

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidad Tecnológica Intercontinental como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação.

Hugo Del Cistia Andrade

**NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DA COMPETÊNCIA TÉCNICA
DOS GESTORES ESCOLARES DA ZONA URBANA DO
MUNICÍPIO DE PALHOÇA-SC, 2018**

Dissertação aprovada em sua versão final pelos abaixo assinados:

Prof. Dr. Julio César Cardozo Rolón
Orientador

Prof. Dr. Ricardo Benitez
Vice Reitor de Pesquisa Científica e Tecnológica

Assunção
2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Andrade, Hugo Del Cistia
Nível de Qualificação da Competência Técnica dos Gestores Escolares da Zona Urbana do Município De Palhoça-SC, 2018/ Hugo Del Cistia Andrade.
Asunción, 2018.
141f.

Dissertação de mestrado – Facultad de Postgrados, Ciências da Educação – Universidad Tecnológica Intercontinental, 2018. Orientador: Prof. Dr. Julio César Cardozo Rolón

1. Competências técnicas. 2. Gestor escolar. 3. Liderança. I. Universidad Tecnológica Intercontinental. II. Nível de Qualificação da Competência Técnica dos Gestores Escolares da Zona Urbana do Município De Palhoça-SC, 2018

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, Hugo Del Cistia. **Nível de Qualificação da Competência Técnica dos Gestores Escolares da Zona Urbana do Município De Palhoça-SC, 2018.** 2018. 141f. Dissertação de mestrado em Ciências da Educação – Universidad Tecnológica Intercontinental, Asunción-PY.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Hugo Del Cistia Andrade

TÍTULO DO TRABALHO: Nível de Qualificação da Competência Técnica dos Gestores Escolares da Zona Urbana do Município De Palhoça-SC, 2018

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2018

É concedida à Universidad Tecnológica Intercontinental permissão para reproduzir cópias desta dissertação e para emprestar ou vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização (do autor).



Hugo Del Cistia Andrade

Rua João Meirelles, nº 1451-apto 304C

CEP: 88085-201, Bairro Abraão, Florianópolis - SC

NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DA COMPETÊNCIA TÉCNICA DOS GESTORES ESCOLARES DA ZONA URBANA DO MUNICÍPIO DE PALHOÇA-SC, 2018

Hugo Del Cistia Andrade

A Banca examinadora abaixo aprova a Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação, da Universidade Tecnológica Intercontinental – UTIC, como parte da exigência para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação:

Avaliador – Dr. Aníbal Barrios

Avaliadora – Dra. Mónica Mieke de Echague

Avaliador – Hugo Ferreira Gonzalez

2018

Dedico este trabalho a todos os que experimentaram o sentimento da queda e, assim estando, caídos, decidiram se levantar e continuar caminhando, ultrapassando os obstáculos que lhes são impostos em sua jornada, e que sempre serão.

Agradecimentos

O trabalho agora apresentado é fruto de um desafio pessoal e profissional que, dadas as condições, resolvi enfrentar. Como em tudo na vida, foi preciso atender a muitos aspectos que acabaram por se encaixar como peças de um tabuleiro.

A vontade de enfrentar esse desafio e que orientou todo este trabalho de investigação pôde se dar graças a todo um reforço afetivo e intelectual de referência, contribuindo assim para a improvável equilibração entre essas áreas, tantas vezes incompatíveis.

Direta ou indiretamente, um incontável número de protagonistas influenciou o desenvolvimento deste trabalho de investigação e que, desde já, passo a destacar. Em primeiro lugar, gostaria de externar a minha gratidão ao Professor Doutor Julio César Cardozo Rolón, na qualidade de Orientador desta Dissertação de Mestrado, pela pronta disponibilidade que sempre me dispensou, pelas sugestões teóricas e metodológicas, pelas críticas e conselhos sempre oportunos num espírito de rigor científico, para além da amizade e compreensão.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à Secretaria Municipal de Educação do Município de Palhoça, através da Secretária Shirley Nobre Scharf e da Diretora de Ensino Rafaela Freitas, bem como às Escolas Prof. Reinaldo Weingartner e Prof.^a Mara Luiza Vieira Liberato, com as quais se desenvolveu este projeto de investigação, nomeadamente, nas pessoas das suas respetivas diretoras, a disponibilidade e espírito de abertura demonstrado, sem o qual não seria possível a realização deste estudo.

Aos professores dessas unidades escolares, que aceitaram ao pedido de participação no processo de recolha de informação, agradeço a colaboração prestada.

Por último, não se pode deixar de agradecer o suporte afetivo e emocional que a família sempre nos proporcionou mesmo quando as “ausências em espírito” se faziam sentir. Aos meus pais, à Carol, pelo eterno apoio e companheirismo, ao meu filho Vitor, inúmeras vezes isolado nesse processo, o meu amor incondicional. Sem a força destes pilares emocionais, este trabalho não teria um desfecho.

*"O primeiro método para estimar a inteligência de um governante é olhar para os
homens que tem a sua volta".*

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli

Resumo

Nível de qualificação da competência Técnica dos Gestores escolares da zona urbana do Município de Palhoça –SC, 2018.

As contínuas reformas estruturais nas políticas do setor de educação resultam em novas metodologias acerca do gerenciamento das escolas públicas. Em razão disso, se faz necessário reconhecer o modo como essas reformas estão sendo assimiladas pela comunidade escolar uma vez que o caminho da descentralização gestacional e da autonomia escolar são vertentes desse novo olhar e que dependem da participação efetiva dos sujeitos envolvidos, assim, esse trabalho aborda o tema “Competência técnica qualificada dos gestores escolares” tendo como objetivo geral descrever o nível de qualificação das competências técnicas do Gestor Escolar das escolas urbanas do município de Palhoça, Estado de Santa Catarina no ano de 2018 e trata, como objetivos específicos de identificar o nível de eficiência das competências pedagógico-curriculares; estabelecer o nível de eficácia das competências administrativo-financeiras e determinar a efetividade das competências de liderança dos gestores das escolas. Inscrita na abordagem quantitativa e interpretativa, esta investigação teve como propósito verificar a necessidade de aporte técnico à capacitação de gestores escolares. Os resultados obtidos apontam no sentido de se aplicar efetivamente a recomendação de se implementar estruturas formativas de caráter permanente, tendo em vista os níveis de competências observados através da mensuração aferida.

PALAVRAS-CHAVE: Competências técnicas, Gestor escolar, Liderança

Abstract

Level of qualification of the Technical competence of the School administrators of the urban zone of the Municipality of Palhoça -SC, 2018.

Continuing structural reforms in education sector policies result in new methodologies for the management of public schools. Therefore, it is necessary to recognize the way in which these reforms are being assimilated by the school community since the path of gestational decentralization and school autonomy are aspects of this new look and that depend on the effective participation of the involved subjects, thus, this work addresses the issue main objective of this study that is to describe the level of qualification of the technical skills of the School Manager of the urban schools of the municipality of Palhoça, State of Santa Catarina, in the year 2018, and treats as objectives to identify the level of efficiency of pedagogical-curricular competencies; to establish the level of effectiveness of the administrative-financial competencies and to determine the effectiveness of the leadership competencies of the school managers. Inscribed in the quantitative and interpretative approach, this research aimed to verify the need of technical contribution to the training of school managers. The results obtained point to the effective application of the recommendation to implement permanent training structures, in view of the levels of competencies observed through the measured measurement.

KEY WORDS: Technical skills, School manager, Leadership

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico

Lista de Tabelas

Tabela 1. Matriz de operacionalização de variáveis	64
Tabela 2. Composição da População.....	69
Tabela 3. Níveis de medição da competência.....	71
Tabela 4. Questionário com escala de níveis (CAIXEIRO, 2014)	72
Tabela 5. Número total de respostas ao questionário	76
Tabela 6. Distribuição de respostas por Escola	111
Tabela 7. Somatório de respostas por variável	112
Tabela 8. Aportes financeiros.....	131
Tabela 9. Cronograma	132

Lista de Gráficos

Gráfico 1.....	77
Gráfico 2.....	78
Gráfico 3.....	79
Gráfico 4.....	80
Gráfico 5.....	81
Gráfico 6.....	82
Gráfico 7.....	84
Gráfico 8.....	85
Gráfico 9.....	86
Gráfico 10.....	88
Gráfico 11.....	89
Gráfico 12.....	90
Gráfico 13.....	91
Gráfico 14.....	92
Gráfico 15.....	94
Gráfico 16.....	95
Gráfico.17.....	96
Gráfico 18.....	97
Gráfico 19.....	99
Gráfico 20.....	100
Gráfico 21.....	101
Gráfico 22.....	102
Gráfico 23.....	104

Gráfico 24.....	105
Gráfico 25.....	106
Gráfico 26.....	108
Gráfico 27.....	109
Gráfico 28.....	113
Gráfico 29.....	114
Gráfico 30.....	115

Sumário

1	MARCO INTRODUTÓRIO	16
1.1	Objeto de pesquisa	17
1.1.1	Tema.....	17
1.1.2	Título.....	17
1.1.3	Elaboração do problema.....	17
1.1.4	Formulação do problema.....	18
1.1.5	Os objetivos da pesquisa.....	18
1.2	Justificativas	19
1.2.1	Relevância Teórica	20
1.2.2	Relevância metodológica.....	20
1.2.3	Relevância prática	20
1.3	Factibilidade/Viabilidade	21
1.4	Limitações	21
2	MARCO REFERENCIAL	22
2.1	Definição dos termos fundamentais	22
2.1.1	Competência.....	22
2.1.2	Inovação	22
2.1.3	Gestão escolar.....	23
2.1.4	Currículo	23
2.1.5	Administração financeira.....	23
2.1.6	Liderança	23
2.2	Antecedentes da pesquisa	24
2.3	Base teórica: Competência técnica qualificada dos gestores escolares	30
2.3.1	Competências pedagógico curriculares do gestor escolar.....	33
2.3.2	Competências Administrativo financeiras do gestor escolar.....	43
2.3.3	Competências de liderança do gestor escolar	51
2.4	Sistema de hipóteses	62
2.5	Definição de variáveis	63
2.5.1	Definição conceitual.....	63
2.5.2	Definição operacional	64

2.6	Aspectos legais vinculantes	64
2.7	Aspectos éticos.....	65
3	MARCO METODOLÓGICO	66
3.1	Enfoque da pesquisa	66
3.2	Nível de Investigação.....	66
3.3	Desenho da pesquisa	67
3.4	População.....	68
3.4.1	Composição da população	68
3.5	Técnicas de coleta de dados	69
3.6	Instrumento de análise de dados	70
3.7	Procedimento de coleta de dados	72
3.7.1	Procedimento para análise dos dados.....	73
3.7.2	Procedimentos para a apresentação, interpretação e discussão de dados	73
3.8	Ética	74
4	MARCO ANALÍTICO	75
4.1	Análise específica por dimensão.....	76
4.2	Análise geral da pesquisa	110
4.3	Resultados gerais	113
4.3.1	Competências Pedagógico Curriculares.....	113
4.3.2	Competências Administrativo Financeiras	114
4.3.3	Competências de Liderança	115
5	MARCO CONCLUSIVO.....	117
	REFERÊNCIAS.....	121
	APÊNDICE A – PRESSUPOSTO	131
	APÊNDICE B – CRONOGRAMA	132
	APÊNDICE C – PEDIDO DE VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	133
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES	134
	ANEXO A – AVALIAÇÃO DAS QUESTÕES	137
	ANEXO B – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO 1.....	138
	ANEXO C – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO 2.....	139
	ANEXO D – FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO 3.....	140

ANEXO E – SOLICITAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA.....141

1 Marco introdutório

A pesquisa ora proposta aborda o tema “Competência técnica qualificada dos gestores escolares” no intuito de verificar a necessidade de aporte técnico à capacitação de gestores escolares, uma vez que a inovação de atributos que devem conter estes profissionais se faz cada vez mais imperativo para a administração destes estabelecimentos, pois, a escola é “um organismo altamente complexo, de grande importância social e tem uma função relevante na realização de uma política e de uma filosofia da educação”. (RIBEIRO, 1952, p.39).

O problema da pesquisa diz respeito ao nível de qualificação das competências técnicas do Gestor Escolar das escolas urbanas do município de Palhoça, estado de Santa Catarina e trata, como problemas específicos o nível de eficiência das competências pedagógico-curriculares; o nível de eficácia das competências administrativo-financeiras e a efetividade das competências de liderança dos gestores das escolas objeto de estudo pois, o conceito de gestão educacional está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo (LÜCK, 2005, p1).

Propôs-se, para tal, uma pesquisa elaborada segundo as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), através da especificação para confecção de trabalhos acadêmicos do Instituto Tecnológico de Aeronáutica do Brasil (ITA), com enfoque na modalidade quantitativa, em nível descritivo e, para tanto, contou-se com uma população de 126 entrevistados, composta exclusivamente por professores. Foi realizada uma enquete através da ferramenta Formulários da Plataforma Google em duas escolas do município de Palhoça, estado de Santa Catarina no segundo semestre de 2018.

Este estudo apresentou viabilidade factível pois não foram necessários investimentos alheios àqueles disponibilizados pelo proponente em sua realização.

1.1 Objeto de pesquisa

1.1.1 Tema

Competência técnica qualificada dos Gestores escolares.

1.1.2 Título

Nível de qualificação da Competência Técnica dos Gestores Escolares da zona urbana do Município de Palhoça –SC, 2018.

1.1.3 Elaboração do problema

A gestão escolar vem passando por mudanças ao longo dos anos, seja de ordem legal, através de leis específicas ou de âmbito geral, seja no convívio cotidiano escolar.

A atualização curricular que se tem observado na educação do Brasil, demanda uma postura proativa do gestor escolar para acompanhar essas mudanças de maneira eficiente. Da mesma forma, programas de repasse de recursos diretamente à escola e sua consequente necessidade de prestação de contas, demandam da gestão atributos de contabilidade e de administração financeira alheios aos percebidos até pouco tempo. Ademais, políticas educacionais encontradas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Parâmetros Curriculares Nacionais e em Projetos Políticos Pedagógicos (no ambiente escolar) impõem o conceito de gestão democrática às escolas e, não obstante as regulamentações citadas, as novas metodologias de gerenciamento também privilegiam a democratização gestacional

Pretendeu-se verificar o nível de competências que os gestores atuais possuem para mensurar sua atuação nos âmbitos curricular, administrativo financeiro e de liderança em suas unidades escolares, bem como verificar se o processo atual de escolha dos mesmos leva em consideração as competências elencadas e se se tem logrado êxito em suas gestões.

A motivação geradora para a realização da presente pesquisa vem da necessidade de se verificar a qualidade do quadro gestacional nas unidades

escolares do município de Palhoça-SC, em função tanto da busca pelo conhecimento do tema quanto da verificação da necessidade ou não de aportes na qualificação dos gestores no sentido de se alcançar um quadro de administradores capazes de fazer frente às crescentes demandas exigidas ao cargo.

1.1.4 Formulação do problema

Pergunta geral

Qual o nível de qualificação da competência Técnica dos Gestores escolares da Zona urbana do Município de Palhoça –SC, 2018.?

Perguntas específicas

- Qual o nível de qualificação das competências pedagógico-curriculares dos gestores das escolas do Município de Palhoça-SC?
- Qual o nível de qualificação das competências administrativo-financeiras dos gestores das escolas do Município de Palhoça-SC?
- Qual o nível de qualificação das competências de liderança dos gestores das escolas do Município de Palhoça-SC?

1.1.5 Os objetivos da pesquisa

Objetivo geral

Esta pesquisa tem por objetivo geral descrever o nível de qualificação das competências técnicas do Gestor Escolar das escolas urbanas do município de Palhoça-SC.

Objetivos específicos

- Identificar o nível de qualificação das competências pedagógico-curriculares dos gestores das escolas do Município de Palhoça-SC;
- Estabelecer o nível de qualificação das competências administrativo-financeiras dos gestores das escolas do Município de Palhoça-SC;
- Determinar o nível de qualificação das competências de liderança dos gestores das escolas do Município de Palhoça-SC.

1.2 Justificativas

As reformas estruturais nas políticas do setor de educação resultam em novas metodologias acerca do gerenciamento das escolas públicas. Em razão disso, se faz necessário reconhecer o modo como essas reformas estão sendo assimiladas pela comunidade escolar uma vez que o caminho da descentralização gestacional e da autonomia escolar são vertentes desse novo olhar e que dependem da participação efetiva dos sujeitos envolvidos. Ademais, esses sujeitos não podem ser vistos como simples legitimadores da gestão democrática, mas atores que participam de forma ativa nas decisões tomadas nas escolas.

Considerando que uma das características dessa nova forma de gestão seja a democracia, pressupõe-se que esta deva ter como um de seus objetivos a garantia, de fato e de direito, da participação da comunidade escolar. Neste sentido, uma gestão democrática no mundo atual exige o comprometimento de todos, isto é, que todos se sintam parte destas mudanças no espaço educacional para assim, seguir ao encontro da autonomia. Entretanto, a figura do gestor não resta diminuta neste contexto, pelo contrário, exige dele qualidades que perpassam pela qualificação em questões educacionais; financeiras e mesmo habilidades de liderança sobre a comunidade escolar para uma efetiva administração de qualidade.

Esta pesquisa surge a partir da necessidade de identificar as principais características da gestão institucional escolar relacionada com estilo de gestão que prevalece, autonomia exercida e participação comunitária nas escolas EBM Prof. Reinaldo Weingartner e EBM Prof.^a Mara Luiza Vieira Liberato pois se tem percebido

que as ações desenvolvidas nessas instituições apontam para uma gestão institucional diferenciada.

