onde o colégio São Francisco Xavier foi o primeiro no Estado do Pará a exercer esse ato democrático na escolas públicas desse estado, dessa forma, tornou-se referência para a rede educacional do Estado.	
		<b>REFERENCIAL TEÓRICO:</b> Acrescentamos ao que tange à prática da organização e de gestão da escola, a concepção de José Carlos Libâneo que vem abordando uma nova visão de construção de uma escola <b>democrática e participativa</b> buscando preparar os alunos para exercerem a cidadania plena. O diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola [...] exercitando uma prática de <b>gestão participativa</b> , liderança participativa [...].	
<b>B – Participação no PPP do CSFX - 2004 / 2008</b>			
ANO	DOCUMENTO	PARTICIPAÇÃO	AUTOR
2004 / 2008	PPP	<b>APRESENTAÇÃO:</b> O Projeto Político Pedagógico da Escola em Regime de Convênio de Ensino Fundamental e Médio do Colégio São Francisco Xavier, é resultado de ações, planejamento e <b>participação coletiva</b> da comunidade escolar.	<b>Equipe Pedagógica C.S.F.X.</b>
	PPP	<b>JUSTIFICATIVA:</b> O Projeto Político Pedagógico do C.S.F.X. se apresenta como um dos instrumentos teórico - metodológico que não apenas formula objetivos, metas e promoção da <b>participação da comunidade</b> educativa, mas vem como guia para a melhoria da escola. Dessa forma deve representar um compromisso, construído coletivamente pelos professores, alunos, equipe de coordenação, direção, pais, funcionários e comunidade.  [...] o sentido da noção política, está associado à <b>participação democrática</b> mediante a discussão de propostas e a votação sobre as normas de funcionamento da escola sendo efetivada de <b>forma participativa envolvendo todos</b> os segmentos que compõem a escola.	

		Este projeto vem possibilitar um processo de mudança e de transformação estabelecendo princípios, diretrizes e propostas de ação [...].  Sua dimensão político-pedagógico pressupõe uma <b>construção participativa</b> que envolve ativamente a comunidade educativa	
	<b>PPP</b>	<b>OBJETIVOS:</b> 5 – <b>Fortalecer a participação</b> dos pais na escola 6 – <b>Fortalecer a participação</b> escola-comunidade	
	<b>PPP</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO:</b> em relação a uma <b>gestão democrática participativa</b> , nos fundamentos da teoria de Carlos Libâneo que faz relevância à nova visão de direção e coordenação pedagógica, buscando através do trabalho coletivo envolver todos os segmentos da escola na formação de uma educação democrática e de qualidade visando a cidadania.  Acrescentamos ao que tange à prática da organização e de gestão da escola, a concepção de José Carlos Libâneo que vem abordando uma nova visão de construção de uma escola <b>democrática e participativa</b> buscando preparar os alunos para exercerem a cidadania plena.  O diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola [...] exercitando uma prática de <b>gestão participativa</b> , liderança participativa [...].	
	<b>PPP</b>	<b>AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM:</b> [...] justificamos que toda a educação deve ser centrada no aluno, convertendo-o em sujeito, buscando <b>desenvolver sua participação</b> e espírito crítico em todo o processo de ensino e aprendizagem [...].  [...] a avaliação deve deixar de ser tarefa quase que exclusiva do professor e tornar-se instrumento de auto-avaliação <b>junto à participação do aluno</b> [...]	
		<b>OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO:</b> Desenvolver a <b>participação mais direta</b> do aluno na sua avaliação	
		<b>ASPECTOS QUE PODEM SER OBSERVADOS NA AVALIAÇÃO:</b> <b>Participação nas aulas</b> – interesse e colaboração, atenção às explicações etc.	
		<b>METODOLOGIA APLICADA NA SALA DE AULA:</b> <b>motiva os alunos a participarem?</b>	
		<b>CONTEÚDOS:</b> <b>Há a participação de todos?</b>	
		<b>HISTÓRICO DO COLÉGIO:</b> ao que diz respeito à organização estudantil, o Colégio foi a primeira escola no Município a trabalhar a conscientização política com a participação dos estudantes visando sua organização, elegendo o primeiro Grêmio Estudantil das Escolas Públicas do Município no ano de 1980.	
<b>C – Qualidade INEP 2008</b>			
<b>ANO</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>QUALIDADE</b>	<b>AUTOR</b>
		Consustancie, de fato, um projeto de emancipação e inserção social. Portanto, que o direito à educação tenha	Oliveira e Araújo

	INEP, 2008	como pressuposto um ensino básico de qualidade para todos e que não (re)produza mecanismos de diferenciação e de exclusão social.	(2005, p. 16-17): OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAÚJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. <i>Revista Brasileira de Educação</i> , Anped, Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-23, 2005.
	I NEP, 2008	Podemos argumentar que, atualmente, os rumos do ensino fundamental estão diretamente relacionados com o esforço para melhorar da qualidade da educação pública brasileira. No nível municipal, poderíamos afirmar que a direção seguida pelo ensino fundamental é, muitas vezes, ditada pela visão que a liderança possui sobre o significado de uma educação de qualidade	INEP, p. 42, 2008
	INEP, 2008	A visão de uma educação de qualidade e a liderança para imprimir mudanças no ensino e na aprendizagem parecem estar associadas ao perfil do/a secretário/a municipal de educação.	INEP, p. 42, 2008
	INEP, 2008	Na sociedade brasileira (co) existem – ou (co)existiram – três significados ou etapas de uma educação de qualidade: [...] três significados distintos de qualidade foram construídos e circularam simbólica e concretamente na sociedade: um primeiro, condicionado pela oferta limitada de oportunidades de escolarização; um segundo, relacionado à idéia de fluxo, definido como número de alunos que progridem ou não dentro de determinado sistema de ensino; e, finalmente, a idéia de qualidade associada à aferição de desempenho mediante testes em larga escala.	Oliveira e Araújo (2005. P. 8), OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAÚJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. <i>Revista Brasileira de Educação</i> , Anped, Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-23, 2005.
	INEP, 2008	Em uma das SMEs que adotam o programa Rede Vencer, a definição foi idêntica à proposta pela instituição por ele responsável: [educação de qualidade é] “aquela que garante o acesso, a permanência e o sucesso do aluno”.	INEP, 48
		Para a secretária de Itapecuru Mirim (MA), uma educação de qualidade significa “professor preparado e comprometido; professor responsável, que trabalhe, mas não apenas pelo salário: Educação é professor”.	INEP, 49
		Na visão da secretária de Timbó (SC), educação de boa qualidade “é aquela que garante não apenas o acesso da	INEP, 49

