



## **Políticas públicas, estado e gestão escolar no Brasil: compassos e descompassos**

*Public policies, state and school management in Brazil: bars  
and mismatches*

*Políticas públicas, el estado y la gestión escolar en  
Brasil: bares y desajustes*

**Maria de Lourdes Pinto de Almeida, Elson Bastos Pereira \***

Universidade do Planalto Catarinense, (UNIPLAC), Lages, SC, Brasil

---

### **Resumo**

A história humana nas transformações da sociedade contemporânea é marcada por descon-  
tinuidades apontadas através de inúmeras análises de estudiosos de cada tempo que tentam  
interpretar a realidade para apontar caminhos para a transformação. Sendo assim, as trans-  
formações hodiernas da contemporaneidade fazem surgir sem precedentes uma crise do

---

\* MLPA: Doutora em Educação, e-mail: malu04@gmail.com

EBP: Mestrando em Educação, e-mail: elsonbpereira@gmail.com

modelo societário marcado por mudanças na experiência da vida humana. esse contexto, a questão é de como a educação poderá ter um papel decisivo enquanto política pública para novos processos de gestão escolar que estejam organicamente articuladas com a construção de novos processos sociais voltados para a humanização, a ética e a novos paradigmas quanto a convivência humana? Frente às aberturas proporcionadas pela própria LDB, podemos afirmar que a questão da gestão poderá ter modificações quantitativas e qualitativas e que a implementação destas modificações depende, em grande parte, do entendimento que os gestores têm de seu papel. Sabemos que as ações que podem e devem ocorrer no seio das instituições só terão repercussão se a escola, e seus agentes, modificarem o olhar para o seu papel quanto à formação do aluno e, por conseguinte, modificar a organização e estruturação das atividades curriculares em seu Projeto Pedagógico. Nosso objetivo é debater a gestão, procurando superar, por meio de uma outra cultura de formação do gestor, a falta de referencial teórico em aspectos fundamentais da sociedade, da civilização e da cultura. Podemos dizer ainda, que as perspectivas atuais estão mais abrangentes e englobam aspectos de totalidade na formação dos gestores.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas e Gestão Escolar. Estado e Gestão. Educação e Gestão. Políticas e Escola.

### **Abstract**

*Human history in the transformations of contemporary society is marked by discontinuities identified through numerous analyzes of scholars each time trying to interpret reality to point roadmap for transformation. Thus, the present-day transformations of contemporary make unprecedented rise to a crisis of the corporate model marked by changes in the experience of human life. this context, the question is how education can play a decisive role as a public policy for new school management processes that are organically articulated with the construction of new social processes aimed at the humanization, ethics and new paradigms as human coexistence? Front of the openings provided by the LDB, we can say that the issue of management may have quantitative and qualitative changes and the implementation of these changes depends in large part on the understanding that managers have their role. We know that the actions that can and should occur within the institutions only have impact if the school, and their agents, modify the look for his role*

*as the student's education and, therefore, change the organization and structuring curricular activities Pedagógico. Nosso your goal is to discuss project management, seeking to overcome through another culture manager training, lack of theoretical framework in fundamental aspects of society, civilization and culture. We can say also that the current prospects are more comprehensive and encompass all aspects in the training of managers.*

**Keywords:** *Public Policy and Management School. State and Management. Education and Management. Policies and School.*

### **Resumen**

*La historia humana en las transformaciones de la sociedad contemporánea está marcada por las discontinuidades identificados a través de numerosos análisis de los estudiosos cada vez tratando de interpretar la realidad al punto hoja de ruta para la transformación. Por lo tanto, las transformaciones actuales de la contemporánea hacen aumento sin precedentes a una crisis del modelo empresarial marcada por los cambios en la experiencia de la vida humana. este contexto, la pregunta es cómo la educación puede desempeñar un papel decisivo como una política pública para los nuevos procesos de gestión escolar que están orgánicamente articulado con la construcción de nuevos procesos sociales dirigidas a la humanización, la ética y los nuevos paradigmas como la convivencia humana ? Delante de las aberturas previstas por la LDB, podemos decir que el problema de la gestión puede tener cambios cuantitativos y cualitativos y la implementación de estos cambios depende en gran parte en el entendimiento de que los gerentes tienen su papel. Sabemos que las acciones que puede y debe ocurrir dentro de las instituciones sólo tienen impacto si la escuela y sus agentes, modifican la mirada por su papel de la educación del estudiante y, por lo tanto, cambiar la organización y estructuración de las actividades del plan de estudios Pedagógico. Nosso su objetivo es discutir la gestión de proyectos, buscando superar a través de otra formación en gestión de la cultura, la falta de un marco teórico en los aspectos fundamentales de la sociedad, la civilización y la cultura. Podemos decir también que las perspectivas actuales son más completos y abarcan todos los aspectos de la formación de directivos.*