Este estudo tem o intuito de verificar a necessidade de aporte técnico à capacitação de gestores escolares, uma vez que a inovação de atributos que devem conter estes profissionais se faz cada vez mais imperativo para a administração escolar, que levam a uma gestão eficiente em todos os aspectos.

1.2.1 Relevância Teórica

A pesquisa buscou responder/entender a relevância do tema e suas implicações práticas. Neste sentido, buscou-se embasamento nas mais diversas teorias que abordam os conceitos e métodos relevantes para a investigação, no sentido de clarificar as características necessárias para o que se entende por competência técnica qualificada dos gestores escolares, que se pretendeu abordar.

1.2.2 Relevância metodológica

No que concerne à metodologia, esta investigação pretende subsidiar posteriores pesquisadores com procedimentos instrumentais para estudos que venham a ter similar enfoque ou mesmo, ao se perceber sua pertinência, o aprofundamento desta pesquisa propriamente dita.

1.2.3 Relevância prática

Este estudo busca sua relevância através da utilidade prática de seus resultados pois, pretende alcançar os objetivos propostos, que vêm a ser uma visão holística acerca do nível de qualificação das competências técnicas do gestor escolar das escolas urbanas do município de Palhoça-SC, o que pode vir a auxiliar nas reflexões sobre as principais características de uma gestão escolar, quais os estilos prevalentes, o exercício da autonomia e nível de participação comunitária na gestão escolar, através da percepção dos docentes das escolas que foram pesquisadas.

Do ponto de vista profissional, a pesquisa buscou a aplicação de conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de mestrado em Ciências da

Educação, permitindo fundamentar com maior profundidade as bases teóricas que explicam a temática proposta.

1.3 Factibilidade/Viabilidade

Este estudo se mostrou viável e factível pois não foram necessários investimentos alheios àqueles disponibilizados pelo proponente em sua realização, sejam de ordem financeira ou de administração do tempo para sua realização.

1.4 Limitações

Ocorreram pequenos obstáculos para a realização da enquete proposta, que foram de ordem física, já que era necessária infraestrutura de internet disponibilizadas nas escolas, o que nem sempre ocorreu, bem como recusas pontuais em responder ao questionário por parte de alguns professores, porém, em virtude da baixa representatividade destas recusas, os resultados auferidos não sofreram qualquer prejuízo quanto a sua efetividade ou relevância estatística.

2 Marco referencial

O referencial teórico da pesquisa é uma etapa de suma importância, já que é onde se busca apresentar, fundamentar, conceituar e inter-relacionar todos os aspectos relevantes do tema abordado. Também é nesta etapa que se busca validar as dimensões da investigação, bem como estipular a forma de operacionalização das variáveis. Pretende-se mostrar o significado de terminologias semânticas, alguns antecedentes e os principais aspectos legais sobre competência técnica qualificada dos gestores escolares e sua relação com seus aspectos curriculares, administrativo financeiros e de liderança; sua base legal; bases teóricas; hipóteses e definição de variáveis, de forma a relacioná-los ao tema abordado para investigação.

2.1 Definição dos termos fundamentais

2.1.1 Competência

Entende-se por competência, segundo o dicionário WEBSTER (1981, p. 63) na língua inglesa como: "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa". Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio cita, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e adiciona outro: capacidade legal para julgar pleito.

2.1.2 Inovação

Conjunto de [...] intervenções, decisões e processos, com certo grau de intencionalidade e sistematização, que tratam de modificar atitudes, ideias, culturas, conteúdos, modelos e práticas pedagógicas. E, por sua vez, introduzir, em linha renovadora, novos projetos e programas, materiais curriculares, estratégias de ensino e aprendizagem, modelos didáticos e outra forma de organizar e gerir o currículo, a escola e a dinâmica da classe (CARBONELL, 2002, p. 19).

2.1.3 Gestão escolar

Entende-se por gestão escolar o processo e organização, planejamento, direção, controle e avaliação de um estabelecimento de ensino que pode ser de caráter público ou privado, consistindo em um sistema de organização interno da escola, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares. Desta forma, a gestão escolar visa garantir um desenvolvimento sócio educacional eficaz na instituição de ensino pela inovação no ato de administrar, pois se trata de buscar a participação do coletivo, minimizando a hierarquia e o poder individualizado (BUSS, 2008, p. 22)

2.1.4 Currículo

DE BRITO PACHECO (1996), partindo do étimo latino da palavra currículo, *currere*, vai analisando ideias de vários autores de modo a chegar a um conceito mais elaborado de currículo. Assim, ao termo *currere*, que significa caminho, jornada, trajetória, percurso a seguir, associa duas ideias fundamentais, sequência ordenada e totalidade de estudos. Deste modo, o termo currículo pode ser entendido como o projeto que procura cumprir propósitos bem definidos, designando um conjunto de programas de ensino. Contudo, mais recentemente, a noção de currículo passou a designar o conjunto das aprendizagens propostas e realizadas, tendo em vista alcançar as finalidades de um Curso ou de um plano de formação.

2.1.5 Administração financeira

Gestão dos fluxos Monetários derivados da atividade operacional (CHENG, Ângela; MENDES, Márcia Martins, 1989, p.02).

2.1.6 Liderança

Capacidade de dirigir ou aglutinar um grupo, ou ainda capacidade pessoal, inerente ao indivíduo, de fazer obedecer, de influenciar ou orientar o comportamento alheio (MAXIMIANO, 1995, p. 48).

Kurt Lewin identificou três estilos de liderança: autoritária, no qual só o líder toma as decisões que dizem respeito ao grupo; democrático, no qual todas as decisões são tomadas após discussão e consulta; “laissez-faire”, no qual o líder não intervém e apenas fornece informações quando solicitado. Pode-se, também, identificar outros dois estilos de liderança: a liderança orientada para a tarefa, na qual o líder procura fazer cumprir os objetivos comuns e a liderança orientada para as relações, na qual se dá mais importância às emoções, aos afetos e ao bem-estar do grupo.

2.2 Antecedentes da pesquisa

A gestão escolar busca, em um movimento que surge de forma natural em virtude das transformações observadas na sociedade brasileira, por uma descentralização do poder, ou seja, o aumento da percepção democrática nas decisões gestacionais. Da mesma forma, em convergência a este movimento, nota-se a crescente exigência por um grau de eficiência e formação por parte dos gestores, que não necessariamente é sanada na mesma proporção de sua demanda. Assim, no intuito de promover uma gestão escolar de qualidade, muitos teóricos veem ao auxílio para as discussões no sentido de contribuir através de suas pesquisas para que se alcance um índice satisfatório quando se analisa as competências dos gestores escolares e sua percepção dos processos da escola e o efeito que seu próprio empenho representa para estes estabelecimentos, tanto de forma específica quanto generalizada, se se aumentar o espectro da investigação. Desta forma, ressalta-se que as pesquisas realizadas sobre o tema servem de incentivo para futuras discussões sobre os assuntos abordados.

PENA BRANDÃO (2007) pesquisou sobre competência. Este estudo objetivou revisar, de forma crítica, a produção científica nacional sobre competências no trabalho. Um dos objetivos foi analisar relatos de pesquisas empíricas sobre o tema, publicados no período de 1996 a 2004 em importantes periódicos brasileiros das áreas de Psicologia e Administração. Buscando caracterizar essas investigações, foram discutidos os enfoques teóricos utilizados pelos autores, os propósitos e as opções metodológicas de suas pesquisas, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de análise utilizados, entre outros aspectos. Foram

discutidos também lacunas e limitações das pesquisas, procurando-se revelar carências e questões relevantes para estudo, bem como apresentar recomendações sobre estratégias de investigação. Constatou-se a predominância de estudos que buscam identificar competências relevantes a determinados papéis ocupacionais, bem como daqueles que examinam a contribuição de processos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências.

DE MOURA (2006) analisou o desafio de articular estratégias e competências gerenciais, através da dinâmica interna das empresas que instituem processos formais e informais de aprendizagem. Este estudo se propôs a analisar as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências gerenciais, verificando como ocorre a aprendizagem organizacional. O objetivo geral da pesquisa buscou responder à seguinte questão: Quais as competências gerenciais necessárias para consolidar a orientação estratégica da empresa e como a aprendizagem organizacional se manifesta nesse contexto? O método utilizado foi estudo de caso único, de caráter exploratório, de uma empresa de serviços, em que, mapeadas as estratégias adotadas pela empresa, identificam-se as demandas de desenvolvimento gerencial para cada período. Os resultados obtidos sinalizam como a aplicação de estratégias organizacionais pode gerar necessidades de desenvolvimento de novas competências gerenciais, tendo em vista as atribuições e responsabilidades que passam a ser assumidas pelos gestores, podendo ser observadas também em instituições educacionais.

GALVÃO (2012) em sua pesquisa, objetivou identificar a influência da educação formal, da experiência profissional e da experiência social no desenvolvimento das competências gerenciais de diretores de escolas públicas estaduais. Seu referencial teórico abordou os conceitos de competência e aprendizagem gerencial, além de questões alusivas à educação pública. O estudo foi realizado em 58 escolas públicas de educação básica da rede estadual localizadas em uma capital do Nordeste brasileiro. A análise dos dados foi realizada por meio de análise fatorial, o que possibilitou a caracterização de dez competências gerenciais que foram denominadas técnicas, sociais e comportamentais. Cada diretor atribuiu um peso às competências em termos de importância, além do nível de influência da educação formal, da experiência profissional e da experiência social no desenvolvimento de cada uma delas. Os resultados revelaram que, no âmbito da importância, a integração família-escola, o disciplinamento da equipe e a

aprendizagem permanente foram as competências de maior destaque. Quanto ao nível de influência, a experiência, seja vinculada ao contexto profissional ou social, apresentou a maior ascendência no desenvolvimento de competências dos diretores. Identificou também que, em todos os casos, a educação formal apresenta uma contribuição de menor impacto no processo de desenvolvimento das competências gerenciais. Conclui recomendando a realização da pesquisa em outros municípios ou com gestores de escolas da rede estadual de ensino de outros Estados brasileiros.

DE FÁTIMA et al (2014) apresenta uma abrangente revisão bibliográfica acerca do tema cultura de inovação, com o objetivo de caracterizar o seu significado e, principalmente, descrever diferentes modelos teóricos que buscam compreender como ele ocorre no contexto organizacional. Foram incluídos resultados de pesquisas que evidenciam, segundo a autora, a relação da cultura organizacional e a inovação. A pesquisa bibliográfica foi realizada em 2011, em bases disponíveis no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na Proquest e no Directory Open Articles Journal (DOAJ), sem delimitar tempo de início. Os descritores usados foram a expressão cultura de inovação e os termos conjuntos cultura e inovação e com a inclusão somente de artigos completos. A análise dos 40 artigos de acordo com os critérios previamente definidos permitiu revelar que se trata de um tema de interesse de pesquisadores em diferentes regiões do mundo, caracterizado por sua complexidade e pelo caráter sistêmico dos fatores que o determinam. Observou-se o predomínio de pesquisas quantitativas e forte evidência da relação de cultura organizacional e inovação, sendo necessária a realização de pesquisas nas quais os modelos teóricos propostos pelos diferentes autores sejam testados.

CARVALHO (2016) analisa em seu objetivo geral, como escolas públicas integrais, subsidiadas pela aprendizagem organizacional e pela capacidade de absorção, estão inovando na educação do ensino médio no estado de Pernambuco. Como objetivos específicos, buscou: Compreender as características das principais inovações empreendidas nas escolas públicas integrais; diagnosticar o papel da aprendizagem organizacional no favorecimento das inovações nas escolas públicas integrais; Analisar como a capacidade de absorção contribui para as inovações nas escolas públicas integrais. Para alcançar esses objetivos, foi adotada a estratégia de estudo de casos múltiplos, abordando três escolas públicas de ensino médio do

Programa integral de Pernambuco, com desempenhos educacionais elevados para a realidade educacional daquele estado. As principais técnicas de coleta de dados constituíram-se de entrevistas, observação direta e análise de documentos. A análise dos dados ocorreu por meio de análises individuais e cruzadas. Os resultados evidenciaram que as escolas pesquisadas estão avançando com o empreendimento de várias inovações educacionais, cuja maioria é classificada como incremental e de melhorias em serviços. Essas inovações são subsidiadas pela aprendizagem organizacional e pela capacidade de absorção. Foram encontrados vários fatores que atuam para os processos inovadores, como o aproveitamento dos conhecimentos internos e externos, o trabalho em equipe, o sentimento de pertencimento e a conectividade entre os diferentes segmentos escolares, que fomentaram inovações nas dimensões pedagógicas e de gestão escolar. Nos três casos, constatou-se o compartilhamento de práticas realizadas pelo programa de educação integral, oriundas do campo de estudo, de forma a contribuir para a qualificação do ensino médio. Em sua conclusão, o estudo apresenta subsídios que contribuem para a busca de novas experiências inovadoras para as organizações escolares, de forma a ofertar ferramentas que podem auxiliar na busca da capacidade de absorção e de aprendizagens que gerem resultados satisfatórios.

TAKAHASHI (2012) contribui para a construção de conhecimento em gestão de organizações educacionais e para sua efetividade à luz da abordagem da liderança como elemento catalisador de resultados institucionais e da administração estratégica. Para o alcance do propósito de seu estudo, foi desenvolvida revisão bibliográfica em obras nacionais e internacionais e posterior análise da temática, tendo como premissa que as organizações educacionais precisam ser analisadas, do ponto de vista da gestão, de forma interdisciplinar. Tal estudo tem sua relevância ao sistematizar o conhecimento encontrado na literatura e por estimular a reflexão para posterior ação sobre as estratégias existentes nas instituições de ensino, como também sobre o papel da liderança.

CAIXEIRO (2014), aborda o impacto da liderança e a cultura organizacional nas escolas. Para a autora, a figura do diretor pressupõe uma associação direta entre liderança e eficácia organizacional, preconizando a instituição e/ou à sedimentação de valores gerenciais (obsessão do controle da qualidade, da excelência, da responsabilização, da eficácia técnica), os quais conduzirão eventualmente a conflitos entre valores democráticos e participativos inerentes ao

contexto escolar. Utiliza em sua pesquisa as modalidades qualitativas e interpretativas, esta investigação teve como propósito indagar o impacto da liderança dos diretores na (re) construção da cultura organizacional escolar, tendo como referência unidades orgânicas de diferente tipologia organizacional – escola não agrupada e agrupamentos de escolas. Os resultados obtidos apontam no sentido das lideranças exercidas pelos diretores, dentro das margens de autonomia permitidas pela moldura legislativa, que favorecerem determinadas perspectivas da cultura organizacional.

LÜCK (2012), em seu trabalho: *Liderança em Gestão Escolar*, teve como objetivo geral a seguinte questão: a problemática da liderança no contexto escolar, de modo a subsidiar, sobretudo, a pessoa diretamente responsável pela sua liderança em decorrência do cargo e funções que exercem, isto é, seus diretores, supervisores pedagógicos e orientadores educacionais. O estudo objetivou adotar uma ótica interativa e integradora de tal modo que em vez de perguntar de forma dicotômica quanto tempo é gasto em liderança e quanto em administração; deve-se perguntar qual a intensidade da liderança exercida em todas as ações da escola. Aplicou como técnica de estudos a análise de documentos. A pesquisa tem como população acadêmicos de Pedagogia e de pós-graduação. O resultado alcançado alerta os gestores educacionais no sentido de que deem especial atenção às práticas de liderança, pois é fundamental, uma vez que já se tem observado entre nós a tendência de se mudar denominações do trabalho, sem mudar suas práticas, vindo, desta forma, a desgastar os novos conceitos criados para representar práticas mais significativas em acordo com novos desafios.

JAPECANGA (2000) em seu trabalho “A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ESCOLA PÚBLICA BÁSICA” levanta como problema principal, de que forma pressionar as autoridades escolares para a melhora da administração escolar e a consequente eficácia do ensino a ser ministrado. Como objetivos específicos a discussão sobre o processo de democratização das relações de trabalho na escola pública básica, bem como indicar as possibilidades e limites de tal processo. Aplicou como técnica de estudos a análise de documentos. Como resultado da pesquisa se pode anunciar: a necessidade de adoção de uma prática onde todos os atores da unidade escolar estarão aptos a tomarem decisões no local de trabalho, onde todos terão suas responsabilidades para com a organização e funcionamento da escola.

COSTA (2015) aborda a liderança, que constitui um tema cada vez mais presente nas abordagens que elegem a análise organizacional e a gestão das escolas como centros de interesse. Para o autor, tratando-se de um fenómeno complexo pois, o seu estudo não pode ser isolado de outras vertentes básicas para a compreensão da escola, tais como os modelos de administração e gestão e os pressupostos teórico-conceituais das perspectivas organizacionais que enquadram o seu funcionamento. Em seu artigo, procurou, num primeiro momento, situar a evolução histórica das concepções sobre liderança no contexto das teorias organizacionais e, numa segunda etapa, identificar algumas das principais dimensões prementes a uma certa peculiaridade do exercício da liderança nas escolas. Como principal objetivo de seu trabalho pretendeu, por um lado, contribuir para o incremento da investigação num domínio inerente à gestão das escolas ao qual nem sempre foi dada a devida atenção e, por outro, alertar para a necessidade de se incrementar, em termos de políticas educativas, programas de formação especializada para os gestores escolares que elejam este domínio como conteúdo estratégico.