		criança, mas o acesso, a permanência e o aprendizado de todos os alunos matriculados, independente de ser escola rural, central, indistintamente [...] é a oferta para todos, em igualdade de condições”	
		Na visão do secretário do Pará, o conceito de qualidade baseia-se em “escolas aparelhadas, professores capacitados, funcionários treinados, salários compatíveis, planejamento educacional e acompanhamento, acesso à estrutura da Educação e participação da família ou comunidade”.	INEP, 49
		os principais programas educacionais estaduais adotados pelas redes escolares visitadas privilegiam o aprimoramento da qualidade da oferta pública do ensino: adoção de procedimentos de gestão do sistema de ensino e de ações estratégicas que deverão incidir sobre o sistema escolar, além da capacitação dos professores	INEP, 59
		É impressionante a qualidade e quantidade de informação sobre o aprendizado dos alunos – por exemplo para a leitura, é registrado o número absoluto e relativo dos alunos que lêem silabando, lêem palavra por palavra ou lêem com fluência, além do número de livros lidos no mês.	INEP, 68
		Quando um professor é bem recebido na escola onde começa sua carreira, conta com a atenção e a compreensão do núcleo gestor para as dificuldades que encontra e tem espaço para influir na prática educacional, ele sente-se bem mais disposto a exercer com qualidade sua função.	INEP, 71

**DIÁRIO DE CAMPO – Visita – 01**

**DIÁRIO DE CAMPO** – Registro da Pesquisa de Campo em andamento

**LOCAL:** Colégio São Francisco Xavier

**DATA:** 09/03/2010

**HORÁRIO:** 10h às 18h                      **DURAÇÃO:** 07 horas

**PARTICIPANTES:** Pesquisadora (Auxiliadora Maués) e Equipe Gestora da Escola (Diretora Miguelina, Vices Diretores: Jesus Azevedo, Pacheco e Manoel Carlos).

**INTERVENÇÃO PRETENDIDA:**

Exposição da pesquisa

Assinatura dos termos de adesão e liberação para realização e registros da pesquisa (com a equipe gestora);

Recolhimento do material documental;

Apresentação aos professores e esclarecimentos gerais sobre a pesquisa em andamento (com a equipe de professores do turno da tarde);

Apresentação aos alunos (esclarecimentos gerais sobre a pesquisa em andamento);

**OBJETIVOS DA INTERVENÇÃO:**

- Liberação oficial da escola para a realização da pesquisa de campo,
- Recolher informações iniciais e registros de base documental sobre o funcionamento da escola,
- Registrar informações iniciais acerca do funcionamento geral da escola e da sua gestão.

**PROCESSO DE TRABALHO:**

- Reunimos inicialmente (pela manhã) com a equipe gestora para assinatura dos termos de adesão e recolhimento do material documental solicitado previamente (solicitação feita por meio de e-mail e contatos telefônicos);
- Recolhemos material documental cedido pela direção: PPP de 2004 e 2008, termo de convênio, Regimento Escolar e cópias dos projetos em andamento.

- Reunimos novamente (a tarde) com todos os diretores da escola para uma entrevista aberta, que teve como objetivo, levantar aspectos da gestão, recolher informações iniciais acerca do funcionamento geral da escola e da sua gestão e registrar as informações obtidas.

#### **CAMPOS DE INTERESSE:**

- **Sobre base documental:** organização, registro e forma de construção;
- **Sobre o funcionamento geral da escola:** estrutura física, dinâmica e rotina diária aspectos material e humano;
- **Sobre a sua gestão:** forma de escolha, condução da gestão da escola, participação e democracia;

#### **IMPRESSÕES PESSOAIS E REGISTROS:**

**PESSOAIS:** Com relação a equipe gestora: confirmação da receptividade positiva e acessibilidade para pesquisa. Reafirmação do compromisso com a mesma.

**Sobre base documental:** encaminhamentos de ordem prática, recolhimento do material. Todo o material que solicitado nos foi repassado (PPP de 2004 e 2008, termo de convênio, Regimento Escolar e cópias dos projetos em andamento. Todos foram providenciados e bancados pela própria escola.

#### **REGISTROS:**

##### **Sobre o funcionamento geral da escola:**

1. **Com relação ao aspecto físico** é unânime entre os diretores que a escola hoje é pequena pra tanto crescimento. A equipe, juntamente com a comunidade local e parceiros (Igreja, empresários e políticos da região) tem trabalhado no sentido da reforma e ampliação do espaço, que está prevista (com planta e já com alguma verba liberada). A obra deve ser iniciada em 2011 e concluída em 2012. Na fala deles um prédio de fazer “inveja”. Registrado pela diretora Geral – Miguelina – “eu corro atrás desse povo (parceiros) todo santo dia”.
2. **Com relação à dinâmica e rotina diária:**
  - a. No que se refere ao **aspecto material** a escola sempre consegue resolver seus problemas por lá mesmo. Dizem que quando procuram a Sede (SEDUC) a burocracia é muito grande.