**Palabras clave:** *Política Pública y la Escuela de Gestión. Estado y Gestión. Educación y Gestión. Políticas y la escuela.*

## Introdução

Esperar da sociedade mercantilizada uma sanção ativa — ou mesmo mera tolerância — de um mandato que estimule as instituições de educação formal a abraçar plenamente a grande tarefa histórica do nosso tempo, ou seja, a tarefa de romper com a lógica do capital no interesse da sobrevivência humana seria um milagre monumental. É por isso que, também no âmbito educacional, as soluções “não podem ser formais; elas devem ser essenciais”. Em outras palavras, eles devem abarcar a totalidade das práticas educacionais da sociedade estabelecida (MÉSZÁROS, 2005, p. 45).

No contexto do mundo do trabalho podemos afirmar que a principal característica capitalista é a força de produção ter assumido a forma de mercadoria, onde o trabalhador produz para o capital e não para si, sendo mais um simples objeto de produção. Sendo assim, o conhecimento é na contemporaneidade também uma mercadoria da qual o “capital” necessita para sua continuidade. Se até bem pouco tempo a mão de obra era uma importante mercadoria, no mundo globalizado a força perde valor e abre-se uma nova categoria chamada *sociedade do conhecimento* que nada mais é que a nova mercadoria do capital.

Nesse sentido, o capital centrado cada vez mais no monopólio de novas tecnologias, o saber presta-se facilmente à globalização que gera cada vez mais o desemprego estrutural, aumento da miséria, da fome e a barbárie social. A crise do desemprego se constitui num dos problemas políticos mais sérios da história humana. Os trabalhadores hoje lutam para manter seu emprego mesmo a custa de muitas perdas de direitos conquistados historicamente.

Nesse contexto, a questão é: como a educação poderá ter um papel decisivo enquanto política pública para novos processos de gestão escolar que estejam organicamente articuladas com a construção de novos processos sociais voltados para a humanização, a ética e a novos paradigmas quanto a convivência humana?

Nessa perspectiva modelos e métodos de produção como taylorismo, fordismo e agora neste terceiro milênio, a ascensão do toyotismo, foram implantados com a ideia de concentrar a mão de obra com vista a dominação e alienação, através de processos fragmentados, intensificando o papel do trabalhador como mero executor, com investimentos e avanços tecnológicos para o controle e acumulação de riquezas por parte do capital.

O taylorismo impõe o desenvolvimento do trabalho através da fiscalização de gerentes e chefias, destruindo o trabalho profissional qualificado, relacionando a ideia de controle à “noção de tarefa”, enfatizando o domínio do tempo e o movimento dos trabalhadores.

O fordismo aprofunda os princípios do taylorismo, intensificando o trabalho com um rígido sistema de máquinas, divisão específica do trabalho, produção de grande escala e o controle da vida do trabalhador, representando um modo mais avançado de racionalização capitalista implementado no processo de trabalho por várias décadas no século XX.

O modelo de produção japonês, o toyotismo trouxe uma perspectiva e um discurso de um trabalho mais flexível nos setores de produção, enfatizando o trabalho em equipe, porém a reconfiguração deste modelo aliado ao local e mercado de trabalho se deu muito mais a favor do empresário do que dos trabalhadores.

Consequentemente, vivemos numa sociedade de muitas incertezas. No interior de nossas escolas há muita desesperança, fadiga e uma profunda sensação de impotência ao que Prates denomina de Crise da Modernidade e da Racionalidade.