CHIAVENATO (2005) em seu trabalho ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS, levanta como problema o seguinte: a liderança é um processo chave em toda organização e tem sido uma preocupação constante tanto das organizações que dela necessitam, como também de teóricos e pesquisadores. Enunciou como objetivo proporcionar uma visão de mundo da administração no terceiro milênio. Aplicou como técnica de estudo a análise de documentos. O resultado alcançado propõe que os administradores mandem menos e liderem mais. Para o autor, liderança e visão são dois componentes que se interpenetram.

PARO (2017) pesquisou sobre a Gestão Democrática da Escola Pública. Como problema levantou a seguinte questão: Como examinar as relações que tal gestão tem com a comunidade. O objetivo foi observar a participação propriamente dita que é a partilha o poder; a participação na tomada de decisões. Como método aplicou a hipótese dedutiva e como técnica a análise de documentos. A pesquisa tem como população os alunos de 1º e 2º graus, professores, pessoal de apoio e pais de alunos. Como resultado observou-se a favorecimento da participação em gestão dos diferentes grupos e pessoas envolvidas nas atividades escolares.

LIBÂNEO (2001) em seu livro “ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA Teoria e Prática” diz que as instituições escolares vêm sendo pressionadas a

repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial. De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas. Essas transformações, segundo o autor, que ocorrem em escala mundial, decorrem da conjugação de um conjunto de acontecimentos e processos que acabam por caracterizar novas realidades sociais, políticas, económicas, culturais, geográficas.

2.3 Base teórica: Competência técnica qualificada dos gestores escolares

A fundamentação teórica desta pesquisa, resulta de concepções e da afirmação de teóricos como CHIAVENATO (2004), PARO (2017), LIBÂNEO (2001), LÜCK (2009), CARVALHO (2016), COSTA, & CASTANHEIRA (2015), MOREIRA (1990), PACHECO (1996), PIAGET (1974), REGO (1997), CAIXEIRO (2014), PENA BRANDÃO (2007), AUSUBEL (2003), BARROSO (2003), BATTESTIN & NOGARO (2016) que dizem respeito à competência técnica qualificada dos gestores escolares, que realizaram investigações e reflexões ordenadas sobre esta temática. O texto está estruturado em três dimensões (capítulos), quais sejam: Competências Pedagógico Curriculares; Competências Administrativo Financeiras e Competências de Liderança.

A primeira dimensão (capítulo) aborda as competências pedagógico curriculares que têm ou devem ter os gestores escolares;

A segunda dimensão (capítulo) aborda as competências administrativo financeiras exigidas do gestor escolar na atualidade;

A terceira dimensão (capítulo) aborda a competência de liderança que deve conter o gestor escolar.

Entende-se por Competências técnicas do gestor escolar um conjunto de atributos que deve ter este profissional, que englobam saberes ou habilidades nas mais diversas áreas, inclusive, neste caso, em administração.

Entende-se por competências pedagógico curriculares a capacidade do gestor em acompanhar a definição da estrutura curricular ofertada em sua unidade escolar, sua execução e avaliação; assim definidas pelo estatuto do quadro do magistério a que pertence, podendo ser de âmbito municipal, estadual ou federal.

Entende-se por competências administrativo financeiras a capacidade do gestor em administrar os recursos financeiros da instituição e sua prestação de contas de forma clara e transparente.

Entende-se por competências de liderança a capacidade do gestor em aglutinar a comunidade escolar em torno de si, ou seja, de ter a aceitação da comunidade.

PENA BRANDÃO, citando ZARIFIAN (1996) ao definir competência, faz alusão à meta cognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas, ou seja, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ... ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho. (ZARIFIAN, 1996, p. 5), o que possibilita ao profissional lidar com novas situações. Seu estudo pressupõe que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização ou autarquia em questão, certa vantagem competitiva no caso de empresas ou elevação da produtividade, no caso de entes públicos. Segundo ZABALA,

A competência (...) deve identificar o que qualquer pessoa necessita para responder aos problemas aos quais será exposto ao longo da vida. Portanto, a competência consistirá na intervenção eficaz nos diferentes âmbitos da vida, mediante ações nas quais se mobilizam, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, componentes atitudinais, procedimentais e conceituais (pág. 09). (...) O uso do termo competência é uma consequência da necessidade de superar um ensino que, na maioria dos casos, foi reduzido a uma aprendizagem memorizadora de conhecimentos, fato que implica dificuldade para que esses conhecimentos possam ser aplicados na vida real (ZABALA, 2014, pág. 10).

PINHEIRO (2013) aborda a inovação na educação através de uma leitura crítica sobre a construção histórica do sistema educacional na sociedade ocidental,

ao longo de uma comparação com o processo de inovação de artefatos tecnológicos da cultura contemporânea e sua relação com os processos educativos. OWUSUANSAH et al. (s.d., p. 1), afirmam, em sua abordagem acerca do setor público de modo geral que:

“[...] a organização do setor público hoje enfrenta demandas sem precedentes por parte da sociedade, que se torna dia a dia mais complexa e interdependente. O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento, o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas”.

Os autores ainda argumentam que tentativas anteriores de lidar com tais complexidades e turbulências focaram a reforma como estratégia. Contudo, a natureza e o escopo dos atuais – e complexos – desafios passaram a exigir novo enfoque na inovação, um processo de criar algo novo que seja significativo para um indivíduo, um grupo, uma organização, uma empresa ou uma sociedade. Na atual sociedade, baseada no conhecimento, as soluções inovadoras tornam-se imperativas e frequentemente oferecem vantagens competitivas ao inovador.

OLIVEIRA (2014), aborda a gestão escolar, referindo-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino. Salienta que a LDB de 1996 foi a primeira das leis de educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, atribuindo um significativo número de incumbências às unidades de ensino. Esta perspectiva assinala um momento em que a escola passa a configurar-se como um novo foco da política educacional, como campos de concepção e implementação da iniciativa pública, políticas e gestão se concretizam nas diversas esferas da ação estatal, incluindo a escola, como espaço de reconstrução e reinvenção das políticas públicas de educação. Tal entendimento é particularmente relevante no contexto da reflexão sobre uma agenda de educação básica de qualidade para todos.

LÜCK (2009) argumenta que todo e qualquer profissional desempenha um conjunto de funções, associadas entre si, para cujo desempenho são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicos e articulados entre si. Para a autora a definição de padrões de desempenho focados nas competências constitui em condição fundamental para que os diferentes sistemas de ensino possam

selecionar os profissionais com as melhores condições para o seu desempenho, tal como é sua responsabilidade, assim como orientar o contínuo desenvolvimento do exercício dessas competências e realizar a sua avaliação para orientar o seu aprimoramento profissional, e que

Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões. No caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de auto monitoramento e avaliação (LÜCK, 2009, p. 13).

2.3.1 Competências pedagógico curriculares do gestor escolar

DE MELLO (2014) aborda currículo como tudo aquilo que uma sociedade considera necessário que os alunos aprendam ao longo de sua escolaridade. Como quase todos os temas educacionais, as decisões sobre currículo envolvem diferentes concepções de mundo, de sociedade e, principalmente, diferentes teorias sobre o que é o conhecimento, como é produzido e distribuído, qual seu papel nos destinos humanos. A autora agrupa essas teorias em duas grandes vertentes: o currículo centrado no conhecimento e o currículo centrado no aluno. Salaria o que determina a LDB iniciando a discussão e preparação de uma base nacional comum para os currículos brasileiros. Ideia essa que vem se fortalecendo na educação e outros setores organizados.

PACHECO (2011) argumenta que currículo implica complexidade e conflito, construído através do dissenso, já que sobre o conhecimento há várias perspectivas que traduzem as funções da escola. O autor, citando YOUNG (2010), argumenta que currículo se trata de um projeto construído em torno do conhecimento, sendo tanto um texto político quanto um texto organizacional.

Dada a relação entre currículo, entendido como texto político (MORGADO, 2005; PACHECO, 2003; MOREIRA, 2001; TADEU da SILVA, 2000) e gestão, analisados a partir de uma pluralidade de abordagens (AGUIAR, 2008; AGUIAR & FERREIRA, 2008; RODÃO, NETO-MENDES; COSTA & ALONSO, 2006; BARROSO, 1996; LIMA, 1999; SANDER, 1995), a escrita deste texto engloba dois pontos: Modelos e lógicas de construção das

políticas de educação e formação; tendências das abordagens conceituais que interligam currículo e gestão.

Assim sendo, existe o reconhecimento de que a institucionalização da educação, baseada no pressuposto de um Estado educador (CHARLOT, 2004), ocorre em um contexto de viés estritamente político.

Com relação ao seu aspecto histórico, a década de 1960 e início dos anos 70, presenciou a criação da disciplina de currículo nas universidades federais de todo o país em seus cursos de pedagogia e, embora houvesse, neste período, a propagação de ideias progressistas de Dewey, o que se estabeleceu, de fato, na formação dos currículos e no treinamento dos professores, foi a corrente tecnicista. Paralelamente a este movimento, que buscava a implementação de um currículo tecnicista e tradicional, principalmente no período do regime militar surge, “[...] o desenvolvimento inicial de Freire[...]; ou seja, para o surgimento de uma tendência crítica de caráter marxista, de maneira que [...] as questões educacionais voltaram a ser analisadas a partir de uma abordagem mais sociológica.” (MOREIRA, 1990, p. 125). A partir destes movimentos, novos modelos de currículo seriam necessários, porque:

o conteúdo curricular, para se constituir em instrumento de conscientização e emancipação do oprimido, precisa corresponder à rerepresentação organizada, sistematizada e desenvolvida aos indivíduos, das coisas que eles desejam entender melhor. Como consequência, o ponto de partida da seleção e organização do conteúdo curricular deve ser a situação existencial presente e concreta dos alunos. (MOREIRA, 1990, p. 129).

Na perspectiva Freiriana, o currículo seria organizado a partir das demandas da vida social, sem negar a importância dos conteúdos ditos universais. Nas palavras de MOREIRA (1990), “o que Freire realmente não aceita é a separação entre transmissão e produção do saber” (MOREIRA, 1990, p. 178).

Já na década de 1990, para LOPES e MACEDO (2002), o campo do currículo foi marcado por múltiplas influências. Do mesmo modo, MOREIRA (1990) indica novas direções para as teorias e para o pensamento curricular brasileiro. Segundo o mesmo autor, “[...] a abordagem técnica de questões curriculares está sendo gradativamente substituída, ao menos a nível de discurso, por uma abordagem fundamentalmente sociológica”. (MOREIRA, 1990, p. 182). Essa tendência fica evidente, pois:

Os estudos em currículo assumiram um enfoque nitidamente sociológico, em contraposição à primazia do pensamento psicológico, até então dominante. Os trabalhos buscavam, em sua maioria, a compreensão do currículo como espaços de relação de poder. [...] As proposições curriculares cediam espaço a uma literatura mais compreensiva do currículo, de cunho eminentemente político. [Nas publicações da década de 1990] foram aprofundadas questões referentes às relações entre conhecimento científico, conhecimento escolar, saber popular e senso comum [...]. (LOPES; MACEDO, 2002, pp. 14-15).

Tomando-se por base os movimentos governamentais que indicam uma direção de interferência direta na construção curricular de âmbito nacional, a figura do gestor escolar, no tocante à elaboração e gestão do currículo, fica restrita a seus aspectos regionais, mais especificamente às disciplinas das áreas de humanas e, mesmo assim, será construído a partir da interferência dos Conselhos Regionais de Educação, como pode ser observado corriqueiramente no dia a dia das escolas.

Aprendizagem

Segundo ALVES (2007), a aprendizagem pode ser definida como uma modificação do comportamento do indivíduo em função da experiência. E pode ser caracterizada pelo estilo sistemático e intencional e pela organização das atividades que a desencadeiam, atividades estas que se implantam em um quadro de finalidades e exigências determinadas pela instituição escolar. O autor argumenta que:

O processo de aprendizagem traduz a maneira como os seres adquirem novos conhecimentos, desenvolvem competências e mudam o comportamento. Trata-se de um processo complexo que, dificilmente, pode ser explicado apenas através de recortes do todo (ALVES, 2007, p. 18).

A criança é capacitada a pensar de forma autônoma e, nesse processo, ela constrói conhecimentos e desenvolve habilidades com diferentes significações. Assim, a sua aprendizagem se dá de fora para adentro, sendo no processo de ensino-aprendizagem que ocorre a apropriação da cultura, que, conseqüentemente, traz o desenvolvimento do indivíduo.

VYGOTSKY (1984) afirma que quando há a troca de experiência com os adultos, fica mais fácil da criança aprender. Seguindo essa visão interacionista, o

professor é aceito como orientador e parceiro na aprendizagem dos alunos, facilitando assim o processo de ensino-aprendizagem.

Na visão de BARROS, PEREIRA e GÓES (2008), a aprendizagem é um mecanismo de aquisição de conhecimentos que são incorporados aos esquemas e estruturas intelectuais que o indivíduo dispõe em um determinado momento. Trata-se de um processo contínuo que começa pela convivência familiar, pelas culturas, tradições e vai aperfeiçoando-se no ambiente escolar e na vida social de um indivíduo, sendo assim um processo que valoriza as competências, habilidades, conhecimentos, comportamento e tem como objetivo a elevação da experiência, formação, raciocínio e observação. Essa ação pode ser analisada a partir de diferentes pontos de vista, de forma que há diferentes teorias de aprendizagem.

Para PIAGET (1998, p.123) a aprendizagem provém de “equilíbrio progressiva, uma passagem contínua de um estado de menos equilíbrio para um estado de equilíbrio superior”. Diante dessa afirmação nota-se que a aprendizagem parte do equilíbrio e a sequência da evolução da mente, sendo assim um processo que não acontece isoladamente, tanto pode partir das experiências que o indivíduo acumula no decorrer da sua vida, como também por meio da interação social.

ANTUNES (2008) descreve que:

Aprender é um processo que se inicia a partir do confronto entre a realidade objetiva e os diferentes significados que cada pessoa constrói acerca dessa realidade, considerando as experiências individuais e as regras sociais existentes (ANTUNES, 2008, p. 32).

Ainda de acordo com PIAGET (1974, p.126) “a aprendizagem ocorre pela ação da experiência do sujeito e do processo de equilíbrio”, como já citado. Essa afirmação demonstra que a aprendizagem não parte do zero, mas sim, de experiências anteriores, o indivíduo vai desenvolvendo sua capacidade de assimilação através da organização do esquema cognitivo.

Segundo VYGOTSKY (1984):

A educação recebida, na escola, e na sociedade de um modo geral cumpre um papel primordial na constituição dos sujeitos, a atitude dos pais e suas práticas de criação e educação são aspectos que interferem no desenvolvimento individual e conseqüentemente o comportamento da criança na escola (VYGOTSKY, 1984, p. 87).

Em seu contexto metodológico, a aprendizagem, dentre os demais que interferem no processo de formação do indivíduo (ambiental e psicológico) engloba o que é ensinado nas escolas e sua relação com valores como pertinência e significados, o fator decisivo nesse contexto é a unificação dos objetivos, conteúdos e os métodos, onde o professor precisa despertar no aluno o interesse em aprender e superar as dificuldades encontradas durante o processo.

Segundo AUSUBEL (2003) a aprendizagem pode ser por recepção significativa, em contraposição à aprendizagem por memorização, e envolve a aquisição de novos significados a partir de material de aprendizagem apresentado ao educando. Exigindo quer um mecanismo de aprendizagem significativa, quer a apresentação de material potencialmente significativo (AUSUBEL, 2003, p. 01).

A aprendizagem significativa não é sinónimo de aprendizagem de material significativo. Em primeiro lugar, o material de aprendizagem apenas é potencialmente significativo. Em segundo, deve existir um mecanismo de aprendizagem significativa. O material de aprendizagem pode consistir em componentes já significativas (tais como pares de adjetivos), mas cada uma das componentes da tarefa da aprendizagem, bem como esta como um todo (apreender uma lista de palavras ligadas arbitrariamente), não são 'logicamente' significativas. Além disso, até mesmo o material logicamente significativo pode ser apreendido por memorização, caso o mecanismo de aprendizagem do aprendiz não seja significativo (AUSUBEL, 2003, p.01).

Esta modalidade de aprendizagem, em detrimento das demais formas de assimilação é a base para a formação do conhecimento do indivíduo.

Outro fator preponderante neste processo e que se refere diretamente à figura do gestor escolar, diz respeito aos índices de desempenho das unidades escolares, tais como o indicador Ideb, entre outros. SOARES (2013) através de sua pesquisa, conclui que Diretores que assumiram o cargo por indicação estavam associados às escolas com menor desempenho no Ideb, mesmo quando se controla pela condição socioeconômica média da escola (SOARES, 2013, p. 16). Isto se dá, na maioria das vezes, pela falta de identificação deste profissional com o ambiente que passará a administrar, bem como a falta de empatia por parte da comunidade escolar pela sua figura, que passa a ser vista como uma imposição externa e alheia aos anseios e métodos já praticados naquela escola e, muitas vezes, esses profissionais se mostram não qualificados para a função a que foram indicados.

Neste sentido, cabe ao gestor escolar administrar, de forma profissional esse processo, com o auxílio direto da supervisão escolar e demais entes da comunidade escolar, mas, mais marcadamente através do desenvolvimento de suas competências administrativas pois, a aprendizagem é um dos aspectos de assimilação do conhecimento, que é o objetivo primordial da escola.