- b. Para o **funcionamento diário** da escola eles conseguem resolver por aqui mesmo (Prelazia, parceiros e dinheiro da própria escola – associação de pais);
- c. A **parceria** (na fala da diretora) entre Prelazia e escola é muito importante e por esse canal ela consegue muitas coisas para a escola, e também a escola ajuda as obras e projetos sociais da igreja.
- d. A saber a **associação** funciona toda regimentada e com adesão e consentimento da comunidade que considera (segundo a fala dos diretores) importante a sua **participação**, se sentem responsáveis e cobram da escola melhorias em função da sua participação e da contribuição mensal que fazem.
- e. Com relação a **demanda humana** – funcionários da escola, eles dizem viver um momento satisfatório, principalmente agora depois do concurso. Eles esperam ampliar e lutam sempre por isso, o quadro de servidores, mas não vivem nesse momento nenhum campo completamente descoberto. Tem funcionários de todos os setores. O maior **problema** por eles revelados é com relação a questão das licenças tratamento (saúde) que abrem espaço de fato, mas não de direito.
- f. Com relação a **gestão** – a gestão é composta de quatro diretores. **Na fala da diretora geral (aqui todos tem o mesmo papel)** manter a escola funcionando administrativa e pedagogicamente, todos têm que ter a responsabilidade de zelar e efetivamente ter compromisso com a escola. São todos diretores. Quando houve a eleição em que fui eleita com a maioria absoluta dos votos, no mesmo dia chamei os outros candidatos (dois que eram de outra chapa) e fiz o convite a eles de fazermos um grande grupo de diretores. Eles aceitaram o desafio. Nós sentamos e acordamos nos dividir por área – por exemplo: um toma conta da associação e de tudo que envolve o financeiro da escola. Outro das questões de ordem pedagógica – resolve tudo que diga respeito aos alunos e professores, o outro trabalha voltado pra as questões dos projetos gerais da escola e eu, estou em todos esses espaços com eles. Tem dado muito certo. Na fala do diretor B (Janir) ao dividir as tarefas, nos conseguimos ver melhor a escola. Isso não significa que cada um faça o que quer, ou só faça aquilo que está sob a minha responsabilidade. O trabalho tem sido coletivo. Na fala do diretor B (Manoel) isso é interessante,

por exemplo eu que fui de outra chapa (isso não existe entre nós), me sinto bem a vontade, claro que as vezes discordamos, mas sempre sentamos pra conversar e ver o que de fato é melhor pra escola. Tem dado certo mesmo.

g. **Sobre gestão democrática** – o que vocês praticam?

- Fala A (J) – Nosso esforço é de que seja isso que nos fazemos – uma escola democrática, onde as pessoas podem ser ouvidas.
- Fala B (M) – isso não quer dizer que concordamos com tudo e em tudo, mas sempre conversamos.
- Fala C (Mi) – o importante é que o trabalho tá dando certo, veja só os alunos gostam da escola, os professores são satisfeitos com a escola (isso não envolve as questões de salários), a escola é referência, muitos querem vir estudar e trabalhar aqui. Então tem alguma coisa que está sendo feita e, eu acho que bem feita.
- Fala A – todos são chamados pra tudo, tem reunião e discussão pra tudo que vamos fazer.

#### **Questões de ordem do campo da observação:**

A partir do diálogo inicial, estabelecido com a Diretora Miguelina, alguns aspectos relevantes da gestão puderam ser observados.

A saber: a diretora foi eleita com mais de 90% dos votos da comunidade escolar; Compôs a sua equipe convidando membros do grupo opositor para compor a atual equipe de trabalho, que conta com uma direção geral e mais três diretores. Que a diretora geral, trabalha em caráter voluntário, sem proventos pelo cargo exercido.

#### **Questões de ordem prática:**

Me coloquei a disposição da escola para maiores esclarecimentos ou qualquer outra ocorrência referentes a pesquisa.

Reunir nos próximos encontros com os professores e alunos e, registrar imagens.

#### **Questões de ordem do campo da observação / IMPRESSÕES PESSOAIS:**

Com relação a equipe gestora: confirmação da receptividade positiva e acessibilidade para pesquisa. Reafirmação do compromisso com a mesma.



Todo o material que solicitamos nos foram repassados (PPP de 2004 e 2008, termo de convênio, Regimento Escolar e cópias dos projetos em andamento. Todos foram providenciado e bancados pela própria escola.

Durante a visita na escola, pude observar que o ambiente de descontração e um clima tranquilo, revelador de relação calma e amistosa entre os presentes. Nossa intenção neste primeiro momento foi estabelecer um diálogo informal com a diretora da escola, e na seqüência entrevistar a equipe gestora para sondagem e levantamento de algumas questões sobre a realidade escola do São Francisco.

Por sugestão da diretora, ela quis reunir com todos os diretores juntos. Entrevista que aconteceu num clima muito agradável e aberto, onde todos puderam falar. Durante toda a conversa houve coerência e cadência entre as falas e opiniões.

**DIÁRIO DE CAMPO – Visita – 02**

Registro da Pesquisa de Campo em andamento II

**LOCAL:** Colégio São Francisco Xavier

**DATA:** 19/03/2010

**HORÁRIO:** 14h às 18h                      **DURAÇÃO:** 4 horas

**PARTICIPANTES:** Pesquisadora (Auxiliadora Maués) e Equipe Gestora da Escola (Manoel) e Professores.

**INTERVENÇÃO REALIZADA:**

Inicialmente o diretor faz as apresentações aos professores e esclarecimentos gerais sobre a pesquisa em andamento (com a equipe de professores do turno da tarde), e em seguida me deixa com o grupo.

Na minha apresentação reafirmo o caráter científico e seriedade da pesquisa, retomo minhas origens e ligação com a cidade e alguns deles que consigo reconhecer, na seqüência, ide maneira informal, mas previamente estruturada, inicio um conjunto de entrevistas.

Entrevista coletiva (grupo de professores da tarde)

Realização de registros fotográficos (autorizados pela direção).

**OBJETIVOS DA INTERVENÇÃO:**

- Apresentação da pesquisa,
- Recolher informações iniciais e registros sobre o funcionamento da escola,
- Registrar as impressões dos professores acerca do funcionamento geral da escola e suas impressões da gestão e das premiações recebidas.