Atualmente, o capitalismo tem sua expressão ideológica maior no denominado *neoliberalismo*. Essa nova versão da ideologia capitalista *radicaliza* a proposta de redução das funções do Estado. O Estado mínimo deveria reduzir ao máximo o seu papel em relação à economia. Propõe-se um total desmantelamento dos sistemas públicos voltados para atender os setores sociais, como subsídios, investimentos diretos e regulamentação das atividades econômicas típicas das políticas do Estado do bem estar social. Prega-se mesmo a desmontagem do sistema público de previdência social e a *privatização* das empresas estatais. A antiga noção de

investimento público em setores estratégicos não faria mais sentido. No que diz respeito ao comércio internacional, as nações mais poderosas pregam uma total liberação de fronteiras e tarifas, se bem que, na verdade, elas continuam mantendo uma série de medidas protecionistas, que não se limitam às restrições do *dumping* social, mas a uma série de cobranças de taxas diretas e indiretas que acabam incidindo sobre os interesses dos parceiros comerciais, principalmente os mais fracos.

A educação, ainda que muitas vezes tivesse seu caráter de investimento lucrativo negado, tornou-se sempre um fator de destaque para as preocupações empresarias. Desde as preocupações de Smith com uma instrução mitigada aos trabalhadores, passando pela proposta de uma educação mais diversificada e constante de Condorcet, chegando aos princípios da educação liberal contemporânea de adequação da mão-de-obra a partir da especialização e da disciplina, inerentes à proposta taylorista, tem-se destacado o papel do Estado como responsável pela educação básica. Embora a maioria concorde que se devesse prevalecer escolas da livre iniciativa com objetivos idênticos, isto é, voltados para a preparação do trabalhador em vista de aumentar a sua eficiência e adaptabilidade em obediência aos imperativos da produção, ainda que as escolas particulares estivessem voltadas para o outro lado, o dos futuros dirigentes das linhas de produção.

Na verdade, a luta de classes nas fábricas deve ser analisada em torno da relação teoria e prática, dos detentores do saber analítico (engenheiros) e daqueles que possuem somente apenas o saber funcional, ou seja, o discurso técnico e operativo. Mas no que se refere as mudanças históricas da educação é destacável o processo de racionalização, reorganização e industrialização pelo qual os sistemas de ensino vêm passando no capitalismo.

A configuração do mercado obedece à lógica da *geometria variável* típica da sociedade em rede e da economia informacional. Trata-se de uma economia que combinaria uma “*estrutura permanente e uma geometria variável*”. O mercado reflete a nova divisão internacional do trabalho em que prevaleceriam quatro tendências: produção com alto valor baseada no trabalho informacional; produção de grande volume baseada no trabalho

de mais baixo custo; produção de matérias primas segundo os recursos naturais; produção redundante própria do trabalho desvalorizado. Trata-se de uma divisão do trabalho baseada não mais conforme determinações nacionais, mas conforme a distribuição dos agentes econômicos ao longo da estrutura global flexível das redes. Tanto as nações com economias mais avançadas quanto as mais atrasadas estariam susceptíveis a essas quatro tendências. Contudo, nos países em que determinam mais os fluxos do capital prevalece à primeira forma de produção, baseada no trabalho informacional, ao passo que nos países marginalizados economicamente prevaleceriam as últimas formas de produção.

Ainda que, no movimento imprevisível do capital, nações inteiras podem ser conectadas ou desconectadas da rede mundial, a globalização caracterizar-se-ia, sobretudo pela *crescente interpenetração dos mercados*. Essa interpenetração se dá, sobretudo, com a flexibilização que daria um novo dinamismo ao capital, agora fazendo uso das novas tecnologias informacionais, pois, essas novas tecnologias permitem que o capital seja transportado de um lado para outro entre economias em curtíssimo prazo, de forma que o capital e, portanto, poupança e investimentos, estão interconectados em todo o mundo, de banco de dados a fundo de pensão, bolsa de valores e câmbio. Uma vez que as moedas são interdependentes, as economias de todas as partes também o são. Embora os centros empresariais forneçam os recursos humanos e instalações necessárias para gerenciar uma rede financeira cada vez mais complexa, é nas redes de informação que conectam esses centros que as verdadeiras operações de capital ocorrem.

Esse movimento global do capital torna-se cada vez mais autônomo frente ao desempenho real da economia. O novo mercado mundial funcionaria como um cassino global: um mercado de capitais global, unificado, funcionando em tempo real, com alta velocidade nas transações, conforme a interconexão e o fluxo de informação, que possibilitam uma interação *on-line* dos diversos setores econômicos. Nesse cassino global, a mão do mercado tornou-se totalmente invisível. As variáveis seriam tantas que impossibilitariam qualquer determinação das tendências econômicas.