Conhecimento

O desenvolvimento de competências, seja do ponto de vista educacional ou profissional, é resultado da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de diferentes recursos cognitivos. LE BOTERF (1999), por exemplo, explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência. De acordo com DURAND (2000), o conhecimento pode ser definido como uma variedade de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, referindo-se, dessa forma, ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. DAVENPORT e PRUSAK (1998), bem como DAVIS e BOTKIN (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. De acordo com esses autores, dados seriam séries de fatos ou eventos isolados. As informações são conjuntos de dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância. Por fim, os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Essa dimensão, conforme esclarece GAGNÉ (1988), representa algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos vividos, que estariam armazenadas na memória da pessoa.

Desta forma, quando se aborda o conhecimento tendo em vista seu aspecto educacional, conclui-se que este termo está diretamente relacionado à aprendizagem percebida ou recebida pelo indivíduo e que, por sua vez vem estruturada no currículo adotado pela escola.

WELNER e OAKES, abordando o modelo de escolarização taylorista, defendem a busca pela eficiência, bem como pela meritocracia, que representam um reforço das questões de organização e gestão do currículo.

O que está no centro destes conceitos, que ganham peso significativo no que Godald & Su (1992) dizem ser o primeiro nível de decisão do currículo, isto é, o sócio político, é o estabelecimento de políticas de educação, com tendência para a padronização tanto do currículo (Goodson, 2008), organizado e avaliado a partir de competências e metas, quanto da gestão educacional. (PACHECO, 2011, p.05).

No tocante ao seu contexto histórico, CARVALHO, citando DRUMONT, argumenta que em relação às políticas de inovação escolar, observa-se que elas são pensadas, na maioria das vezes, sob a perspectiva do currículo, o que não só acarreta um processo de reforma curricular, como também apresenta variados significados, conforme os processos históricos em que se formam. Percebe-se, também, a presença da demanda de articulação entre os movimentos propostos pelos professores, os micro processos (micro-relações-ações em sala de aula) as práticas escolares e a elaboração das políticas públicas (CARVALHO, 2016, p. 35).

Em seu artigo, PACHECO (2011) ao abordar currículo e gestão, cita os textos do “Handbook of Research on Curriculum” (JACKSON, 1992) que remetem para a questão da seleção e organização do conhecimento, aprofundando não só os níveis de decisão do currículo, bem como os lugares comuns da organização curricular, com destaque para a continuidade/sequencialidade, integração e formas de estruturação do conhecimento, nas quais ganha peso a especialização centrada nas disciplinas (YOUNG, 2010).

Na revisitação das estruturas organizacionais, que suportam formas de diversificação e diferenciação do currículo, WELNER e OAKES (2008, pp. 96-103) analisam a investigação sobre: a) dimensão das escolas. b) idade escolar; c) retenção e abandono; d) calendário escolar; e) oferta curricular de cursos; f) programas de desenvolvimento; g) estruturas de apoio de educação especial; h) escolha da escola; i) dimensão da turma; j) programas para a aprendizagem do inglês. Em cada um destes aspectos de natureza organizacional, milhares de ideias de currículo são sustentadas, sabendo-se que “muitas delas são abandonadas e ressuscitam tempos depois noutras formas” (GOODLAD & SU, 1992, p. 329).

Desta forma, os processos de aprendizagem e as políticas que visam diferentes formas de os melhorar, estão em grande parte de acordo com três tendências atuais de pensamento e de opinião relativamente à educação – ênfase crescente da importância e da qualidade da formação intelectual nas escolas, maior realce da aquisição de conhecimentos como um fim por si só e vontade crescente da

parte da escola em tomar mais responsabilidades no que diz respeito à orientação da aprendizagem e retenção de conhecimentos. O interesse por estas questões reduziu em muito a preocupação nacional – e aqueceu a controvérsia pública – notadamente às questões de relevância relativa, tais como se os alunos dos nossos dias aprendem tanto na escola como as gerações anteriores, se o currículo se tornou mais ‘suave’, se a formação pedagógica é uma parte necessária da educação dos professores e se a formação intelectual deveria ser a função exclusiva da escola. Observa-se, de várias formas, um maior interesse pelo conteúdo e pela qualidade intelectual do currículo a ser ofertado. Em primeiro lugar, os cientistas, docentes, especialistas curriculares e psicólogos têm colaborado esporadicamente numa variedade de movimentos de reforma curricular, salientando mais os princípios básicos e unificadores das várias disciplinas, a programação mais eficiente de matérias e o alcance de uma consonância com os avanços recentes dos conhecimentos escolares, bem como uma profundidade de cobertura adequada (AUSUBEL, 2003, p.31).

Os progressos científicos e tecnológicos pelos quais a humanidade vem passando nos últimos anos, bem como a sua realidade enquanto “Sociedade do Conhecimento”, fazem com que a informação e o conhecimento propriamente ditos, desempenhem papel preponderante na busca por ações diferenciadas no campo educativo. Isto posto, compreende-se que o sistema educacional se encontra em emergente necessidade de fomentar ações inovadoras que respondam às exigentes demandas da sociedade globalizada e interdependentes dos sistemas sociais. Assim, são necessárias respostas também inovadoras para os diferentes e complexos problemas que de forma imprevisível, surgem a cada instante (CARDOSO, 1997). Tais respostas são necessárias, já que

Há um senso crescente da necessidade de mudanças fundamentais no ensino, no currículo e na liderança educacional, em todos os níveis. As estruturas e as tradições existentes estão se desestabilizando, pois, à medida que a primazia dos assuntos acadêmicos passa a ser questionada, as chefias tornam-se menos centradas e os padrões de lideranças passam por mudanças (FULLAN, HARGREAVES, 2000, pp. 24-25).

Ressalta-se que a inovação educativa é, de um modo geral, compreendida como um processo implementado em escolas ou sistemas educacionais, com o propósito de criar novos meios de organizar e implementar currículos e práticas

educacionais (PACHECO, 1996). Essas inovações reformistas, presentes na educação, vêm ampliando e produzindo um sustentáculo de práticas inovadoras que podem modificar a organização do tempo e do espaço nas práticas educativas, que resultam em novas relações de aprendizagem e intersubjetivas, tanto nas esferas da sala de aula quanto nos espaços institucionais escolares (DRUMONT, 2007).

A perspectiva de inovação educacional é a tentativa de tornar substanciais as alternativas criadas a partir das práticas realizáveis nas escolas, compreendendo que a ideia de reforma deve ser superada, pois busca, apenas, a transformação estratégica de políticas educacionais, enquanto as inovações são a invenção, a criação de novas alternativas educativas (DRUMONT, 2007, p. 3).

Desta forma, faz parte dos desafios da gestão escolar, enfrentar as grandes mudanças pelas quais a sociedade vem passando, exigindo um novo perfil de gestor e de gestão e, uma possibilidade concreta pode ser o enfoque, por exemplo, na descentralização do processo de aprendizagem, que culmina na assimilação do conhecimento que se pretende transmitir. Nessa perspectiva, uma reforma administrativa do sistema escolar orientada para a necessidade de introduzir mecanismos que regulem a eficiência e a produtividade poderá promover a eficácia na qualidade da oferta educacional.

Gestão curricular

Em virtude das pressões sociais e as notórias alterações e aumento da complexidade das inter-relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no decorrer do processo de desenvolvimento de seus colaboradores, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a dar destaque à atitude como característica determinante da competência. ZARIFIAN (1996, p.5), por exemplo, em sua definição de competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ...ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (Ibid.), que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

A sistemática utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse diferentes significados, conforme relatam BRANDÃO e GUIMARÃES (2001). Contudo, abordagens mais contemporâneas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho, argumentando que um dos aspectos essenciais da competência é que essa não pode ser compreendida de forma separada da ação. DUTRA, HIPÓLITO e SILVA (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Levando-se em consideração estas definições complementares de competência, LÜCK (2009) argumenta que a gestão de resultados educacionais, de acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (Consed, 2007), abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados.

Isto posto, entende-se por gestão curricular a busca pela eficiência e eficácia escolar. LÜCK (2012) apresenta pesquisas indicando que “as características organizacionais das escolas são responsáveis por 32% da variação do desempenho dos alunos entre as escolas” (ROSENHOLTZ, 1985, p.353), o que representa mais de um terço das perdas ou de ganhos dos alunos em testes de desempenho influenciados pela qualidade da escola de modo geral, o que leva a questionamentos acerca da importância das práticas de autogestão para se alcançar melhores resultados dos índices de aprendizagem, isso levando-se em conta a isonomia dos aspectos sociais dos alunos quando se compara diferentes escolas em diferentes ambientes, sejam econômicos ou culturais.

A gestão curricular eficaz pode ser alcançada através de planejamentos mais participativos, onde os docentes e demais membros da comunidade escolar passam a ter mais voz nas tomadas de decisão pois, onde há o sentimento de fazer parte de uma unidade ou grupo, observa-se uma melhora significativa dos resultados, na solução de problemas e no próprio comportamento dos alunos.

Para LÜCK (2012), alguns teóricos argumentam que a gestão consiste de duas funções básicas: “1) funções sequenciais de planejamento, pessoal,

organização e controle; 2) funções contínuas de solução de problemas e tomada de decisões (MACENZIE, 1983)". Pesquisas demonstram que gestores eficazes são aqueles que são competentes em ambas as áreas: "são pensadores flexíveis que veem os problemas como oportunidades e conseguem tomar decisões com facilidade (BRIGHTMAN & URBAN, 1978)" (LÜCK, 2012, p. 55).

Essas pesquisas, argumenta LÜCK (2012), indicam que a gestão escolar democrática alcança resultados mais significativos e que a essência da abordagem participativa é melhor aceita e apresenta maiores índices de eficácia em escolas onde os gestores são profissionais plenamente capazes e apresentam em seu perfil características de competências que se busca neste tipo de liderança.

2.3.2 Competências Administrativo financeiras do gestor escolar

Ao se abordar a temática referente às contas públicas, pode-se afirmar que estas representam o conjunto de dados e informações de natureza econômico financeira das entidades públicas, produzidas pelos órgãos responsáveis pela contabilidade, planejamento e orçamento. Tais informações podem englobar tanto dados monetários como não monetários, de natureza financeira, orçamentária e operacional. Em geral, na administração pública, as contas públicas abrangem todos os registros e demonstrativos produzidos, publicados ou não, concernentes ao passado e ao futuro, relativos ao uso dos recursos públicos.

Nas organizações de administração pública e, mais marcadamente nas escolas, a divisão de tarefas é nítida. As competências pedagógicas ficam a cargo dos professores, o planejamento, o estabelecimento de objetivos, a coordenação e a administração da escola ficam para os especialistas em educação. Existe, assim uma hierarquia na definição de funções baseadas na legalidade do cargo e no poder que este lhe confere. As estruturas organizacionais da escola são então, pré-estabelecidas, o que dá corpo ao seu formalismo e impessoalidade.

ROMEU clarifica tal afirmação quando diz que, embora a divisão de tarefas escolares coloque os participantes em situações específicas, diferenciando os papéis que devem desempenhar, de certa forma as personalidades dos membros da organização estão suficientemente comprometidas com as disposições do sistema e contaminadas pelas normas impessoais, pelas regras, pela rotina, pela

inflexibilidade, pela subordinação à autoridade legal de um superior hierárquico (ROMEU, 1987, p.42).

De acordo com esta concepção, a escola é apresentada como uma organização complexa, através de uma estrutura formal definida pelo sistema educacional, onde cada função é estabelecida a partir da hierarquia de cada autoridade.

Sob esta ótica, a escola está ligada a diversas questões que extrapolam a simples definição de objetivos e o estabelecimento de metas educacionais, pois, passou-se a levar em consideração as demais atribuições que gradativamente foram sendo incorporadas às demandas da gestão escolar.

DE PAULA (2005), ao construir seu modelo de administração pública participativa, elabora conceito explicativo para o contexto da competência administrativo financeira que deve ter o gestor escolar atual. Para a autora, uma possível explicação acerca da complexidade da discussão sobre o novo perfil deste profissional é dada pelo modelo da tradição de mobilização da sociedade brasileira, por meio das lutas pela participação popular na gestão do Estado e de movimentos populares, representados por sindicatos, pastorais, partidos de esquerda e de organizações não governamentais (ONGs), perceptíveis a partir do processo de redemocratização do Brasil, onde estes atores passaram a ditar o perfil político em todo o cenário nacional. Ela traz, assim, um debate consistente de reforma do Estado, não sob o viés gerencial, como o defendido pelo modelo de administração pública gerencial de perfil neoliberal, mas um projeto político no qual a participação dos atores na agenda política, além de instrumentos de controle social, são condicionantes de destaque, o que passou a demandar deste agente público, atributos gerenciais que embarcam as novas atribuições do cargo.

Neste processo de descentralização, ou gestão participativa, a competência em gestão dos recursos financeiros passa então a ter sua relevância, conforme os princípios e finalidades propostos por exemplo no PPP das escolas. A gestão dos recursos financeiros demanda competência na organização, no conhecimento da mesma, e no registro do orçamento das despesas realizadas pela escola, bem como o conhecimento dos instrumentos oficiais de elaboração e execução do orçamento público. Essas características dizem respeito ao ambiente escolar atual pois, é clara a centralização quando se fala das decisões do financiamento da educação pública, em todas as suas subdivisões.

Gestão de recursos públicos

NOGUEIRA (2002) conceitua recursos públicos como sendo insumos (inputs) à geração dos produtos (outputs) da ação governamental, que por sua vez gerarão impactos (outcomes) numa dada situação e, da mesma forma, conceitua gestão de recursos públicos como sendo um conjunto estruturado de regras e atividades que envolvem quatro subsistemas ou momentos lógicos essenciais (não necessariamente sequenciais), quais sejam: Planejamento; prospecção; aplicação e manutenção e controle (NOGUEIRA, 2002, pp. 02-04)

A gestão de um ente público está diretamente relacionada à aplicação dos recursos destinados a viabilizar os serviços a que se propõe de forma impessoal, transparente e organizada. Para que isso se dê de forma satisfatória, existem leis e normas cujos escopos oferecem o apoio necessário para que haja observância do princípio constitucional da isonomia e das escolhas feitas em estrita conformidade com os princípios básicos da administração pública da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento e dos que lhes são correlatos. (Art. 3º Lei nº. 8.666 de 21/06/1993 - Licitações e Contratos Administrativos).

A necessidade de se formar um quadro de recursos humanos que trabalhe com verbas públicas com funcionários preparados, independente de filiações partidárias ou ideologias políticas, de preferência efetivos e com competência técnica, evita que este seja subjugado por políticos eleitos que têm por costume tudo mudar ou implantar filosofia diferente em ambiente que deve ter sua rotina pautada pela Lei. Essa prática de recomeçar a cada troca de legislatura por meio de eleição é claramente nociva. Ela é a responsável pelas escolas malconservadas, pelas estradas abandonadas e inacabadas, pelos projetos não concluídos e dificultam a continuidade daqueles que deram certo pois, é prática comum não permitir que as “coisas boas” do governo anterior deixem marcas.

Também nas escolas este perfil de profissional deve ser observado, uma vez que o que se vem percebendo através do aumento progressivo da chamada autonomia administrativa, ou seja, da descentralização financeira dos recursos, é que a escola ganha a condição de determinar em quê e como gastar as verbas a ela destinadas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB 9394/96, em seu artigo 15, estabelece que:

[...] os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Sendo assim, a escola passa a ter um determinado grau de autonomia, ainda que limitado, devendo ser ampliado gradativamente, conforme preconiza o novo paradigma educacional. Desta forma, autonomia pode ser entendida como a capacidade do indivíduo em tomar decisões próprias, analisar e avaliar uma determinada situação que se apresenta.

As políticas de cessão de autonomias ou descentralização, no que concerne à educação, tomam corpo, primeiramente através do PDE (Plano de Desenvolvimento da Educação) e pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), que determinam metas e os programas destinados à Educação, tanto nos eixos norteadores da Educação Básica, Superior, Profissional e Alfabetização quanto em recursos financeiros diretamente às unidades escolares.

DA SILVA FIGUEIREDO (2013) afirma que

a descentralização visa a autonomia administrativa e financeira na execução das ações. Para isso, as instituições de ensino devem seguir alguns princípios como: definição de prioridades, cálculo correto dos gastos, elaboração do orçamento geral, prestação de contas transparente e comprovação de gastos (DA SILVA FIGUEIREDO, 2013, p. 98).

Passou a ser consenso a necessidade da criação de órgãos representativos no âmbito da comunidade escolar, ou seja, com integrantes de todos os níveis em sua composição. Um bom exemplo deste tipo de representatividade, são dos Conselhos Deliberativos, que passaram a ser implantados nos últimos anos e têm papel fundamental nas formulações de políticas educacionais das escolas bem como papel fiscalizador dos recursos destinados através dos programas de transferência de recursos diretamente às escolas.

É de suma importância uma gestão financeira consciente e comprometida com a realidade escolar, e que o gestor a perceba como uma de suas competências.

Noções de fluxo de caixa

O denominado fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para a administração de qualquer empresa, seja ela de pequeno porte ou uma multinacional.