**PROCESSO DE TRABALHO:** Reunimos inicialmente com toda a equipe de professores e informamos as diretrizes da pesquisa em andamento e todos os aspectos possíveis para a realização da pesquisa em seguida conversamos com dois grupos (escolhidos da seguinte maneira os que estavam muito próximos e entrosados e um outro grupo que se encontrava mais afastados sem aparente entrosamento), conversamos também com quatro professores individualmente.

**CAMPOS DE INTERESSE:**

- **Sobre o funcionamento geral da escola:** estrutura física, dinâmica e rotina diária aspectos material e humano;
- **Sobre a sua gestão:** forma de escolha, condução da gestão da escola, participação e democracia;

**IMPRESSÕES PESSOAIS E REGISTROS:**

**PESSOAIS:** Com os professores, neste primeiro momento reunimos na sala deles, no horário de recreio, onde pude observar o ambiente e clima instalado de total descontração num ambiente inteiramente receptivo e com relações aparentes de diálogo e interação amistosa entre os presentes. O grupo foi bastante receptivo, confirmação da receptividade positiva e acessibilidade para pesquisa, se mostraram acessíveis e dispostos a colaborar com o trabalho.

**REGISTROS:**

- **Sobre o funcionamento geral da escola**

**Questões de ordem do campo da observação:** a partir do diálogo estabelecido com grupos vimos que a categoria se sente contemplada com a gestão que elegeu maciçamente. Com relação a diretora que está a frente da escola e se dizem satisfeitos com o trabalho por ela realizado. E felizes por ver que a escola funciona e é reconhecida por isso. Disseram também que tem muito orgulho do investimento e dos resultados que conseguem com a efetivação do trabalho deles. Exemplo – aprovação em projetos e nos vestibulares.

Na fala dos grupos ouvidos, eles dizem que acham que a escola pratica democracia e isso pode ser percebido entre eles e os alunos. Todos querem vir pra cá. Nós nos orgulhamos de trabalhar aqui.

Nossa intenção neste primeiro momento foi um bate papo informal, de sondagem e levantamento de algumas questões sobre a vida deles na escola.

Ao final do turno vários professores me procuraram pra falar de seus projetos e se ofereceram para contribuir com a pesquisa. Disseram que a escola tem vida e eles mesmos fazem de tudo pra levar adiante projetos que fazem um bem enorme pra toda a comunidade. Muitos deles são premiados por isso, mas o melhor mesmo é ver todos

participando e se sentindo importantes. Alguns projetos nascem nas aulas, outros são programados e de maneira geral todos participam.

**DIÁRIO DE CAMPO – Visita – 03**

Registro da Pesquisa de Campo em andamento

**LOCAL:** Colégio São Francisco Xavier

**DATA:** 15/04/2010

**HORÁRIO:** 14h às 18h                      **DURAÇÃO:** 4 horas

**PARTICIPANTES:** Pesquisadora (Auxiliadora Maués) e grupos de alunos

**INTERVENÇÃO REALIZADA:**

Conversa informal com alunos do ensino fundamental (levantamento de informações e abertura do campo de diálogos);

Realização de registros fotográficos (autorizados pela direção).

**OBJETIVOS DA INTERVENÇÃO:**

- Apresentação da pesquisa aos alunos;
- Recolher informações iniciais sobre a vida deles na escola;
- Registrar as impressões deles acerca do funcionamento geral da escola e da gestão;

**PROCESSO DE TRABALHO:**

Inicialmente passamos fazendo visita nas salas de aula nos horários de intervalo (10 turmas).

Num segundo momento, observei os alunos durante o recreio dos alunos. Nesse horário funciona uma espécie de rádio da comunidade escolar com informações, recados e músicas. No pátio da escola o clima era tranquilo, revelador de relação de alegria e total descontração entre os alunos.

Num segundo momento reunimos informalmente (com objetivos previamente definidos) com um grupo de alunos no pátio da escola. Informamos as diretrizes da pesquisa em andamento e todos os aspectos possíveis para a realização da pesquisa e depois, conversamos com eles sobre quais eram as impressões gerais deles acerca da escola e seu funcionamento geral.

**IMPRESSÕES PESSOAIS:**

**Questões de ordem prática: os alunos ficaram bem agitados, queriam falar muito e foram bastante receptivos** se mostraram interessados com relação a realização da pesquisa.

- Registramos as primeiras impressões do grupo com relação ao sentimento que nutrem pela escola, o que a primeira vista são sentimentos de orgulho por estudar na melhor escola de Abaeté.
- **Questões de ordem do campo da observação:** a partir do diálogo estabelecido com os alunos vimos que eles votaram e elegeram a diretora que está a frente da escola e se dizem satisfeitos com o trabalho por ela realizado e que ela é ótima com eles.
- Todos têm entre um a dois anos na escola e sonhavam em estudar lá.
- Eles dizem que a escola é a melhor da cidade e que a maior tristeza deles e dos pais deles era não conseguir uma vaga pra ir pra lá. “tem gente que passa anos sem conseguir”.
- Os nossos professores são ótimos (só alguns que são muito exigentes).

Para os registros desse primeiro momento foi um bate papo informal, de sondagem e levantamento de algumas questões sobre a vida deles na escola.

Ao final das aulas quando reunimos no pátio da escola, com os alunos que já estavam liberados e conversamos com um grupo de seis alunos (cinco alunas e um aluno) sobre tempo que estudam na escola, se gostam da escola e se sentem-se bem lá. Do grupo ouvido todos têm entre um a dois anos na escola e sonhavam em estudar lá. Para eles é a melhor escola de Abaeté.

OBS. Enquanto fazia esses registros, o fotógrafo fez os registros fotográficos da escola e seus diferentes espaços. Eles queriam fazer tudo – falar, bater fotos, ser entrevistados, rrsrs.