Frente ao mercado pouco restaria ao Estado. Isso se deve ao fato de que, com o advento das novas tecnologias da informação em contraste com as tecnologias mecânicas, subverteram-se as noções de soberania e autossuficiência, impondo os conceitos de conectividade e identidade (soberania) compartilhada.

Embora o Estado tente reafirmar seus poderes frente ao mundo a partir da criação de instituições supranacionais, isso acabaria por comprometer mais ainda a sua soberania. A fraqueza do Estado nesses novos tempos está no fato da sua incapacidade ao lidar, não só com o poder das redes globais, mas também, com as identidades singulares espalhadas por seu território, manifestas nos diversos movimentos, tais como grupos étnicos, religiosos, ecológicos, a questão dos gêneros, etc.

A crise do poder do Estado nacional acentua-se com a intensificação da transnacionalização da economia nacional. Esta perda de controle da informação devido à globalização forma os diversos tipos de mídia, conseqüentemente a crise fiscal e o desaparecimento das funções que legitimavam os governos, como por exemplo, a política de bem estar social. Há também a transformação da própria sociedade civil em decorrência dos sistemas de representação, como os sindicatos e os partidos. Soma-se a esses fatores de enfraquecimento do poder do Estado à própria desconfiança dos indivíduos em relação ao poder centralizador do Estado-Nação, que desencadearia uma série de manifestações organizadas contra as diretrizes federais.

Nesse contexto, as indagações são inúmeras e constantes a professores, gestores, enfim, a sociedade na sua totalidade. Entender a crise que sacode a escola nesse início de século XXI nos remete a entender suas fontes históricas, bem como os caminhos ou as tendências para o cenário educacional que nos impulse ao agir consciente e coletivo e a sairmos do imobilismo nebuloso que nos arrasta para a desesperança, o individualismo e lamentavelmente aos descompromissos éticos para com a educação. Nesse sentido, as práticas educacionais tornam-se ações isoladas, pois não possibilitam o diálogo dos sujeitos envolvidos. Reuniões pedagógicas e conselhos de classes são exemplos dessa crise onde muito

se fala e nada se diz. As contradições vivenciadas no contexto educacional brasileiro é o pano de fundo que determina os avanços e retrocessos no fazer cotidiano educacional. A escola acabou perdendo sua base de cientificidade, de solidez fundamentada teoricamente e capaz de emancipar os sujeitos como interlocutores de um processo social efetivo para as necessárias e urgentes mudanças sociais. Compreendemos que a escola nesse contexto, não consegue romper com essa lógica de apenas ir “*tocando em frente*”. Destacamos que a globalização imposta pelos países ricos só aprofundou, desde o início dos anos oitenta o abismo entre ricos e pobres. A ofensiva neoliberal ou dos governos liberais impõe a partir do *Consenso de Washington*<sup>1</sup>, em 1989, políticas de ação de dominação das elites financeiras internacional aos países pobres.

Essa realidade, portanto, fragiliza, desestabiliza e muda radicalmente o contexto da política econômica contemporânea, cujos maiores efeitos são sobre as políticas educacionais no cenário do século XXI.

Recuperarmos a essência da educação pública como espaço de inclusão social à grande maioria, segundo Paulo Freire, aos “*esfarrapados do mundo*”, nos exige a consciência de pensarmos os modelos da lógica do capital para a lógica dialética, isto é, num contínuo processo histórico de construção e desconstrução num constante aprender a falar com o outro e, não somente para o outro. Acreditar na história como possibilidade e não como determinismos. O empobrecimento da grande maioria da população é uma construção humana histórica e não uma determinação divina.

Destacamos, nesse cenário, a atuação e intervenção do Banco Mundial na elaboração e implantação das políticas públicas educacionais brasileiras para atender os interesses do “capital internacional”. Portanto,

---

<sup>1</sup> Segundo GENTILI (1998, p. 16): Uma retórica e um núcleo de propostas comuns orienta as políticas de ajuste implementadas na esfera educacional, o qual não expressa outra coisa senão a particularidade que assume o Consenso de Washington numa área prioritária da reforma social impulsionada pelo neoliberalismo. De fato podemos dizer que esse conjunto de discursos, ideias e propostas sintetiza o que poderia ser definido como a *forma neoliberal* de pensar e delinear a reforma educacional na América Latina dos anos noventa.

não nos enganemos, as políticas públicas estão postas para atender aos interesses de ajustes que o mundo globalizado impõe aos mais pobres e a escola é tributária desse projeto.