Conforme TÓFOLI (2008), o instrumento do fluxo de caixa pode ser definido como uma planilha que permite ao gestor planejar e administrar os numerários da empresa, isto é, administrar as entradas e saídas de dinheiro da instituição. Segundo SEGUNDO FILHO (2005), a boa gestão de caixa é um dos fatores mais importantes para a liquidez e rentabilidade da empresa. Ainda conforme o autor, o gestor deve ter como objetivo principal, maximizar essas duas variáveis. Por esta razão, faz-se necessário o controle eficiente da utilização dos recursos da empresa, seja através da redução de gastos, seja através da aceleração dos valores a receber (SEGUNDO FILHO, 2005, p. 8). Mas quando se fala de entes públicos, não se está visualizando o lucro financeiro como finalidade ao se abordar a utilização do fluxo de caixa, mas a eficiência e a transparência no trato dos recursos públicos financeiros.

Quando se leva em consideração a necessidade de tomada de decisão, competência que deve ter um bom gestor, este deverá exercer alguns controles e procedimentos pertinentes, que ainda para SEGUNDO FILHO,

são essenciais, independentemente do tamanho da empresa: a) Manter um fundo fixo de caixa, com valor máximo definido pela administração, para pagamento das pequenas despesas diárias. Esse fundo fixo deve ter uma prestação de contas em prazos condizentes com o seu volume e sua movimentação, ou sempre que seu saldo esteja próximo à exaustão, devendo ser apresentada ao superior imediato para a devida aprovação; b) Todos os cheques recebidos devem ser nominativos à empresa e cruzados; c) As entradas de caixa, sempre que possível, devem ser depositadas diariamente e registradas no livro caixa; d) Todos os recebimentos em caixa devem ser suportados por um comprovante, como nota fiscal, recibo pré-numerado; e) Deve haver um planejamento sistemático de contagem de caixa, não anunciado, por pessoa independente do setor; f) Estabelecer separação entre a função do recebimento e a do registro; g) Centralizar todos os recebimentos em um único local; h) Todos os pagamentos, exceto as pequenas despesas devem ser efetuados através de cheques nominativos, assinado por pessoa autorizada, sendo proibida a emissão de cheques ao portador. Os pagamentos devem ser feitos, preferencialmente pelo sistema automático oferecido pelas instituições financeiras (TED, DOC etc.) i) Todos os cheques devem ser assinados por duas pessoas, acompanhados dos respectivos documentos (SEGUNDO FILHO, 2005, p. 7).

Sendo o caixa, o setor mais sensível a desvios e desfalques, a empresa deve implantar um sistema eficiente de controle, visando monitorar todas as transações da tesouraria (SEGUNDO FILHO, 2005, p. 7), o mesmo pode ser observado quando se fala de administração pública, principalmente de pequeno escopo, como unidades escolares.

Através do fluxo de caixa, ao perceber a insuficiência de recursos, num curto período, o gestor pode analisar a possibilidade de adequar a ordem dos vencimentos de compromissos com seus fornecedores, contatando antecipadamente com o fornecedor ou prestador de serviços, prevenindo-o e permitindo que também ele faça ajustes no seu fluxo de caixa. Evidentemente, esta prática não pode e nem mesmo deve se transformar em rotina, devendo ser encarada como excepcionalidade, mas pode ser um bom exemplo de capacidade gestacional de imprevistos, competência que todo bom administrador/gestor deve ter.

Some-se a isso, as providências correlatas que a entidade desenvolve, auxiliando nas precauções contra fraudes, desvios, faltas ou sobras de caixa. Este trabalho, evidentemente, não se esgota, devendo se transformar em rotina da administração.

Como se pode perceber, esta é uma ferramenta de suma importância no mundo empresarial, mas, ressalvadas as devidas diferenças, quando se trata da gestão de recursos públicos, pode e deve ser utilizada de forma a trazer a eficiência que se busca na administração destes fundos também nas escolas públicas, já que é uma realidade a transferência de recursos diretamente para as unidades, através dos programas federais como PDDE, PDE e eventuais políticas estaduais de descentralização da administração, que demandam, com consequência, a sua devida prestação de contas.

Prestação de contas

De maneira generalizada, pode-se dizer que a prestação de contas, que deve ser instruída a partir da junta dos documentos de justificação, consiste na discriminação da totalidade das receitas e despesas, relacionados a uma administração de bens, valores ou interesses de outrem, em um determinado período, efetivada por força de lei ou contrato. É obrigação que emana do princípio

universal de que todos aqueles que administram bens alheios, ou os têm sob a sua guarda, têm o dever de acertar o resultado de sua gestão; é decorrência natural do ato de gerir o que não é seu (FURTADO, 2007, p.62). Por sua vez, LIMA observa que a palavra administração designa geralmente a atividade do que não é proprietário, do que não é senhor absoluto. O autor afirma também que o aspecto característico da atividade assim designada é estar vinculada, não a uma vontade livremente determinada, porém, a um fim alheio à pessoa e aos interesses particulares do agente ou órgão que a exercita (LIMA, 1987, p. 20). Nas relações entre particulares, a omissão no dever de prestar contas pode levar à competente ação de prestação de contas, na forma prevista nos artigos 914 a 919 do Código de Processo Civil. É parte legitimada para impetrá-la tanto quem tem o direito de exigí-las (proprietário dos recursos administrados por terceiros) como quem tem a obrigação de prestá-las (administrador). Da mesma forma, porém de maneira especificamente normatizada, o ato de prestar contas no âmbito do setor público é uma obrigação consolidada.

Neste sentido, o ordenamento jurídico brasileiro prevê várias normas que disciplinam a prestação de contas dos gestores ao poder público e à comunidade em geral. O artigo 70 da CF/88, em seu parágrafo único, define quem tem a obrigação de prestar contas:

qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumas obrigações de natureza pecuniária.

Os entes públicos devem se pautar, então, entre outros princípios já citados, pelo princípio da publicidade e prestar contas ao seu órgão regulador e à sociedade. Quando não se faz a devida prestação de contas, as consequências podem abranger multas e abertura de ação civil de improbidade administrativa. Tais penalidades estão ressaltadas pelo artigo 5º, inciso XXXIII, da CF/88:

todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Outra característica importante com relação à prestação de contas públicas é a transparência na sua divulgação e que tem como principal alicerce a Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal e que trata especificamente sobre este aspecto em seus artigos 48 a 59. CRUZ apresentam o entendimento dado à transparência na LRF da seguinte forma:

a transparência na gestão fiscal é tratada na Lei como um princípio de gestão, que tem por finalidade, entre outros aspectos, franquear ao público acesso a informações relativas às atividades financeiras do Estado e deflagrar, de forma clara e previamente estabelecida, os procedimentos necessários à divulgação dessas informações (CRUZ *et al*, 2001, p. 183).

Pode-se também relacionar a necessidade do ato de prestar contas com a noção de autonomia administrativa, mais especificamente à financeira e ao caráter restritivo e centralizador dos órgãos reguladores, entre eles o PDE, vinculado ao FNDE, do Ministério da Educação. Ao se abordar o PDE em nível de política de gestão pedagógica, físico-financeira e de subsídios materiais da escola, nota-se uma tendência à essas características por meio da centralização, burocratização e controle do trabalho escolar destacando a lógica do Plano e seu funcionamento quanto ao marco legal. Nota-se também que os recursos federais, em relação à complementação financeira, que são destinados aos municípios, não são gerenciados diretamente pelas Secretarias Municipais de Educação, ou seja, a escola não tem autonomia, em realidade, para gerenciar a maioria dos recursos destinados ao financiamento da educação de forma autônoma. Nesse sentido, observa-se que não se pode ter autonomia financeira se o órgão gestor da educação não detém o poder de gerenciamento dos recursos, embora a obrigação de prestar contas ao FNDE seja fato corriqueiro no âmbito da administração municipal e estadual.

Por sua vez, o PDDE, criado a partir da Resolução nº 12 de 10 de maio de 1995, é um programa que tem por finalidade exclusiva, destinar recursos diretamente às escolas, em mais uma iniciativa no sentido da descentralização financeira. Este programa, quando da sua criação, tinha o intuito de desburocratizar e descentralizar os repasses e a gestão financeira de recursos federais destinados por lei à Educação. Porém, tendo em vista a constante remodelação ou alterações em sua amplitude, a despeito de possibilitar às escolas a gestão de pequenos

recursos, não constitui efetivamente uma democratização dos processos de deliberação coletiva, mas contribui, por outro lado, para a restrição da autonomia da gestão financeira das escolas, já que geralmente estes programas direcionam a destinação dos recursos a elas disponibilizados e exigem a devida prestação de contas que, por vezes, se mostra excessivamente complexa.

Outro ator relevante atualmente, quando se aborda a necessidade de prestação de contas no âmbito escolar, diz respeito aos conselhos escolares, já citado anteriormente. Estes, representam, historicamente, espaços de participação dos demais membros da comunidade escolar, ou seja, professores, funcionários, pais e alunos. Ademais, através do Programa de Fortalecimento de Conselhos Escolares, mas também das alterações dos programas de repasse de recursos, tem-se observado a transformação deste colegiado em figura responsável de forma direta pela gestão tanto administrativa quanto pedagógica das escolas.

Desta forma, se pode afirmar que as constantes mudanças por que vem passando a sociedade brasileira nos últimos anos, através da quebra de paradigmas institucionalizados, fez com que as escolas se reorganizassem através de uma maior participação social para que esta possa receber, executar e prestar contas de forma clara os recursos que passaram a ser destinados a ela, cabendo à figura do gestor escolar o papel de destaque deste processo de transformação, exigindo-lhe competências de liderança para que se observe um ambiente de trabalho harmônico, exercendo papel de incentivador da equipe e que possua a aceitação dos restantes membros da comunidade escolar para que órgãos deliberativos, como os conselhos escolares possam exercer suas atribuições de forma satisfatória, com a participação efetiva de todos os representantes da comunidade escolar.

2.3.3 Competências de liderança do gestor escolar

As diferentes sociedades, desde a antiguidade, tinham suas divisões estruturadas por grupos, que podiam ser entendidas a partir do fator econômico ou pela hereditariedade, dividindo assim as pessoas destinadas a comandar e as destinadas a obedecer. Tais atributos eram determinados pela rigidez da estrutura das sociedades da época, hierarquicamente estruturadas, consolidando a liderança como uma figura legítima da sociedade autoritária da época, de direito e natural

pois, eram passadas de pai para filho, através das dinastias estabelecidas naquelas culturas.

Já na análise contextual do organograma organizacional atual, torna-se cada vez mais relevante abordar a temática da liderança. Em consonância com o que defende SYROIT (1996), esta abordagem prende-se com fatores de diferentes ordens das quais pode-se privilegiar o carácter imperfeito da morfologia organizacional quanto à regulação do comportamento, a relação entre a organização e a comunidade envolvida, a necessidade de mudanças sistêmicas e o equilíbrio da organização. Segundo CAIXEIRO os vocábulos líder e liderança entraram definitivamente no rol de termos triviais ao saírem do campo técnico e entrarem, definitivamente, no domínio da utilização comum (CAIXEIRO, 2014 p.137). Embora a rotineira abordagem destes termos em investigações produzidas no âmbito da literatura organizacional em torno destes conceitos, os resultados alcançados por vezes não são elucidativos e auxiliares na tentativa de enunciar uma definição conceitual consistente, sendo frequentemente arrolados termos como poder, autoridade e gestão por contraste. Apesar da multiplicidade de definições existentes, deste ensaio privilegia a existência de um profissional que tem como competência influenciar um grupo de indivíduos. Esta premissa implica, então, considerar a liderança como algo que pressupõe um “destinatário coletivo”, no que difere de poder, de comportamento político, de autoridade ou de influência social (CAIXEIRO, 2014, p.137).

Etimologicamente, líder e liderança são termos de introdução recente no léxico da língua portuguesa, sendo originários dos termos em inglês leader e leadership; com a conotação, respetivamente, de guia enquanto figura e qualidade ou função de líder. Na língua portuguesa, estes conceitos estão relacionados às funções de comando, embora as literaturas de cunho militar e político deem ao líder o papel de ator que dirige um processo e não na liderança propriamente dita. Ao passo que sua abordagem nas ciências sociais, em particular, na sociologia e na psicologia, possibilitou alargar esta visão um tanto quanto restrita do conceito de liderança.

No ambiente educacional, o conceito de liderança pode ser entendido pela sua característica de contemporaneidade, diferentemente de quando se aborda os contextos políticos, desportivos ou empresariais, onde a figura do líder é fator contumaz. Conforme a evolução é percebida no ambiente educacional dos últimos

anos, já abordada nesta pesquisa, sua inserção nos ambientes pedagógicos se torna fato consumado

MAXIMIANO afirma que a liderança, considerada atributo da pessoa, é a capacidade pessoal, inerente ao indivíduo, de fazer obedecer, de influenciar ou orientar o comportamento alheio (MAXIMIANO, 1995, p. 48). YUKL (1994) por sua vez, define liderança como um processo de influência que leva à interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a eleição dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para alcançar os objetivos, a motivação e empenho dos seguidores para atingir suas metas, a manutenção das relações de colaboração e do espírito de equipe, bem como a aglutinação de apoio e cooperação de sujeitos externos ao grupo ou organização.

Sabe-se, através de revisão bibliográfica, que diferentes estudos sobre os estilos de liderança surgiram a partir da década de 1940, no período pós-guerra, através de pesquisadores dos Estados Unidos que passaram a analisar as tarefas desenvolvidas pela figura do líder. Entretanto, cabe compreender preliminarmente, que não é possível haver gestão sem liderança, pois ... é possível identificar muitas experiências reconhecidas como liderança, sem que correspondam a trabalho de gestão (LÜCK 2008, p.26). Ou, ainda, que a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas em vista do que a gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta uma certa sobreposição de significados e papéis (LÜCK, 2008, p.97).

A liderança, em relação ao seu enfoque, passa a ter relevância principalmente no que diz respeito dentro do contexto da estrutura organizacional pois, na escola, como em qualquer agrupamento, é primordial a figura de alguém para orientar os caminhos a serem trilhados. Nesse sentido, a liderança, enquanto conceito atual, concentra seus objetivos na qualidade dos processos decisórios, originados no perfil do líder com características de coordenação, a quem cabe interpretar os sentimentos e as expectativas do seu grupo juntamente com o que é emblemático e mesmo fundamental na estrutura organizacional da escola.

Levando em conta o acima exposto, BECKER, SOUZA, PARDAL e SILVA (2017) compreendem que o trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade, intrínseca ou desenvolvida através do aprimoramento de competências de liderança, isto é, da capacidade de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e a construção de conhecimentos e estabelece a seguinte

problemática: 1) os gestores escolares possuem o perfil desejado de efetiva liderança, e estão cientes de seu papel influenciador no trabalho escolar?; 2) a comunidade escolar compreende que também faz parte do gerenciamento da gestão numa perspectiva participativa como colaboradores? (BECKER et al, 2017, p. 395) e, se pode acrescentar, 3) possui a capacidade de motivar sua equipe para o trabalho, de forma a se alcançar os objetivos traçados?

Motivação para o trabalho

As características singulares da forma de organização escolar se mostram um verdadeiro desafio aos seus líderes na medida em que uma administração eficaz é elemento primordial para que o sucesso das metas educacionais seja alcançado, tanto do ponto de vista dos alunos, professores, pais e ou responsáveis, outros membros da comunidade escolar, bem como autoridades escolares dos diversos níveis. A partir destas singularidades da organização escolar, seus líderes dependem da liderança enquanto veículo essencial para influenciar o corpo docente e os demais elementos sob sua influência no ambiente organizacional.

CAIXEIRO (2014) argumenta que a liderança, elemento essencial e, efetivamente, suscetível de marcar realmente a diferença, quer nas organizações em geral, quer nas organizações educativas a par do quadro da progressiva autonomia, responsabilização e prestação de contas, observado nos dias atuais nos ambientes escolares se traduz em nova abordagem a esta questão, posicionando os líderes escolares, assim, no centro estratégico de um organograma organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade.

A abordagem acerca das lideranças a partir da sua formação basilar, tem em BENNIS (2002) apud JULIO & SALIBI NETO (2002), a identificação de que o principal motivo de atualmente existir um número limitado de líderes e excesso de gerentes vem do fato de que uma maior ênfase nas escolas e no trabalho foi dada ao desenvolvimento de aptidões com enfoques gerenciais e não de liderança. Desta forma, é a própria escola, sob influência ou mesmo interferência das Secretarias de Educação, quem estimula a formação de gestores e não de líderes o que, em última instância, acaba por reverter-se nos quadros diretivos das próprias escolas, formado por tecnocratas com pouca ou nenhuma aptidão para o trato com as equipes que passam a comandar.

O estudo desta temática, tendo-se por base o pensamento de LINDHOLM (1993), considera evidente a necessidade de inter-relação entre a percepção psicológica do líder e dos elementos de sua equipe, bem como uma consciência do contexto cultural, que passa a ser um fator de relevância para a necessidade de legitimação e exercício do poder.

Estudos adicionais sobre liderança abordam um elemento em comum que trata da eficácia do líder na condução de um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos, em prol do alcance satisfatório de metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios (MAXIMIANO, 2004; MOTTA, 1996).

MOTTA (1996) conceitua essa concepção de liderança atualmente utilizada, afirmando que ela demanda autoconhecimento e capacidade de expressão, e exige:

habilidades interpessoais de tratar com grupos e indivíduos, transferindo-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para a auto realização e desempenho de suas tarefas. Ademais, a liderança requer conhecimento da organização e ambiente ao seu redor, para melhor conhecer a missão que tem de desempenhar em função do público a que serve (MOTTA, 1996, p. 221).