## DIÁRIO DE CAMPO – Visita – 04

Registro da Pesquisa de Campo em andamento

**LOCAL:** Colégio São Francisco Xavier

**DATA:** 29 e 30/04/2010

**HORÁRIO:** Manhã e tarde                      **DURAÇÃO:**

**PARTICIPANTES:** Pesquisadora (Auxiliadora Maués), Equipe Gestora da Escola (Vices Diretores: Manoel Carlos).

### **INTERVENÇÃO REALIZADA:**

**Observação geral do funcionamento da escola e análise documental**

### **OBJETIVO DA INTERVENÇÃO:**

- Observação do andamento das atividades em diferentes turnos,
- Tratamento de informações de base documental,
- Registros informais (imagens, entrevistas).

**PROCESSO DE TRABALHO:** Reunimos somente com a equipe gestora

#### **Questões de ordem do campo da observação / IMPRESSÕES PESSOAIS:**

Com relação a equipe gestora: confirmação da receptividade positiva e acessibilidade para pesquisa. Reafirmação do compromisso com a mesma.

Nesse período durante a observação conversei informalmente com alunos, professores, vice-diretor, funcionários e pai de alunos:

**Com funcionários:** suas impressões da escola e diretores é de que tudo ali funciona bem e a diretora é muito esforçada pelos alunos;

**Com os professores,** o melhor da escola é o incentivo aos projetos deles;

**Com os pais,** que desde que o filho veio pra cá ele está muito mais interessado, a escola é muito boa;

Com um **membro da comunidade** (parceiro) a escola e a diretora são demais bons pra comunidade, “hoje eu vim pedir umas carteiras pra usar na reunião e aula da comunidade, do lado” ela (a diretora, sempre me empresta). Ele veio buscar carteira pra dar aula pra crianças carentes.

**Vice-diretor:** a nossa relação aqui é de muita confiança, no início tínhamos projetos de oposição, eram três chapas, ao final da eleição, a diretora convidou todos pra compor uma grande equipe. As coisas têm sido bem legais. O trabalho rende mais.



**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA**

<b>EIXO MATRICIAL</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
Gestão e trabalho na escola	1. Perspectiva de gestão escolar democrática	Situações relacionadas à perspectiva de gestão democrática, Processo de efetivação no cargo de gestor (a), Construção do PPP Ações colegiadas na Escola, Eleição Conselho Escolar, Grêmios Estudantil
	2. Perspectiva de gestão escolar Premiada	A gestão premiada como foco, Prêmios recebidos, Organização e participação em atividades premiadas, A premiação por mérito
	3. Planejamento, acompanhamento, participação e organização do trabalho na escola	Grau de envolvimento da comunidade nas ações, Nível de participação nas ações planejadas, Construção coletiva, Fomento das ações
	4. Processo de Tomada de decisão e definição das ações colegiadas na escola	Apoio, participação e fomento das ações Construção, apoio, participação nas representações colegiadas
	5. Canais de comunicação	Formas utilizadas, Tipos de abordagem, Instrumentos e canais de comunicação
	6. Instâncias e níveis de participação da comunidade escolar na gestão	Formas utilizadas e tipos de abordagem, Apoio nas decisões, Participação crescente nos órgãos colegiados
	7. Regulamentação do trabalho, ações gestora, docente, discente e de pessoal	Instrumentos utilizados, Níveis de decisão coletiva, Nível de participação, Nível de autonomia, Níveis e qualidade do atendimento aos alunos.
<b>IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO (A):</b>		
<b>Nome:</b>		
<b>Idade:</b> ( ) 20 a 30 ( ) 30 a 40 ( ) 40 a 50 ( ) 50 a mais		
<b>Sexo:</b> ( ) Fem. ( ) Masc.		
<b>Religião:</b> ( ) Católica ( ) Protestante ( ) outros		
<b>Função / Cargo:</b>		
<b>Tempo de experiência na função:</b>		
<b>Sector de atuação:</b>		
<b>Forma de ingresso na função:</b> ( ) Indicação ( ) Eleição direta ( ) Concurso ( ) Outros(explicar)		
Forma de provimento de acesso ao cargo: ( ) Indicação ( ) Eleição direta ( ) Concurso ( ) Outros(explicar)		
<b>Faixa salarial:</b> ( ) 1 a 2 salários mínimos ( ) 2 a 3 salários mínimos ( ) 3 a mais		
<b>Formação:</b> ( ) Ensino fundamental completo ( ) ensino fundamental incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) ensino médio incompleto ( ) Ensino Superior completo ( ) Ensino superior incompleto		
<b>Qual o curso de Graduação:</b> Instituição:                      Ano:		
Curso de Pós Graduação: ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado Instituição:                      Ano:		

### **Roteiro de entrevista com funcionário da escola**

1. O Colégio tem logo na entrada (parte externa) pintado ao lado do nome da escola o destaque a premiação de Referência Nacional em Gestão Escolar Democrática, é referência pelos prêmios que recebeu e recebe. O que você acha disso?
2. Na atual política de Governo do Estado do Pará, temos hoje a inauguração do desenvolvimento de uma política de premiação por mérito. A escola, já trabalha tendo a premiação como destaque. Como vem sendo desenvolvida no Colégio o trabalho, tendo como objetivos, iniciativas que visem a premiação?
3. Parece que o colégio define as suas ações tendo como objetivo a premiação. Como você analisa essa idéia da escola trabalhar, tendo dentre seus objetivos a busca por iniciativas que tenham como fim uma premiação? O Colégio é referência pelos prêmios que recebeu e recebe. Você conhece, já ouviu falar de algum deles?
4. Considerando o seu trabalho, qual é a principal vitória que o uma premiação representa? Você já participou de alguma delas? O que representa para você trabalhar numa escola premiada?
5. No seu ponto de vista, as ações da escola são mobilizadas no sentido de ampliar a premiação do Colégio? O que você acha disso?
6. Você conhece quais são os critérios que o Colégio adota para inscrição nas ações e projetos de premiação? Você já participou de algum deles?
7. Você sabe de algum prêmio que a escola já recebeu? Você participou dele? Pode descrever algum deles? O que você acha de trabalhar em uma escola premiada?
8. Que tipos de ações para melhorar a qualidade da educação no Colégio, tem ficado mais evidente, de acordo com a lógica da premiação?
9. Relacione três pontos positivos e três negativos da gestão do Colégio e comente o porque de cada um deles.
10. Acrescente alguma coisa que você gostaria de registrar nesta entrevista.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIREÇÃO GERAL DA ESCOLA**