Vale a pena lembrar que “o próprio saber se tornou uma mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas (HARVEY, 1996, p. 15). E isso vimos refletido várias vezes nas respostas da maioria dos gerentes da Educação.

No entanto, este cenário é complexo e marcado por profundas incertezas quanto às condições de vida digna na busca da realização humana em sua trajetória. Os efeitos catastróficos trouxeram complexidades que deflagraram uma profunda crise da razão predominante nas sociedades ocidentais, evidenciando principalmente o esvaziamento do Estado como garantia de atendimento aos direitos básicos do ser humano. Particularmente a educação pública.

Aprofundam-se os baixos índices na aprendizagem de nossos alunos no Brasil, ou seja, nossos “modelos educacionais” estão em crise, não respondem as complexidades sociais de nossos tempos. Em tempos de globalização para poucos, profundas inquietações nos impulsionam a assumir um compromisso ético quanto ao papel da educação que, deve possibilitar, permitir e facilitar respostas às provocações da própria existência.

O enfoque às discussões sobre a gestão na educação é recente e aparecem como inovações ou superação de conceitos limitador de administração trazendo para a gestão a importância do elemento humano como articulador, possibilitando assim as condições para a melhoria na qualidade de ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas que apresentam ainda problemas quanto às lideranças competentes. Há bem pouco tempo, dirigir uma escola era uma tarefa rotineira. Cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões, e administrar com competência os eventuais imprevistos.

No final da década de 1990 e neste início de século XXI essa situação mudou muito. As grandes e contínuas transformações sociais,

científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo perfil de dirigente, com formação e conhecimentos específicos para o cargo e a função de diretor-gestor para a superação das dificuldades cotidianas.

Evidencia-se neste início de século XXI nos processos escolares a importância da gestão como articulação dos processos, com capacidade para o diálogo. Não cabem mais na educação contemporânea “discussões encasteladas” ou “reflexões solitárias” que se perdem em si mesmas, ou no máximo alcançam algumas “reformazinhas e acomodações”, sem, no entanto provocar as mudanças emergenciais para uma sociedade humanizada. Se isto não ocorrer, a agravante desesperança e imobilismo, ou “verdades absolutistas” não possibilitarão avanços para além de constatações e modernismos.

Verifica-se que numa sociedade de mercado, numa lógica de globalização, façamos dos conhecimentos e saberes uma *práxis* voltada a construção de outro mundo. Portanto, a escola tem um papel fundamental que não é apenas reproduzir conhecimentos estáticos, mas tornar-se espaço de discussão, reflexão e análise do contexto mundial articulando a escola com os interesses populares. Segundo Dermeval Saviani (1997, p. 81), “trata-se da apropriação das camadas populares das ferramentas culturais necessárias à luta social que travam diuturnamente para se libertar das condições de exploração em que vivem”.

Dessa forma, a escola passa a cumprir o papel de educar “os pobres” para melhor servir aos que historicamente pensavam e pensam a sociedade.

Nesse sentido, pensar a educação no contexto da globalização é pensar em gestão de processos, na educação, no papel da gestão educacional. Bem ou mal, cabe à gestão da educação não somente tomar consciência e fazer críticas individuais, mas buscar uma responsabilidade conjunta para além das consciências individuais onde de fato todos sejam sujeitos do processo, isto é, *práxis* coerente. Isso implica em profundas mudanças e superação nas relações entre os sujeitos que ainda são marcadas pelo autoritarismo e por uma fachada dialógica que não passa muitas vezes de falsa generosidade.

Paradoxalmente, essa realidade provoca a estagnação dos avanços e rupturas, pois a escola apresenta dificuldades para responder a inúmeras complexidades. A prática escolar fragmentada e desarticulada apenas reproduz com maior ou menor excelência um modelo de escola que não responde a contemporaneidade. Importante se faz ressaltar o que Enguita (1989) nos afirma de que os alunos passam a depender cada vez menos somente do professor, mas de um conjunto da organização e da sua capacidade de atuar no conjunto. Nesse sentido, a organização escolar, para sobreviver, vê-se obrigada a atuar como um sistema aberto.