Para TAKAHASHI e SARSUR (2012) as abordagens que a liderança pode ter contemplam múltiplas facetas, podendo ser divididas em duas vertentes de abordagem: traços e liderança situacional. Segundo as autoras,

a primeira está sustentada nos principais traços ou características que os líderes devem possuir. Ao longo do tempo, essa perspectiva foi complementada pela situacional que estuda o conjunto de situações do momento que define por quem e de que modo a liderança será exercida, o que influencia a atuação da liderança – a dimensão do próprio líder, da cultura da empresa, do trabalho em si e das características do liderado (TAKAHASHI & SARSUR, 2012, p. 06).

Seguindo esta linha de raciocínio, a figura do líder é capaz, por meio do processo de identificação, de qualificar as relações estabelecidas no cotidiano do trabalho e garantir uma certa forma de proteção dos indivíduos sob sua subordinação. Nessa perspectiva, compreende-se que liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, configurando-se como pontos de ligação entre o liderado e seu universo de atuação (BERGAMINI, 1994), ou seja, um líder consciente da influência que possui sobre o grupo sob seu

comando, trabalha, mesmo que instintivamente, para a sua homogeneização, que leva, conseqüentemente, a um ambiente com alto grau de harmonização, observando, naturalmente, acréscimo de sua produtividade.

Outro enfoque de estudo dá à liderança uma característica transformacional, sendo um conceito utilizado por BURNS em 1978. Segundo LEITHWOOD e JANTZI:

todas as abordagens transformacionais enfatizam emoções e valores e partilham o objetivo fundamental de criar a capacidade para o desenvolvimento e níveis de maior compromisso pessoal para com os objetivos organizacionais por parte dos colegas dos líderes (2005, p. 31).

A influência assim, seria distribuída em todas as instâncias da organização, não estando o poder impetrado nos detentores de cargos hierarquicamente superiores, mas sim nos indivíduos que consigam inspirar os colegas a desenvolverem as suas capacidades em prol da organização (ibidem, p. 32).

De acordo com o que afirmam COSTA & CASTANHEIRA (2015), a liderança transformacional seria composta de quatro componentes fundamentais:

A componente carismática, de enfoque em uma visão e de indução do orgulho, do respeito e da confiança em si; a componente inspiracional, de motivação, de estabelecimento de objetivos e metas mais elevadas, de moldagem de comportamentos no sentido de atingir as metas estabelecidas; a componente de respeito pelos subordinados no sentido de lhes prestar toda a atenção; e a componente de estimulação intelectual, de desafio, dos subordinados com novas metas e com novos métodos para as atingir. O líder transformacional é admirado pelos seus subordinados, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. Esta modalidade de líder tende a ser proativo e age de forma a motivar os seguidores, desafiando-os a superar os seus limites e a procurar soluções criativas e inovadoras para a resolução de problemas.

Por vezes, o líder transformacional se comporta como tutor de seus subordinados, se atendo ao seu desenvolvimento profissional, incentivando-os a progredir. Percebe-se também que este tipo de liderança alcança um maior grau de comprometimento dos liderados para a realização de tarefas ou alcance de metas estabelecidas.

A liderança transformacional tem sido apresentada como uma alternativa à liderança *transaccional*, na medida em que esta última se foca na existência

de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder em resultado do cumprimento, ou não, de objetivos contratuais. A liderança transacional difere assim da liderança transformacional, já que, naquela, o líder apenas indica quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas.

A liderança transacional baseia-se, então, numa dicotomia clara entre o líder enquanto superior e o seguidor enquanto dependente, numa perspectiva mais de conformidade do que de criatividade face aos desafios e às metas impostas pela realidade organizacional (BARNETT; MCCORMICK, 2004: 407-409; BRYMAN, 1996: 280-281; CASTANHEIRA; COSTA, 2011; DAY, 2003: 164-166; HARRIS, 2003: 16-18; HOPKINS, 2003: 56-57).

Isto posto, se pode afirmar que a liderança transformacional se relaciona com os processos de inovação organizacional, caracterizando-se por ter uma forte componente pessoal na medida em que o líder motiva os seguidores, através da mudança de suas atitudes, de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais até então alheios à sua ambição profissional.

Contribuição para a melhora do ambiente

COSTA et al afirmam ainda, que a liderança pode ser entendida como um fenómeno disperso que percorre os diversos níveis, setores e agrupamentos da organização escolar e não propriamente um atributo do líder formal (ou dos líderes formais) (COSTA et al, 2015, p. 29). Para as autoras, o diagnóstico da frágil conexão (WEICK, 1976) presente entre as diferentes estruturas, processos e indivíduos das organizações escolares legitima o aumento do aparecimento de lideranças de modo que, mais do que de liderança se pode falar de lideranças, mais do que o líder, se tem os líderes, por vezes dispersos, mas presentes e ativos na difusão das ideias, na definição dos processos e no protagonismo das práticas, independentemente das suas motivações.

Ainda segundo as autoras, outro conceito de liderança que tem ganho proeminência nos últimos anos é o da liderança distribuída, em oposição à predominância das teorias de liderança focadas na figura de um só líder (GRONN, 2002, p. 423; MUIJS; HARRIS, 2003, p. 437; WOODS, 2005, p. 06-07), embora, de acordo com alguns autores (veja-se HARRIS, 2004, p. 13) existam diferentes interpretações possíveis para o conceito. GRONN, por exemplo, critica o pensamento estático no que se reporta ao estudo da liderança defendendo que é preciso ir além dos dois dualismos “sacrossantos” deste campo – o dualismo líder-

seguidores e o liderança-obediência – existindo abordagens que enfatizam o papel dos seguidores e que desvalorizam a importância da obediência no que respeita ao processo de liderança (2002, p. 425).

Da mesma forma, HARRIS defende que a liderança distribuída poderá preencher um “ponto cego” – áreas em falta na pesquisa sobre a liderança – dado que a maioria dos estudos se foca na liderança centrada num indivíduo só (2004, p. 12). HARRIS define liderança distribuída como “uma forma de liderança coletiva na qual os professores desenvolvem a sua sabedoria ao trabalhar em conjunto” (ibidem, p. 14). Desta forma, todos os membros da organização poderão, potencialmente, ser líderes (GRONN, 2002, p. 429), abrindo a possibilidade de uma liderança mais coletiva e democrática (MUIJS; HARRIS, 2003, p. 439) e, assim, uma das características da liderança distribuída será a interdependência do grupo, que deve, assim, ser coeso tanto nos seus objetivos quanto no inter-relacionamento de seus membros.

Os líderes, nesta abordagem, dependem de outros membros da organização para desempenhar as suas funções, ou porque as suas funções se sobrepõem ou porque as suas responsabilidades se complementam; por outro lado, a liderança distribuída implica coordenação, quer implícita, quer explícita para o planeamento e organização do tempo e dos recursos, para a padronização dos meios e para a gestão da informação e comunicação (GRONN, 2002, p. 432-433).

Para a liderança distribuída o gestor é apenas um membro da organização a quem foi atribuído o estatuto de líder através de um contrato legal, embora a liderança em si não possa ser atribuída desta forma e dependa da vontade dos seguidores (ibidem, p. 442).

A escola autónoma, que dá enfoque à igualdade de oportunidades é fundamentada a partir da prática democrática, onde a construção, organização e resultados do processo de ensino aprendizagem se dão a partir da sua organização fundamentada na participação coletiva. Deste modo, a liderança escolar deve privilegiar a democracia e a participação de toda a comunidade escolar envolvida nos processos educativos, facilitando, assim, a capacidade de tomada de decisões de forma colegiada.

A questão das diferentes culturas docentes, mais especificamente a cultura da colegialidade docente, implica o reconhecimento da liderança enquanto processo

que se dá coletivamente, onde a retórica acerca da capacitação e autonomia docentes, os enfoques aos procedimentos de colaboração, ao trabalho de reconstrução do currículo, à colegialidade das decisões, à reflexão partilhada sobre as ações a serem tomadas, não só potencializam o surgimento de lideranças dispersas, como colocam esses líderes diante de novos desafios, que fazem surgir a figura da liderança colaborativa, colegiada e mais solidária, que respeita as individualidades e grupos, trabalhando em conjunto com estas.

Para WOODS e WOODS, a colegialidade tem como principal vantagem o fato de se aceitar que todos os membros da organização têm a sua área de especialidade, que se complementam de forma uníssona ao grupo, em um ambiente onde todos sentem que têm algo a dizer, que podem contribuir para o rumo da organização (2005, p. 12). Uma das maiores vantagens deste tipo de estabelecimento de lideranças, que tratam dos mais diferentes assuntos de forma descentralizada, torna o ambiente mais propenso à construção de relações e à manutenção de uma identidade coletiva, já que todos exercem a liderança, evitando, até certo ponto, o conflito – WOODS e WOODS apresentam, em contra ponto, algumas fraquezas deste tipo de liderança, relacionadas com o seu caráter (micro) político, nomeadamente: o fato de a liderança colegiada poder levar muito tempo na tomada de decisão (devido à negociação), de haver um potencial esvaziamento de responsabilidade (dada a dispersão da iniciativa e a facilitação) e as diferenças de poder e de estatuto implícitas que subjazem aos processos de negociação na decisão coletiva (2005. p. 18-25).

Não obstante os problemas acima expostos e, seguindo de perto o pensamento de MUIJS e HARRIS (2003, p. 443), a liderança dos professores surge em contextos marcados pelas culturas de colegialidade, constituindo uma das tarefas básicas do líder, precisamente, ter a atitude de fomentar a colaboração entre os docentes de modo a desenvolver aprendizagens coletivas, o que requer elevadas capacidades de relacionamento interpessoal e tempo para que estes possam refletir, discutir e planejar em conjunto a ação educativa, o que leva, necessariamente a um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Aceitação da comunidade

Englobada entre as características de competência elencados por DURAND (2000) a atitude está diretamente relacionada às relações sociais e comportamentais inclusive, nos ambientes laborais. GAGNÉ e outros (1988) afirmam que atitudes são estados complexos dos indivíduos que podem afetar o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, estabelecendo as escolhas de curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas tendem a priorizar alguns tipos de atividades e demonstram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito intrínseco da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa característica está relacionada a uma sensação, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a situações ou mesmo objetos. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao sentimento de querer fazer.

A autonomia e a participação são princípios básicos da gestão democrática, modelo a ser desenvolvido em larga escala e que demanda instrumentos que busquem garantir sua implementação de forma satisfatória, não esquecendo o principal objetivo da escola, que é garantir o processo de formação do cidadão, que não significa tão somente a transmissão de conhecimento e aprendizagem das disciplinas constantes dos programas de ensino, mas a formação da própria concepção de homem. Deste modo, a autonomia pode ser entendida como a capacidade que as pessoas possuem de decidir sobre seu próprio destino. “Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros” (LIBÂNEO, 2001, p. 115). Do ponto de vista da escola, se trata da possibilidade de traçar seu próprio caminho, a partir do envolvendo direto dos professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, juntos e conscientes de sua corresponsabilidade pelo êxito da instituição. Obviamente que, quando se fala em autonomia da escola, se deve atentar para os limites institucionais que devem ser respeitados, o que lhe confere uma autonomia relativa possível, já que se está abordando a uma instituição que integra um sistema de ensino e que está sujeita às políticas públicas e que, ademais, não gera recursos próprios ou seja, a escola se constitui na unidade básica do sistema educacional, ponto de encontro entre as políticas e as diretrizes do sistema e o trabalho em sala

de aula (LIBÂNEO et al, 2003). Entretanto, LIBÂNEO (2001), reforça que a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser dos instrumentos democratizantes desse tipo de gestão.

Os principais instrumentos que alicerçam a gestão democrática são: o projeto político pedagógico da escola (PPP) e o conselho escolar, mas, tão importante quanto estes instrumentos, existem também o que se pode chamar de instâncias auxiliares desse processo, quais sejam: a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil. O alcance real de atuação dessas instâncias vai refletir o nível de inter-relacionamento da sociedade envolvida no seu processo educativo e a busca pela realização de uma educação de qualidade. Mesmo tomando-se como pressuposto que a autonomia da escola é relativa, PARO (2001) e LIBÂNEO (2001) ratificam a importância do PPP e do Conselho Escolar por se tratar de ambientes organizacionais e deliberativos que, dentro da escola, abordam a elaboração de ações voltadas para o tipo de educação que se deseja aplicar no espaço escolar.

Um processo de gestão democrática consiste em planejamento, elaboração, execução, acompanhamento e avaliação periódica do programa educativo que deve constar no PPP e ser conhecido por toda comunidade. A própria existência do PPP pressupõe a participação coletiva, mesmo que, na prática, isso não ocorra de forma plena.

A gestão escolar e suas formas de organização, nada mais são do que meios para se alcançar os objetivos da escola e que, quando estes colocam em destaque a formação humana, buscam o fortalecimento das relações sociais. Desse modo, a figura do diretor da escola, enquanto líder da instituição que tem sua gestão democrática, vai necessitar de competências que o ajudem a conduzir o processo juntamente com a comunidade escolar. Entre essas competências está a de garantir a participação de todos, até porque um elemento fundamental no processo participativo está relacionado com a motivação dos atores envolvidos, que perpassa os objetivos comuns dos indivíduos e se amplia a partir dos interesses coletivos (ARAÚJO, 2003). Salienta-se que o modelo de organograma de organização escolar nesse tipo de gestão, segundo LIBÂNEO et al (2003), aparece com formato circular, refletindo relações compartilhadas de poder. E ainda que participação é “uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa. Isto é, as diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas” (BORDENAVE, 1994, citado por ARAÚJO, 2003, p. 31). E, sendo a

escola um local em que os indivíduos buscam aprender algo, ela deve garantir também a viabilização deste, pode-se dizer, novo processo de aprendizagem. Ou seja, uma gestão democrática também deve buscar meios de garantir o envolvimento da comunidade no processo educativo, com todos os limites que a complexa e contraditória realidade impõe.

PARO (2001) afirma não existir modelos pré-determinados de participação. É preciso que cada tentativa construa seu próprio caminho “que se faz ao caminhar” refletindo sobre cada tentativa, que sempre vai haver acertos, mas também erros, que devem ser identificados e corrigidos, como em todo processo. A participação é necessária e pressupõe principalmente tomada de decisão, onde a execução é apenas uma consequência, e apresenta vários obstáculos, dentre eles, a aferição do nível de liderança que o gestor possui para que sua aceitação perante a comunidade se dê de forma satisfatória e, assim possa conduzir este processo.

2.4 Sistema de hipóteses

Hipótese 01 – Os resultados levantados pela enquete proposta podem verificar que o nível de qualificação das competências técnicas do quadro gestor das escolas do município de Palhoça – SC no ano 2018 é plenamente satisfatório.

Hipótese 02 - A pesquisa pode averiguar que o nível de qualificação das competências técnicas do Gestor Escolar das escolas urbanas do município de Palhoça, no ano 2018 é deficitária.

A partir do problema verificado, ou seja, identificar as competências que o gestor escolar deve desempenhar em detrimento das demandas exigidas à prática pedagógica da escola, destaca-se a importância de se manter certa regularidade de cursos de aperfeiçoamento, bem como a devida regulamentação de políticas que visem o processo de escolha destes profissionais.

2.5 Definição de variáveis

2.5.1 Definição conceitual

No tocante à primeira dimensão deste estudo, que trata da competência curricular do gestor escolar, o que se pretendeu foi identificar o nível da capacidade deste profissional de assimilar, acompanhar e gerenciar o currículo a ser trabalhado em sua unidade escolar. Suas habilidades devem contemplar a capacidade de diagnosticar a aprendizagem do corpo discente; o conhecimento a ser disseminado, ou seja, os programas das disciplinas ministradas e o correto gerenciamento de sua aplicabilidade no cotidiano escolar.

Em relação à segunda dimensão, que trata da competência Administrativo financeira, pretendeu-se mensurar a eficácia no trato dos recursos pecuniários. Suas habilidades devem contemplar noções de elaboração e controle do fluxo de caixa bem como da correta prestação de contas aos órgãos competentes e a ampla publicidade destes relatórios para fácil acesso da comunidade escolar.

A terceira dimensão deste estudo, que aborda a competência de liderança, buscou determinar a efetividade da capacidade de aglutinação da comunidade escolar em torno da figura do gestor, na busca de sua aceitação perante o quadro funcional da escola e também de pais e alunos. Suas habilidades devem contemplar características que o tornem figura aceita no seu espaço de influência, através de ações no sentido de contribuir para a melhora do ambiente de trabalho.

2.5.2 Definição operacional

Variável	Definição da Variável	Dimensão	Indicadores	Instrumento e Escala
NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DA COMPETÊNCIA TÉCNICA DOS GESTORES ESCOLARES	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho (LEME, 2005, p. 16)	Competências Pedagógico Curriculares	Aprendizagem	Questionário tipo envelope fechada com perguntas policotômicas com índice por pontuação entre 1 e 5 para a percepção que o entrevistado tem das competências do gestor escolar.
			Conhecimento	
			Gestão curricular	
		Competências Administrativo Financeiras	Gestão de recursos públicos	
			Noções de fluxo de caixa	
			Prestação de contas	
		Competências de Liderança	Motivação para o trabalho	
			Contribuição para a melhora do ambiente	
			Aceitação da comunidade.	

Tabela 1. Matriz de operacionalização de variáveis

2.6 Aspectos legais vinculantes

- Lei 97/2010 – Plano de carreira dos Profissionais da Educação Escolar Básica do Município de Palhoça-SC;
- Lei 10.973/04 – (Lei da Inovação);
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação;
- Parâmetros Curriculares Nacionais.