<b>EIXO MATRICIAL</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
Fé e Ciência – a Educação, o ensino e Gestão do CSFX	1. Perspectiva de Educação	Situações relacionadas a perspectiva de gestão democrática Processo de efetivação no cargo de gestor (a) Construção do PPP Ações colegiadas na Escola Eleição Conselho Escolar Grêmios Estudantil
	2. Perspectiva de gestão escolar Premiada	A gestão premiada como foco Prêmios recebidos Organização e participação em atividades premiadas A premiação por mérito
	3. Planejamento, acompanhamento, participação e organização do trabalho da escola	Grau de envolvimento da comunidade nas ações Nível de participação nas ações planejadas Construção coletiva Fomento das ações
	4. Processo de Tomada de decisão e definição das ações colegiadas na escola	Apoio, participação e fomento das ações Construção, apoio, participação nas representações colegiadas
	5. Canais de comunicação	Formas utilizadas, Tipos de abordagem Instrumentos e canais de comunicação
	6. Instâncias e níveis de participação da comunidade escolar na gestão	Formas utilizadas e tipos de abordagem Apoio nas decisões Participação crescente nos órgãos colegiados
	7. Regulamentação do trabalho, ações gestora, docente, discente e de pessoal	Instrumentos utilizados Níveis de decisão coletiva Nível de participação Nível de autonomia Níveis e qualidade do atendimento aos alunos.
<b>IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO (A):</b>		
<p>Nome: Idade: ( ) 20 A 30 ( ) 30 A 40 ( ) 40 A 50 ( ) 50 A MAIS Sexo: ( ) Fem. ( ) Masc. Religião: ( ) Católica ( ) Protestante ( ) outros</p>		
<p>Função / Cargo: Tempo de experiência na função: Setor de atuação: Forma de ingresso na função: ( ) Indicação ( ) Concurso público ( ) Outro <b>Forma de provimento de acesso ao cargo:</b> ( ) Indicação ( ) Eleição direta ( ) Concurso ( ) Outros(explicar) <b>Faixa salarial:</b> ( ) 1 a 2 salários mínimos ( ) 2 a 3 salários mínimos ( ) 3 a mais</p>		
<p>Formação: ( ) Ensino fundamental completo ( ) ensino fundamental incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) ensino médio incompleto ( ) Ensino Superior completo ( ) Ensino superior incompleto Qual o curso de Graduação: Instituição: Ano: Curso de Pós Graduação: ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado Instituição: Ano:</p>		

### **Roteiro de entrevista com o diretor da escola**

1. Padre, educador, Bispo qual a sua formação? Qual seu real envolvimento e papel que desempenha no Colégio São Francisco?
2. Existe um plano educacional das escolas diocesanas? O São Francisco está pautado por ele?
3. O lema da escola é: Fé e Ciência. Como tem se dado essa articulação na escola?
4. A escola é pública em regime de convênio. Parece ser pública e ao mesmo tempo privada. O que tem efetivamente determinado o desenvolvimento da educação aqui no São Francisco? O colégio segue um plano de orientação diferenciada?
5. O Colégio tem logo na entrada (parte externa) pintado ao lado do nome dela, a frase: “Referência Nacional em Gestão Escolar Democrática”. Me diga o que isso efetivamente representa.
6. Você poderia me dizer se essa referência que a escola tem em premiações é determinante para o desenvolvimento das ações na escola? Como isso se dá concretamente?
7. Na atual política de Governo do Estado do Pará, temos hoje a inauguração do desenvolvimento de uma política de premiação por mérito. A escola, já trabalha tendo a premiação como destaque. Como vem sendo desenvolvido no Colégio esse trabalho.
8. Qual é o principal ganho que a premiação representa para a escola?
9. As ações como Planejamento anual, projetos de iniciação científica, o PPP e outros instrumentos de gestão e ação da escola são mobilizadas no sentido de ampliar a premiação do Colégio?
10. A premiação faz parte do PPP do Colégio? Isto é uma decisão colegiada?
11. Quais são os critérios que o Colégio adota para inscrição nas ações e projetos de premiação, e como se dá a participação da Igreja nisto?
12. Durante a sua gestão a escola recebeu algum prêmio? O que isso significou pra escola? E que tipos de ações para melhorar a qualidade da educação no Colégio, tem ficado mais evidente, de acordo com a lógica da premiação?
13. Relacione três pontos positivos e três negativos da gestão do Colégio e comente o porquê de cada um deles.
14. Acrescente alguma coisa que você gostaria de registrar nesta entrevista.