Esse é um caminho árduo, pois o contexto da globalização individualiza cada vez mais o ser humano e nosso século é marcado por muitas dúvidas e poucas certezas.

Retomando o foco de nossa discussão quanto ao perfil da gestão numa cultura globalizada, cabe-nos situar os contextos educacionais construídos ora em modelos extremamente autoritários, tecnicistas e fragmentados, ora perde-se em práticas espontaneístas de gestão.

E neste início de terceiro milênio, na contemporaneidade, quem manda na escola? Os professores, os alunos, os funcionários, a diretora ou o diretor, a secretaria da educação, o prefeito, governo estadual e federal? Quem manda de fato na educação no contexto da globalização?

É necessário destacar que essa lei não contempla em sua totalidade os desejos e projetos pelos quais os educadores brasileiros tanto empenharam-se ao longo da nossa história. O projeto que contemplava uma série de iniciativas para a melhoria da escola pública e da carreira do professor foi derrotado no Congresso Nacional. Entretanto, ainda foi possível garantir alguns avanços na direção do professor e da qualidade de ensino. Os interesses do capital sobre a educação como já apontamos anteriormente, são muito grandes. A nova LDB é profundamente marcada por esse espírito Neoliberal do capital (BRASIL, 1996).

Entretanto, a LDB traz a “flexibilização”, categoria posta na sociedade pós-moderna. Entretanto, sob uma nova ótica oferece muitas possibilidades e avanços para fortalecer os sistemas de ensino. Paradoxalmente a LDB é maléfica, pois dá direito a várias interpretações e

encaminhamentos sobre a educação podendo ser mal utilizada pelas autoridades públicas. No entanto, a União, Estados e Municípios atualmente demonstram vontade política em regime de colaboração.

Com a consolidação da LDB, o processo de organização de ensino passa a focar a gestão. As escolas assumem mais responsabilidades quanto a sua gerência administrativa, financeira e pedagógica. O poder da escola passa a depender dela mesma. A constituição (BRASIL, 1988) prevê a existência de conselhos escolares. A escola poderá adotar em sua legislação escolher o diretor ou diretora via eleição direta. Esta visão, embora, permeada pelos interesses do capital, dá um poder maior à escola, comprometendo mais a gestão e evitando certas ingerências que não contribuem com a emancipação da escola.

Nossa atuação no mundo e com o mundo deve constituir-se numa atividade transformadora da realidade social.

A sociedade do conhecimento nos exige outra escola para um mundo de constantes mudanças. Há necessidades de repensar os “modelos” que não respondem mais ao contexto da sociedade contemporânea.

Constatamos que modelos de gestão fechadas em si mesma somente reforçam as injustiças sociais de toda ordem.

Para Gramsci (1987, p. 37), “o elemento popular sente, mas nem sempre *compreende* ou sabe: o elemento intelectual sabe, mas nem sempre *compreende* e especialmente *sente*”.

Entretanto, as instituições educacionais de um modo geral, ainda não tomaram consciência da necessidade de criarem uma gestão ágil, dinâmica e comunicativa para o empreendimento de seu plano de ação. O principal desafio que se impõe hoje à gestão da escola é redefinir a cultura organizacional instaurada. Sem essa mudança, outras inovações correm o risco de tornarem-se ineficazes.

O enfoque às discussões sobre a gestão na educação é recente e aparecem como inovações ou superação de conceitos limitador de administração trazendo para a gestão a importância do elemento humano como articulador, possibilitando assim as condições para a melhoria na qualidade de ensino e a transformação da própria identidade da educação

brasileira e de suas escolas que apresentam ainda problemas quanto às lideranças competentes. Há bem pouco tempo, dirigir uma escola era uma tarefa rotineira. Cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões, e administrar com competência os eventuais imprevistos.