2.7 Aspectos éticos

Todas as informações coletadas foram manipuladas única e exclusivamente para a análise, elaboração e conclusões da pesquisa que se propõe, vedada qualquer utilização alheia a estes objetivos, ressaltando-se sua característica de anonimato e confidencialidade.

3 Marco metodológico

Nesta etapa são expostos os aspectos metodológicos que orientaram a procura dos objetivos na busca das soluções aos problemas da investigação projetada.

O método utilizado foi de pesquisa quantitativa, se utilizando de análise de dados referentes à competência curricular; administrativo financeira e de liderança dos gestores escolares das unidades de ensino objeto do estudo.

3.1 Enfoque da pesquisa

Este estudo tem enfoque quantitativo pois buscou a medição das variáveis que mensuram as competências necessárias para se qualificar de forma satisfatória para a função de gestor escolar de acordo com as demandas exigidas atualmente. Segundo RICHARDSON (1999), a pesquisa com enfoque quantitativo é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

3.2 Nível de Investigação

O nível de pesquisa abordado neste trabalho foi de profundidade descritiva. Os estudos descritivos buscam descrever situações. Estão direcionados a determinar como são ou como se manifestam as variáveis em uma determinada situação. Procuram descrever os fenômenos em estudo e especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se some para ser analisado. Para MANZATO, SANTOS, (2012, p.4), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como

de grupos e comunidades mais complexas, e cujo registro não consta de documentos.

Na pesquisa em questão tem-se como finalidade saber se os gestores da rede municipal de ensino do Município de Palhoça, Estado de Santa Catarina têm as atribuições inerentes aos padrões de qualidade que se espera do profissional classificado como habilitado para o exercício de suas funções de forma satisfatória.

3.3 Desenho da pesquisa

Na dimensão teórica esta pesquisa é bibliográfica e de campo, quanto ao aspecto tático ela é sistemática, do geral ao específico. Quanto às variáveis é univariável e não experimental uma vez que o pesquisador não manipula a variável. Para LAKATOS e MARCONI (2001), a pesquisa bibliográfica,

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]. (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 183).

Teve por base uma abordagem de fontes secundárias de referência bibliográfica, e, de dados de fonte primária colhidos através de pesquisa de campo. Segundo VERGARA (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e importante para o levantamento de informações básicas sobre a temática. Tem como sua principal característica a pesquisa bibliográfica apresentar o fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, porém, podendo esgotar-se em si mesma.

Desde a perspectiva de temporalidade foi seccional, tendo em vista que se direcionou a uma coleta de dados feita em um determinado momento.

3.4 População

A população da pesquisa é formada por elementos humanos, ou seja, mulheres e homens. Para MORESI (2003), população é o conjunto de indivíduos que apresentam pelo menos uma característica em comum, como exemplo, a população de uma escola, bairro, município, estado (MORESI, 2003, p.67). Neste sentido, considera-se que a população é o conjunto de unidades de análise para as quais as conclusões serão válidas. Esta pesquisa foi realizada com professores das escolas da rede municipal de ensino do município de Palhoça, escolhidas entre o universo de instituições que compõem a rede municipal de educação.

3.4.1 Composição da população

A população objeto da pesquisa é definida como se segue:

Âmbito Institucional: a pesquisa abrange 02 (duas) Escolas de Ensino Fundamental do Município de Palhoça, estado de Santa Catarina

Alcance humano: a população em estudo envolve 121 pessoas.

Tempo de incidência transversal: 2018

Enquadrado por um paradigma de carácter homogêneo, ao recorrer à vertente quantitativa de pesquisa, o presente estudo procurou retratar sincronicamente a cultura organizacional de duas unidades escolares localizadas numa área geográfica próxima a partir das práxis de seus respectivos diretores. Desta forma, reitera-se a afirmação do problema que se propôs apresentar neste trabalho de investigação sobre Competência Técnica Qualificada dos Gestores Escolares, através da percepção dos professores que atuam destas instituições de ensino, declarando-se, assim, a delimitação da sua abrangência. Sendo intencional a aclaração com alguma profundidade, da problemática que preside a este trabalho de investigação e que pretende ajudar a equacionar a questão de partida: - Qual o nível de qualificação da competência técnica dos gestores escolares da zona urbana do município de Palhoça-SC? Neste sentido, o ponto de vista do restante da comunidade escolar, que diz respeito a colaboradores, alunos e pais, não foi objeto de análise desta pesquisa, embora se conheça a pertinência de sua medição,

pretende-se que este estudo tenha esta abrangência em investigação posterior, em nível de doutorado, ampliando-se, assim, seu escopo não somente aos componentes da população objeto de estudo, como também seus componentes institucionais.

Assim sendo, a pesquisa não se utilizou de amostra populacional pois abrangeu a totalidade dos docentes disponíveis e em efetivo exercício nessas escolas que se dispuseram a responder à enquete que lhes foi apresentada.

Institucionais	02 (duas) escolas do Município de Palhoça-SC	02
-----------------------	---	-----------

UNIDADES		POPULAÇÃO
Humanos	Professores	121
TOTAIS		121

Tabela 2. Composição da População

3.5 Técnicas de coleta de dados

A pesquisa, como já citado, teve enfoque quantitativo e a técnica e instrumentos de coleta de dados selecionados também foram de cunho quantitativo. Uma investigação é um processo sistemático de coleta de dados que permite a sua quantificação e visa dar resposta a um problema. Dentre as duas opções de investigação possíveis: por entrevista e por questionário, optou-se, neste trabalho, pelo questionário. Este processo caracteriza-se por ser administrado à distância, sem a presença do administrador. Esta ausência do administrador traduz-se “numa interação indireta que constitui o problema – chave que acompanha a elaboração e

administração de um inquérito por questionário” (CARMO et al., 2008). Segundo QUIVY e CAMPENHOUDT (1992, p. 65)

O questionário é um instrumento de observação não participante baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio. Já as suas perguntas são a expressão, sob a forma de interrogativa, de variáveis empíricas para as quais interessa obter informação” (GONZÁLEZ, 1997; PEDRO, 2009).

Os problemas inerentes à aplicação de um questionário, foram apontados por TUCKMAN (2002): a cooperação dos sujeitos na informação prestada, a veracidade da informação prestada e a consciencialização dos sujeitos acerca do assunto em análise. Ao fazer-se esta opção metodológica há que estar consciente que um questionário é um instrumento de registo (notação) e uma técnica de inquérito de observação bastante fiável, desde que respeitados determinados procedimentos metodológicos. Desta forma, a técnica que utilizada para coletar os dados foi por enquete apresentada ao entrevistado pela ferramenta Formulários da plataforma Google, sendo o questionário fechado policotômico, o instrumento de captura de dados.

3.6 Instrumento de análise de dados

O uso da escala Likert de cinco pontos, com as modificações aqui adotadas, mostrou-se um instrumento muito eficiente e eficaz para detecção de percepções que se espera mensurar

Para a análise dos dados, foi elaborada enquete fechada policotômica do tipo Likert. Para cada resposta existe uma escala de medição de cinco níveis de resposta (pontuação de 1 a 5) apresentando cinco resultados possíveis (conforme tabela abaixo).

1	2	3	4	5
Muito Baixo	Baixo	Médio	Bom	Excelente
Nenhuma evidência da competência investigada	Pouca evidência da competência investigada	Média evidência da competência investigada	Boa evidência da competência investigada	Forte evidência da competência investigada

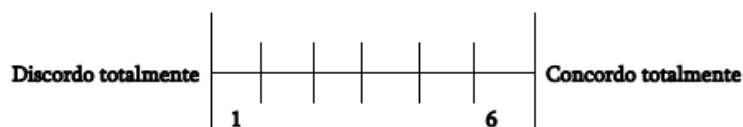
Tabela 3. Níveis de medição da competência.

A Escala de Likert é um tipo de escala de respostas usada comumente em questionários, sendo a ferramenta mais utilizada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado neste tipo de escala, os enqueredos especificam seu nível de concordância com uma determinada afirmação. Um item Likert é apenas uma afirmação à qual o sujeito pesquisado responde através de um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. Normalmente, o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Usualmente são usados cinco níveis de respostas: não concordo totalmente; não concordo parcialmente; indiferente; concordo parcialmente; e concordo totalmente.

O sistema numérico tornou-se um modelo que se pode utilizar de forma arbitrária. É um modelo rico, certamente, de que se pode usar um ou outro dos aspectos da sua sintaxe para explicar uma ou outra das propriedades dos objetos ou dos acontecimentos. (Stevens, 1968, p.700)

Ao recorrer a uma abordagem predominantemente interpretativa, privilegiou-se no presente trabalho de investigação compreender as características que as competências técnicas dos gestores escolares do município de Palhoça-SC influenciam seu ambiente escolar, através da ótica dos docentes das escolas enqueredas.

As perguntas foram elaboradas em torno de três blocos, correspondendo a cada uma das dimensões da pesquisa. Este instrumento foi elaborado pelo pesquisador, posto à prova de validade e tem como base referencial o instrumento de inquérito elaborado por CAIXEIRO (2014).



1. Ambiente escolar

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Promove um ambiente aberto e franco entre os professores.						
Promove relações amistosas e de confiança entre os docentes.						
Integra os novos docentes na cultura do Agrupamento.						
Define claramente as expectativas em relação ao trabalho dos docentes.						
Interage frequentemente com os docentes em situações (in)formais.						
Promove e apoia projetos e ações que facilitam um ambiente unificador e convergente.						
Entra nas salas de aula e mantém contacto com os docentes e alunos.						
Visita com regularidade todas as escolas do Agrupamento e estabelecimentos de educação.						
Medeia e facilita a resolução de conflitos entre docentes e grupos ou no interior de cada grupo.						
Chama a si a tarefa de resolver conflitos e aproximar as partes envolvidas.						
Congrega perspetivas diferentes para solucionar problemas.						
Ignora a conflitualidade entre os docentes por considerar que as diferentes subculturas que representam não são impeditivas de alcançar as metas e os objetivos estratégicos definidos.						
Aceita a coexistência de várias subculturas tendo em conta as várias escolas, departamentos e ciclos de ensino.						
Alimenta ambiguidades e equívocos entre os docentes.						

Tabela 4. Questionário com escala de níveis (CAIXEIRO, 2014)

Buscou-se cumprir todos os procedimentos éticos na coleta dos dados assegurando o anonimato das pessoas pesquisadas.

3.7 Procedimento de coleta de dados

A partir da autorização concedida pela Secretaria Municipal de Educação, o questionário foi enviado por e-mail para todos os professores em exercício nas escolas. Importante ressaltar a necessidade de entrega do questionário impresso a alguns professores da Escola Básica Prof.^a Mara Luiza Vieira Liberato, em função da indisponibilidade de conexão com a internet naquela escola.

3.7.1 Procedimento para análise dos dados

Ao término da coleta de dados se processou a verificação, depuração, classificação e tabulação dos dados. Para isso os questionários foram conferidos e agrupados por instituição de ensino.

Em seguida se deu a verificação da sua integridade para confirmar se os preenchimentos foram feitos de modo correto e na totalidade das questões.

Posteriormente se deu a contagem dos dados auferidos questão por questão e análise pergunta por pergunta, com o respectivo esvaziamento na matriz de dados.

Uma vez ordenados e classificados todos os dados foram tabulados para proceder a sua análise estatística com procedimentos técnicos básicos da estatística descritiva e a ferramenta do programa informático Excel.

Por fim, se desenhou as tabelas e os gráficos para representar os resultados com suas respectivas interpretações.

3.7.2 Procedimentos para a apresentação, interpretação e discussão de dados

Tabulados os dados e desenhados os gráficos relacionados com os dados, se apresentam as interpretações pedagógicas.

Para se fazer a interpretação pedagógica é necessário revisar dado por dado segundo cada objetivo em questão, procurando assim, possíveis conexões e relações que direcionem as interpretações acerca do fenômeno investigado.

Busca-se no referencial teórico as bases conceituais para a explicação pedagógica dos resultados colhidos na pesquisa, e para, desse modo, poder confrontar a experiência com os conhecimentos já acumulados sobre o objeto de investigação.

Feita a análise, interpretação e explicação dos resultados da pesquisa, foram selecionadas as tabelas e gráficos mais representativos para montar a conclusão da pesquisa e a defesa dessa dissertação de investigação.

3.8 Ética

As instituições ou as pessoas foram procuradas antes de serem pesquisadas. Para tanto, foi necessária a permissão das instituições de ensino e os profissionais na qual estão inseridos, através de uma carta de apresentação da Universidade (Ver Anexo E), que contém o pedido de autorização para a realização da pesquisa no local e a sua autorização por parte da Secretaria Municipal de Educação.

4 Marco analítico

O gestor (a), rosto contumaz da organização escolar, tem a incumbência de introduzir alterações significativas ao nível das dinâmicas organizacionais recorrendo à devida autonomia concedida pelas instituições educacionais normativas de forma a potencializar os resultados escolares. Pressionado pela obtenção desses resultados, o (a) gestor (a), será, efetivamente, o responsável pela implementação eficiente e partilhada com a comunidade educativa do seu Plano de Gestão conjugado com o Projeto Educativo da rede Municipal de Ensino. Ao que se segue, a análise proposta da enquete aplicada e sua consequente interpretação de dados, se fundamentam a partir da aplicação de um instrumento que intencionou atingir o problema da pesquisa associado a esta investigação. O instrumento aplicado e sua coleta de dados se inter-relacionam ao objetivo geral e aos objetivos específicos. Desta forma, o instrumento de pesquisa constituiu-se em um questionário com perguntas policotômicas com 05 (cinco) níveis de resposta.

Segundo ALVARENGA (2014, P.102):

No paradigma quantitativo esta etapa se caracteriza pela quantificação, codificação, tabulação, seleção e aplicação de provas estatísticas. Este processo termina com a elaboração de quadros e gráficos nos quais se apresentam os resultados. Esta maneira de apresentar os resultados expressa visualmente os valores numéricos e facilita a análise e a interpretação dos mesmos.

O que se pretendeu a partir da aplicação deste instrumento, foi descrever o nível de qualificação das competências técnicas do Gestor Escolar das escolas urbanas do município de Palhoça-SC através da percepção, pelos professores, dos seus níveis de competências pedagógico curriculares, competências administrativo financeiras e de suas competências de liderança.

4.1 Análise específica por dimensão

Para a análise específica, se apresentam os dados obtidos através da generalidade das respostas nas 5 opções de percepção disponibilizadas ao entrevistado na enquete, referentes às dimensões das competências objeto do estudo. Buscou-se tabular as respostas à percepção dos níveis das competências dos gestores escolares das Escolas Básicas Prof. Reinaldo Weingartner e Professora Mara Luiza Vieira Liberato do Município de Palhoça, Estado de Santa Catarina. Não obstante, percebeu-se recusas pontuais em responder ao questionário proposto, tendo em vista a temática da pesquisa e o sentimento até certa medida de corporativismo destas pessoas, mas, como o número de ocorrências foram poucas, não se pode considerar prejuízo relevante para os resultados obtidos.

Deste modo, a análise do questionário aplicado a uma população absoluta, composta por 121 professores está estruturada como se segue:

Número de respostas ao questionário

Escola	Número de respostas
E.B.M. Prof. Reinaldo Weingartner	78
E.B.M Prof. ^a Mara Luiza V. Liberato	43
Total de respostas	121

Tabela 5. Número total de respostas ao questionário

Respeitando as devidas proporções das unidades institucionais objeto da pesquisa, a totalidade da população enquereda, composta por duas escolas, é constituída por 121 respondentes. Destes, 64% lecionam na Escola Básica Municipal Prof. Reinaldo Weingartner e 36% exercem sua atividade profissional na Escola Básica Municipal Prof.^a Mara Luiza Vieira Liberato.

Dimensão 1 - Competências Pedagógico Curriculares

Indicador: Aprendizagem

Em sua escola, o (a) Diretor (a)...

- 1- **Se envolve de alguma forma na construção dos Planejamentos, criando um sentimento de anseio pelo desempenho nos docentes e alunos.**

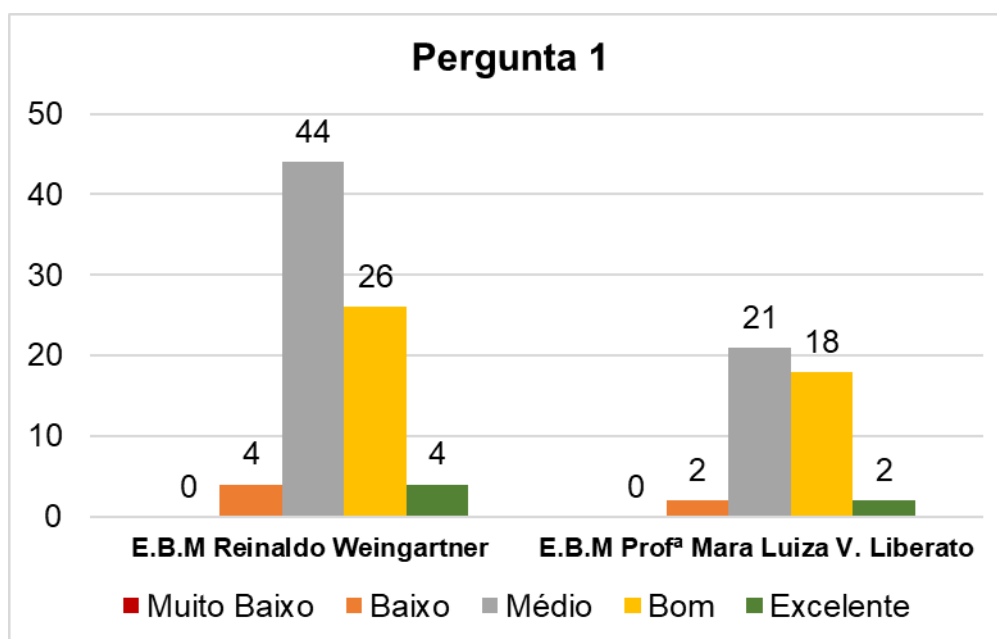


Gráfico 1

Em relação às atitudes colaborativas por parte das gestoras das escolas pesquisadas, a percepção dos professores é de que estas demonstram um nível médio deste indicador, representando 54% das respostas, já 36% consideram como bom, seguido por 5% como excelente e outros 5% como baixo. Nota-se claramente uma avaliação com inclinação à insatisfação dos docentes quanto ao papel da gestão neste quesito. Segundo Reynolds & Teddlie (2008, p. 39) “liderança é agora sinônimo de escola eficaz”, tal é a importância dessa característica, atribuída ao bom gestor, nas pesquisas em eficácia escolar.