**ENTREVISTA COM A DIREÇÃO PEDAGÓGICA**

<b>EIXO MATRICIAL</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
Gestão Democrática e premiada	1. Perspectiva de gestão escolar democrática	Situações relacionadas à perspectiva de gestão democrática Processo de provimento do cargo de gestor (a) Construção do PPP Ações colegiadas na Escola Eleição Conselho Escolar Grêmios Estudantil
	2. Perspectiva de gestão escolar Premiada	A gestão premiada como foco Prêmios recebidos Organização e participação em atividades premiadas A premiação por mérito
	3. Planejamento, acompanhamento, participação e organização do trabalho da escola	Grau de envolvimento da comunidade nas ações Nível de participação nas ações planejadas Construção coletiva Fomento das ações Perspectiva teórico-metodológica do planejamento Regularidade/Frequência
	4. Processo de Tomada de decisão e definição das ações colegiadas na escola	Apoio, participação e fomento das ações Construção, apoio, participação nas representações colegiadas
	5. Canais de comunicação/transparência	Formas utilizadas, Tipos de abordagem Instrumentos e canais de comunicação
	6. Instâncias e níveis de participação da comunidade escolar na gestão	Formas utilizadas e tipos de abordagem Apoio nas decisões Participação crescente nos órgãos colegiados
	7. Regulamentação do trabalho, ações gestora, docente, discente e de pessoal	Instrumentos utilizados Níveis de decisão coletiva Formas de abordagem Nível de autonomia Níveis e qualidade do atendimento aos alunos. Níveis de Relacionamento
<b>IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO (A):</b>		
Nome: Carlos Idade: <input type="checkbox"/> 20 A 30 <input type="checkbox"/> 30 A 40 <input type="checkbox"/> 40 A 50 <input type="checkbox"/> 50 a mais Sexo: <input type="checkbox"/> Fem. <input type="checkbox"/> Masc. Religião: <input type="checkbox"/> Católica <input type="checkbox"/> Protestante <input type="checkbox"/> outros		
Função / Cargo: Vice Diretor Tempo de experiência na função: 03anos Setor de atuação: Gestão Geral Forma de ingresso na função: <input type="checkbox"/> Indicação <input type="checkbox"/> Concurso público <input type="checkbox"/> Outro <b>Forma de provimento de acesso ao cargo:</b> <input type="checkbox"/> Indicação <input type="checkbox"/> Eleição direta <input type="checkbox"/> Concurso <input type="checkbox"/> Outros(explicar – forma mista) <b>Faixa salarial:</b> <input type="checkbox"/> 1 a 2 salários mínimos <input type="checkbox"/> 2 a 3 salários mínimos <input type="checkbox"/> 3 a mais		
Formação: <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto Qual o curso de Graduação: Instituição: UFPA Ano: 1996 / 2008 Curso de Pós Graduação: <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado		

Instituição:

Ano:

### **Roteiro de entrevista com o diretor da escola**

15. O Colégio tem logo na entrada (parte externa) pintado ao lado do nome da escola o destaque a premiação de Referência Nacional em Gestão Escolar Democrática, é referência pelos prêmios que recebeu e recebe. Me fale sobre isso.
16. Você poderia me dizer se essa referência que a escola tem em premiações é determinante para o desenvolvimento das ações na escola? Como isso se dá concretamente?
17. Na atual política de Governo do Estado do Pará, temos hoje a inauguração do desenvolvimento de uma política de premiação por mérito. A escola, já trabalha tendo a premiação como destaque. Como vem sendo desenvolvida no Colégio o trabalho, tendo como objetivos, iniciativas que visem a premiação?
18. Qual é o principal ganho que a premiação representa para a escola?
19. As ações como Planejamento anual, projetos de iniciação científica, o PPP e outros instrumentos de gestão e ação da escola são mobilizadas no sentido de ampliar a premiação do Colégio?
20. A premiação faz parte do PPP do Colégio? Isto é uma decisão colegiada?
21. Quais são os critérios que o Colégio adota para inscrição nas ações e projetos de premiação, e como se dá a participação da comunidade escolar (professores, alunos, responsáveis, e etc)?
22. Durante a sua gestão a escola recebeu algum prêmio? O que isso significou pra escola?
23. Que tipos de ações para melhorar a qualidade da educação no Colégio, tem ficado mais evidente, de acordo com a lógica da premiação?
24. Em sua opinião, quais são os principais ganhos para a Escola com o prêmio?
25. Relacione três pontos positivos e três negativos da gestão do Colégio e comente o porquê de cada um deles.
26. Acrescente alguma coisa que você gostaria de registrar nesta entrevista.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COORDENAÇÃO DA ESCOLA**

<b>EIXO MATRICIAL</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
Gestão Democrática e premiada	1. Perspectiva de gestão escolar democrática	Situações relacionadas à perspectiva de gestão democrática Processo de provimento do cargo de gestor (a) Construção do PPP Ações colegiadas na Escola Eleição Conselho Escolar Grêmios Estudantil
	2. Perspectiva de gestão escolar Premiada	A gestão premiada como foco Prêmios recebidos Organização e participação em atividades premiadas A premiação por mérito
	3. Planejamento, acompanhamento, participação e organização das ações da escola	Grau de envolvimento da comunidade nas ações Nível de participação nas ações planejadas Construção coletiva Fomento das ações Perspectiva teórico-metodológica do planejamento Regularidade/Frequência
	4. Processo de Tomada de decisão e definição das ações colegiadas na escola	Apoio, participação e fomento das ações Construção, apoio, participação nas representações colegiadas
	5. Canais de comunicação/transparência	Formas utilizadas, Tipos de abordagem Instrumentos e canais de comunicação
	6. Instâncias e níveis de participação da comunidade escolar na gestão	Formas utilizadas e tipos de abordagem Apoio nas decisões Participação crescente nos órgãos colegiados
	7. Regulamentação do trabalho, ações gestora, docente, discente e de pessoal	Instrumentos utilizados Níveis de decisão coletiva Formas de abordagem Nível de autonomia Níveis e qualidade do atendimento aos alunos Níveis de Relacionamento
<b>IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO (A):</b>		
Nome: Idade: <input type="checkbox"/> 20 A 30 <input type="checkbox"/> 30 A 40 <input type="checkbox"/> 40 A 50 <input type="checkbox"/> 50 a mais Sexo: <input type="checkbox"/> Fem. <input type="checkbox"/> Masc. Religião: <input type="checkbox"/> Católica <input type="checkbox"/> Protestante <input type="checkbox"/> outros		
Função / Cargo: Tempo de experiência na função: Setor de atuação: Forma de ingresso na função: <input type="checkbox"/> Indicação <input type="checkbox"/> Concurso público <input type="checkbox"/> Outro <b>Forma de provimento de acesso ao cargo:</b> <input type="checkbox"/> Indicação <input type="checkbox"/> Eleição direta <input type="checkbox"/> Concurso <input type="checkbox"/> Outros(explicar) <b>Faixa salarial:</b> <input type="checkbox"/> 1 a 2 salários mínimos <input type="checkbox"/> 2 a 3 salários mínimos <input type="checkbox"/> 3 a mais		
Formação: <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto		