Evidencia-se nos processos escolares a importância da gestão como articulação dos processos, com capacidade para o diálogo. Não cabem mais na educação contemporânea “discussões encasteladas” ou “reflexões solitárias” que se perdem em si mesmas, ou no máximo alcançam algumas “reformazinhas e acomodações”, sem, no entanto, provocar as mudanças emergenciais para uma sociedade humanizada. Se isto não ocorrer, a agravante desesperança e imobilismo, ou “verdades absolutistas” não possibilitarão avanços para além de constatações e modernismos.

Que possamos diante das complexidades, ser sensíveis, solidários e comprometidos politicamente com a construção de um mundo melhor, e que a vida das nossas crianças, adolescentes, jovens e adultos das escolas públicas da região serrana não nos sejam indiferentes.

Refletir sobre o papel da gestão para o século XXI, é criar condições para a autoconsciência que só se dará pelo conhecimento que nos exige uma outra qualidade e quantidade para um novo perfil de gestão. A educação continuada da gestão não pode mais ficar à mercê dos discursos no contexto da chamada *sociedade do conhecimento*.

Por muitos anos, o administrador da escola denominava-se diretor e segundo Dias (1998, p. 274): “Todo o administrador precisa ter certa dose de conhecimento da atividade técnica realizada pelo grupo sob seu comando, sem que isto signifique que ele tenha que desempenhá-la pessoalmente”.

Entendemos assim, que no percurso histórico da administração escolar no Brasil, situa-se o fio condutor que permitiu analisar o papel do gestor escolar e do sistema à luz das mudanças ocorridas no sistema escolar brasileiro. De acordo com o autor: “Um diretor de escola é, antes de tudo, um educador, isto é, ele também participa, nem que não queira das atividades-fim de seu estabelecimento de ensino” (DIAS, 1998, p. 274)

Com esta visão do perfil de diretor de escola, ressalta-se a necessidade da formação adequada deste profissional, para que tenha a sua atuação fundamentada na abordagem histórica da gestão educacional. Diante das mudanças sociais ocorridas, há a necessidade de atualização constante dos gestores escolares, com vistas a atender as demandas de cada época, exigindo novo foco no trabalho desenvolvido.

O desenvolvimento da pesquisa aponta aspectos importantes relativos à forma de os gestores verem, entenderem e avaliarem a atual situação de sua prática no cotidiano escolar, visando sua atuação num período histórico caracterizado por profundas mudanças. É fato que as situações no mundo do trabalho, no mundo social, cultural e educacional têm demandado novas posturas por parte dos gestores e de seu corpo docente. No entanto, sabemos que, tanto as estruturas burocráticas, como as humanas, reagem de forma lenta às implicações das mudanças. Conhecer o pensamento sobre a formação da gestão é poder prognosticar efetivas mudanças na estruturação da educação permanente, bem como as possibilidades de mudanças na formação dos futuros gestores.

## Considerações finais

Entendida dentro da lógica dos fluxos reticulares, a globalização mostra, sobretudo, como há uma relativização do poder dos estados nacionais no tocante ao controle do processo de produção e distribuição da riqueza. Esse processo tem adquirido, cada vez mais, dimensões mundiais. Contudo, é possível compreender esse processo de expansão mundial do capitalismo dentro de outros prismas teóricos.

Trata-se de um desenvolvimento “*intensivo e extensivo*” do capitalismo devido à recente revolução tecnológica, ligada à informatização de processos produtivos e com a reviravolta nos meios de informação.

No Brasil, a partir da promulgação da atual LDB (BRASIL, 1996) e das Diretrizes Curriculares, iniciaram-se debates internos sobre as questões da gestão nos aspectos de flexibilidade, estruturação, profundidade,

abrangência, conteúdos específicos, herança cultural, prática profissional, relevância social, relação teoria-prática, pesquisa, etc.

Frente às aberturas proporcionadas pela própria LDB, podemos afirmar que a questão da gestão poderá ter modificações quantitativas e qualitativas e que a implementação destas modificações depende, em grande parte, do entendimento que os gestores têm de seu papel. Sabemos que as ações que podem e devem ocorrer no seio das instituições só terão repercussão se a escola, e seus agentes, modificarem o olhar para o seu papel quanto à formação do aluno e, por conseguinte, modificar a organização e estruturação das atividades curriculares em seu Projeto Pedagógico.