Qual o curso de Graduação:

Instituição:                      Ano:

Curso de Pós Graduação: (   ) Especialização (   ) Mestrado (   ) Doutorado

Instituição:                      Ano:

**Roteiro de entrevista com o diretor da escola**

27. O Colégio tem logo na entrada (parte externa) pintado ao lado do nome da escola o destaque a premiação de Referência Nacional em Gestão Escolar Democrática, é referência pelos prêmios que recebeu e recebe. Me fale sobre isso.
28. Você poderia me dizer se essa referência que a escola tem em premiações é determinante para o desenvolvimento das ações na escola? Como isso se dá concretamente?
29. Na atual política de Governo do Estado do Pará, temos hoje a inauguração do desenvolvimento de uma política de premiação por mérito. A escola, já trabalha tendo a premiação como destaque. Como vem sendo desenvolvida no Colégio o trabalho, tendo como objetivos, iniciativas que visem a premiação?
30. Qual é o principal ganho que a premiação representa para a escola?
31. As ações como Planejamento anual, projetos de iniciação científica, o PPP e outros instrumentos de gestão e ação da escola são mobilizadas no sentido de ampliar a premiação do Colégio?
32. A premiação faz parte do PPP do Colégio? Isto é uma decisão colegiada?
33. Quais são os critérios que o Colégio adota para inscrição nas ações e projetos de premiação, e como se dá a participação da comunidade escolar (professores, alunos, responsáveis, e etc)?
34. Durante a sua gestão a escola recebeu algum prêmio? O que isso significou pra escola?
35. Que tipos de ações para melhorar a qualidade da educação no Colégio, tem ficado mais evidente, de acordo com a lógica da premiação?
36. Em sua opinião, quais são os principais ganhos para a Escola com o prêmio?
37. Relacione três pontos positivos e três negativos da gestão do Colégio e comente o porquê de cada um deles.
38. Acrescente alguma coisa que você gostaria de registrar nesta entrevista.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ALUNOS DA ESCOLA**

<b>EIXO MATRICIAL</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
Gestão e Participação	1. Perspectiva de gestão escolar democrática	Situações relacionadas à perspectiva de gestão democrática Eleição para diretores, Eleição Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, Construção do PPP e Ações colegiadas na Escola
	2. Perspectiva de gestão escolar Premiada	A gestão premiada como foco, Prêmios recebidos, Organização e participação em atividades premiadas, A premiação por mérito.
	3. Planejamento, acompanhamento, participação e organização do trabalho na escola	Grau de envolvimento da comunidade nas ações Nível de participação nas ações planejadas, Construção coletiva, Fomento das ações planejadas.
	4. Processo de Tomada de decisão e definição das ações colegiadas na escola	Apoio, participação e fomento das ações, Construção, apoio, participação nas representações colegiadas.
	5. Canais de comunicação	Formas utilizadas, Tipos de abordagem, Instrumentos e canais de comunicação.
	6. Instâncias e níveis de participação da comunidade escolar na gestão	Formas utilizadas e tipos de abordagem, Apoio nas decisões, Participação crescente nos órgãos colegiados.
	7. Regulamentação do trabalho, ações gestora, docente, discente e de pessoal	Instrumentos utilizados, Níveis de decisão coletiva, Nível de autonomia, Níveis e qualidade do atendimento aos alunos.
<b>IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO (A):</b>		
<b>Nome:</b>		
<b>Idade:</b> ( ) 10 a 15 ( ) 15 a 20 ( ) 20 a 25 ( ) 25 a mais		
<b>Sexo:</b> ( ) Fem. ( ) Masc.		
<b>Religião:</b> ( ) Católica ( ) Protestante ( ) outros		
<b>Há quanto tempo está na escola:</b> ( ) 01 a 05 anos ( ) 05 a 10 anos ( ) 10 a mais		
Sabe dizer qual a forma de ingresso do diretor(a) da escola ( ) <b>Indicação</b> ( ) <b>Eleição direta</b> ( ) <b>Concurso</b> ( ) <b>Outros(explicar)</b>		
<b>Faixa salarial da família:</b> ( ) 1 a 2 salários mínimos ( ) 2 a 3 salários mínimos ( ) 3 a mais		
<b>Formação:</b> ( ) Ensino fundamental completo ( ) ensino fundamental incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) ensino médio incompleto		

### **Roteiro de entrevista com alunos da escola**

1. Do tempo em que você estuda no São Francisco, o que você pode me dizer da escola?
2. O Colégio tem logo na entrada (parte externa) pintado ao lado do nome da escola o destaque a premiação de Referência Nacional em Gestão Escolar Democrática, é referência pelos prêmios que recebeu e recebe. Você sabe o que isso significa? O que você acha disso?
3. O Colégio é uma referência estadual, nacional e municipal, pelos prêmios que recebeu e recebe. Você conhece, já ouviu falar de algum deles? Já participou de algum deles? O que acha disso?
4. O que você acha dessa referência e reconhecimento: ser uma escola premiada? Isso melhora a qualidade do ensino? Como?
5. Você sabe me dizer se as ações desenvolvidas na escola são mobilizadas no sentido de ampliar a participação da escola nas premiações? Por que? Você já participou de alguma premiação da escola ou conhece alguém, ou algum projeto premiado. Relate qual.
6. O que representa para você estudar numa escola premiada?
7. Quanto a gestão. Pra você o que é uma escola democrática? Você considera a sua escola é democrática? Por quê?
8. Você sabe o que é um Grêmio Estudantil? Sabe me informar se tem grêmio estudantil na escola e o que ele faz.
9. Quando você precisa de alguma coisa da escola (por exemplo, documentos, quadra pra jogar, biblioteca, informática), você é atendido ou não? O que você acha do atendimento ou da falta dele?
10. Relacione três pontos positivos e três negativos da gestão do Colégio e comente o porquê de cada um deles.
11. Acrescente alguma coisa que você gostaria de registrar nesta entrevista.