Podemos dizer que o debate sobre a gestão, procura buscar superar, através de uma nova cultura de formação do gestor, a falta de referencial teórico em aspectos fundamentais da sociedade, da civilização e da cultura. Podemos dizer ainda, que as perspectivas atuais estão mais abrangentes e englobam aspectos de totalidade na formação dos gestores. Elementos importantes no tempo são extremamente necessários: integração dos conhecimentos; compromisso ético; atualização contínua do conhecimento; consideração dos aspectos sociais no desenvolvimento das pesquisas e das atividades profissionais; comportamento investigativo.

A escola, como a instituição, na sua longa existência, tem sido marcada por discussões que refletem, fundamentalmente, posições divergentes quanto à sua finalidade e função, o que leva, necessariamente, a diferentes posicionamentos em relação a sua organização. Esses posicionamentos, que marcam diferenciações na forma de planejá-la, têm explicitado funções das mais díspares que vão desde entendê-la como uma instituição essencialmente burocrática ou como espaço da expressão da construção de outras possibilidades.

Todas essas tensões e contradições mostram a importância da discussão das questões relativas à gestão e revelam que essa tem sido uma tarefa de grandes proporções, uma vez que a educação é permeada pela complexidade da sociedade moderna.

Por serem os gestores os agentes da ação escolar, o conhecimento sobre as concepções que têm a respeito da finalidade da sua formação, do papel da instituição escolar, torna-se de grande importância.

A educação, então, apresenta-se como um dos caminhos para a reconstrução daquilo que se perdeu, ou melhor, talvez do que nunca se teve: a liberdade e a igualdade dos cidadãos. De acordo com Freire (1996, p. 67) “Se a educação, sozinha, não transforma a sociedade, sem ela tampouco, a sociedade muda”.

Ela revela-se, portanto, enquanto consciência das determinações, no caso a base econômica, e enquanto proposta de atuação sobre a mesma, em vista de superarmos os dilaceramentos, as contradições decorrentes das relações — de classe — contraídas pelos homens. A práxis supõe uma síntese dialética enquanto forma de superação das contradições e, portanto, uma possibilidade de se conceber e agir sobre a totalidade social.

A condição humana pede a recriação da realidade e as complexidades sociais na contemporaneidade impõem ao contexto educacional a necessidade de repensar a prática, esta compreendida, como a atividade prática humana no sentido estritamente utilitário que tem expressões como estas: homem prático, resultados práticos, profissão muito prática.

Sendo assim, a gestão educacional limita-se ao caráter utilitário ao desconsiderar que, a atividade administrativa participa também das contradições e forças sociais do ponto de vista econômico, político e cultural. Ao mesmo tempo, influencia e é influenciada pelos condicionamentos sociais. Nesse sentido, a relação com as contradições vigentes na sociedade podem reforçar ou superar o modo de produção dominante capitalista, passando a constituir-se como um processo de avanços sociais.

Vivendo em um tempo de grandes mudanças sociais e culturais, os gestores demonstram sua inquietação de que há a necessidade de alterações na sua formação; no entanto, encontram-se confusos quanto à direção que estas devem tomar. Conhecer e explicitar essas alterações é contribuir de forma significativa para uma melhor e mais coerente ação pedagógica.

É fato que as situações atuais têm demandado novas posturas das instituições educacionais e de seu corpo docente. No entanto, sabemos que as estruturas tanto burocráticas como as humanas, reagem de forma lenta às implicações das mudanças. Assim, acreditamos que o corpo de gestores das instituições escolares se apresenta em diferentes fases de percepção e atuação. Queremos, com o resultado da pesquisa, auxiliar os gestores e os administradores públicos a terem melhores parâmetros para atuações integradas e coerentes.

## Referências

BRASIL. Constituição. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 10 abril 2015.

BRASIL. Lei nº 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 28 mar. 2014.

ENQUITA, M. F. *A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo*. Tradução Tomaz Tadeu da Silva. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GENTILI, P. *A falsificação do consenso: simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

GRAMSCI, A. *Intelectuais e a organização da cultura*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

IANNI, O. *A era do globalismo*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1996.

LÜCK, H. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MÈSZÁROS, I. *Educação para além do capital*. Tradução Isa Tavares. São Paulo: Boitempo, 2005.

SAVIANI, D. *Escola e democracia*. 31. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

Recebido: 08/11/2015

*Received: 11/08/2015*

Aprovado: 12/02/2016

*Approved: 02/12/2016*