O universo da gestão escolar pública fecunda múltiplas questões, como o debate político-jurídico em torno dos mecanismos de acesso dos diretores ao cargo, a repercussão da ação gerencial no desempenho dos alunos, a necessidade de oferecer formação continuada aos gestores e a contribuição

da liderança para garantir a participação de todos no processo educativo (GALVÃO et al, 2012, p. 133).

A percepção de engajamento exerce nos liderados, assim, função importante na valorização dos anseios de meio ambiente, mas para tanto, retira dos desejos não satisfeitos as informações necessárias para atribuir sentido ao mundo concreto. Ou seja, são características natas dos líderes fazer com que os liderados percebam seu comprometimento perante estes, trazendo-lhes a sensação de pertencimento ao grupo, o que impreterivelmente se transforma em resultados positivos.

2- Contribui para que sua escola alcance níveis de excelência potencializando o melhor de cada um.

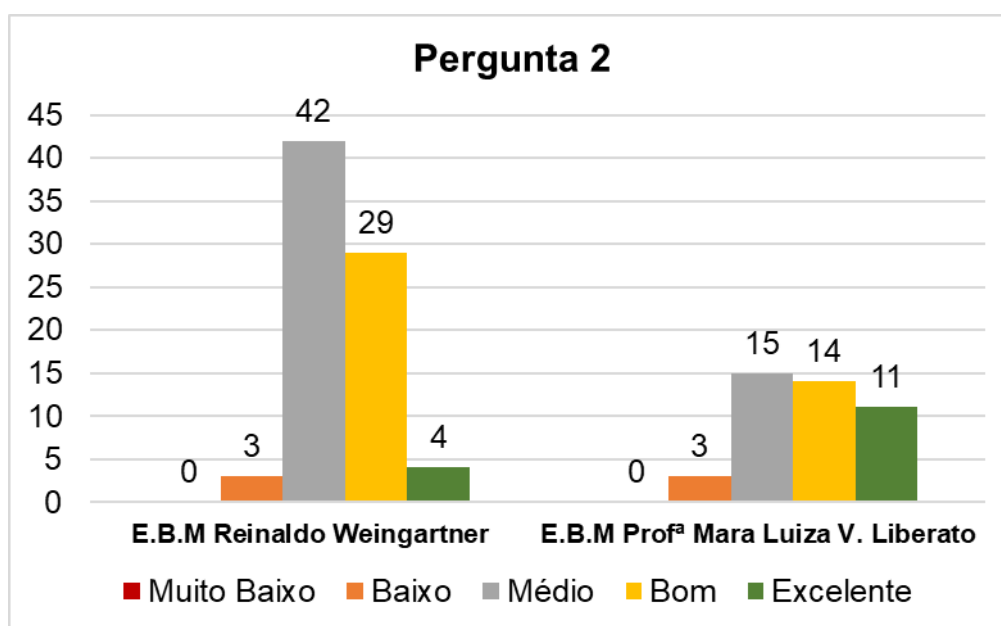


Gráfico 2

No gráfico 2 observa-se que 57 professores, que correspondem a 47% das respostas, consideram que as gestoras têm um nível médio de competências que lhes sejam atribuídas no sentido de lograr um sentimento de motivação para o grupo, seguidos por 43 respostas que representam 36% que consideram como bom, 15 respostas ou 12% como excelente e 6 respostas ou .6% como baixo.

Os teóricos da motivação intrínseca destacam a importância da percepção no processo de satisfação dos desejos interiores, embora considerem, tanto

um quanto outro, como elementos pertencentes ao mundo subjetivo. "Uma vez que a satisfação envolva a interação entre a pessoa e seu ambiente, sua valorização liga-se, em parte, à natureza objetiva do mundo exterior da pessoa. A satisfação depende de ambos, a forma real do mundo ser e como essa realidade é percebida pela pessoa" (BERGAMINI, 1994, p.106).

Destaca-se aqui, uma maior equidade nas respostas da segunda escola nas respostas que consideram como médio e bom do que as respostas obtidas na primeira escola. Isto pode ser explicado tanto por certo grau de indecisão por parte do entrevistado como por receio de responder de forma pejorativa à qualificação da gestora. O que também pode ser observado tendo por base a quantidade de respostas que consideram como excelente, também na segunda escola, as competências da gestora.

3- Sente-se responsável pelo desempenho da aprendizagem dos alunos demonstrados nos índices alcançados.

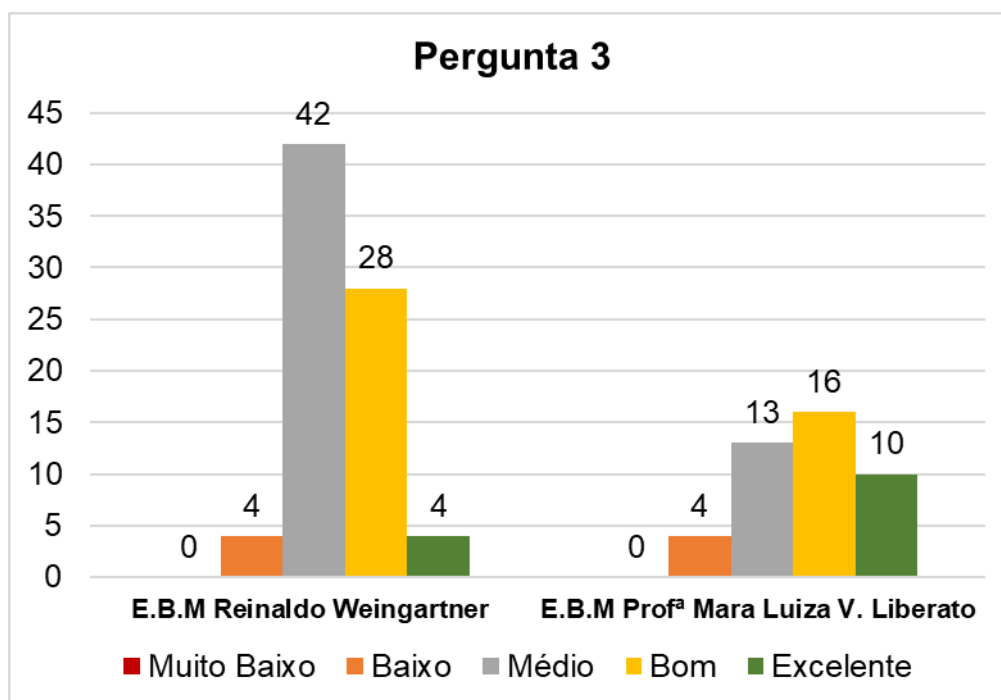


Gráfico 3

No gráfico 3 observa-se que 55 professores, correspondentes a 45% das respostas, consideraram como médio o nível de competências das gestoras quanto à sensação de responsabilidade pelos índices de desempenho alcançados pelas

suas unidades escolares. Outros 44 professores, correspondentes a 36% classificam como bom, seguidos por 14 professores ou 12% que classificaram como excelente e outros 8 ou 7% que acham baixo o nível de comprometimento. Tem-se aqui uma maior indicação de insatisfação na escola 1, embora também se observem altos índices de respostas positivas.

Ao considerar que a competência se consolida a partir da mobilização de recursos, para a obtenção de um resultado, deixa-se subentendida a existência de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido. Assim, a competência se insere em uma perspectiva construtivista. Mais uma vez a visão de processo, no desenvolvimento de competências, sobrepõe-se à abordagem de resultados. Cabe à empresa poder identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente (Zarifian, 2001). Nesse contexto, a gestão por competências prioriza a noção de processos, dando um lugar privilegiado à aprendizagem da autonomia como autodesenvolvimento (DE MOURA, 2006, p.04).

Indicador: Conhecimento

4- É um (a) incentivador (a) da inovação.

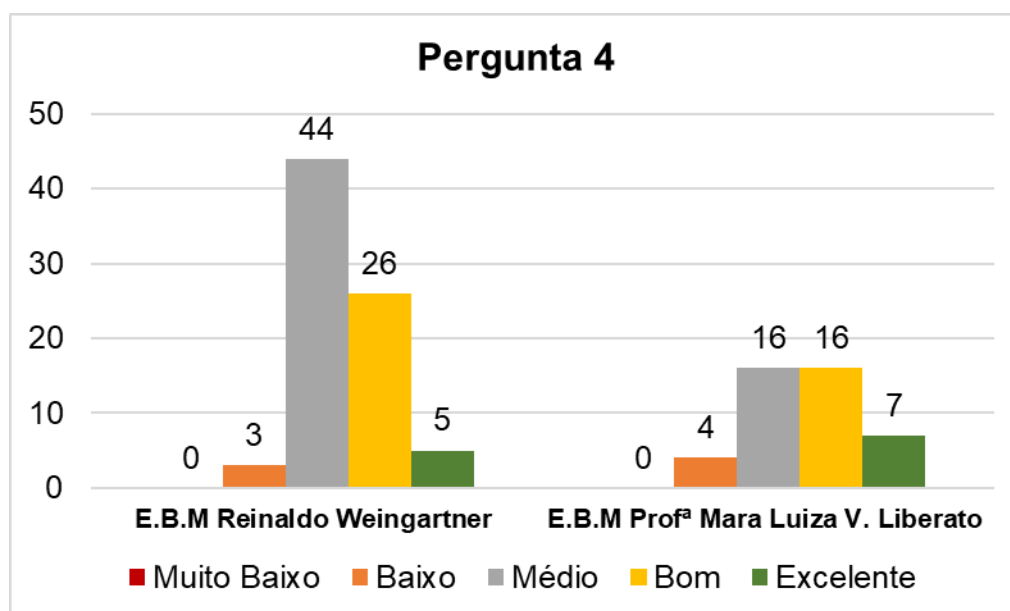


Gráfico 4

No gráfico 4, sobre a inovação, 60 professores, que correspondem a 50% da população entrevistada, consideram ser médio o nível de competências das gestoras, seguidos por 42 professores, correspondentes a 35% que classificam

como bom, 12 professores ou 10% que consideram excelente e 7 docentes ou 6% que acham baixo o nível de competências em geral um ambiente de ensino aprendizagem que tragam algum tipo de inovação para suas escolas. No caso da escola 2 nota-se uma equidade entre as respostas de médio nível e bom nível.

CARVALHO argumenta que

a inovação educacional representa uma tentativa de criar respostas novas para os desafios oriundos das necessidades de adequar as práticas educativas à sociedade da informação e do conhecimento. Essa é uma exigência prioritária para melhorar a educação e, conseqüentemente, as políticas públicas que almejem melhorar a qualidade da educação (MESSINA, 2001; CARDOSO, 1997) (CARVALHO, 2016. p. 20).

Nesse sentido, a capacidade de identificar novos conhecimentos, interiorizá-los e aplicá-los, apresentam um elevado grau de relevância para a inovação educacional

5- Incentiva o compartilhamento de experiências pedagógicas entre os docentes.

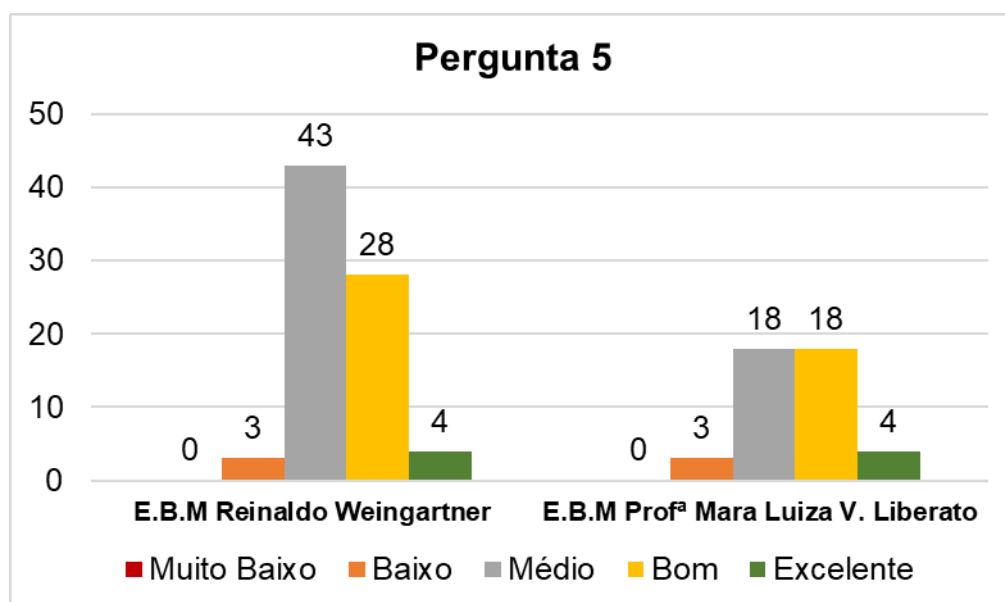


Gráfico 5

O gráfico 5 mostra que a metade dos docentes, ou seja 61, representando 50%, responderam como médio o incentivo ao compartilhamento de experiências pedagógicas entre os docentes, seguidos por 46 docentes ou 38%, que

classificaram como bom, outros 8 ou 7 % que responderam como excelente e outros 6 ou 5% que acham baixo o nível de incentivo por parte das gestoras.

Ao diretor das escolas públicas, enquanto líder educacional cabe, em última instância, a importante e complexa tarefa de concretizar a missão e a visão delineadas para a escola. Visto que este processo deverá ser partilhado e não imposto, ao director incumbe despertar o empenho, estabelecer compromissos, fomentar a partilha e as práticas colegiais de modo a “engajar” os docentes no sentido de alcançar as metas e objetivos estabelecidos (CAIXEIRO, 2016, p. 460).

Nota-se que o segundo grupo de professores, constituído por 2 níveis de destaque, demonstra uma característica contrária ao primeiro grupo, visto serem veiculadas às ações de um líder atento às necessidades dos recursos humanos e preocupado com uma liderança pedagógica, uma vez que as respostas têm o mesmo número entre médio e bom, enquanto que no primeiro grupo prevalecem as respostas de nível médio.

6- Promove uma cultura de avaliação dos conhecimentos assimilados.

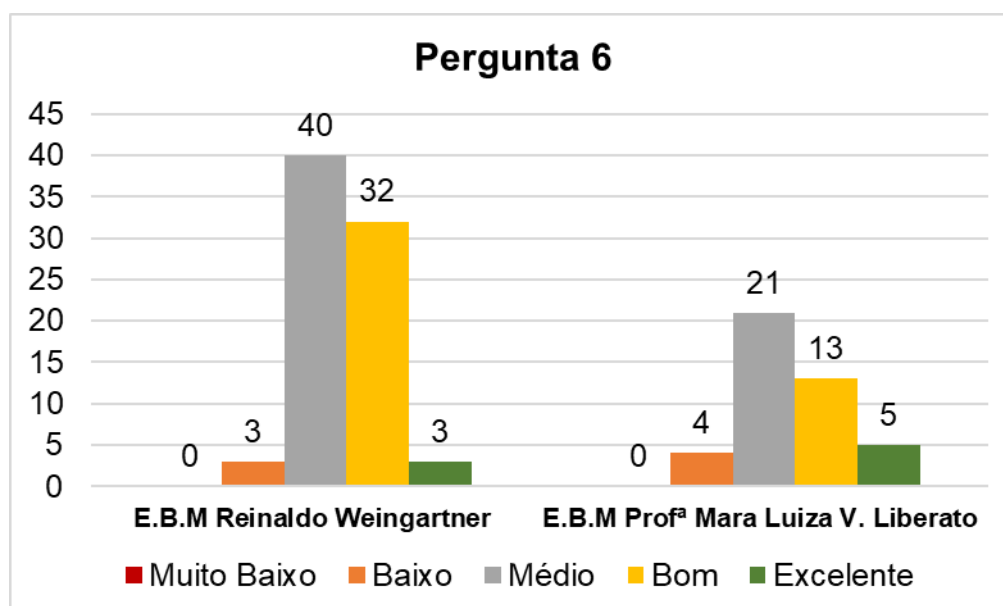


Gráfico 6

Na medida em que o (a) gestor (a) pretende envolver os docentes no desenvolvimento organizacional, fomentar e estimular a participação e o compromisso dos docentes na conquista das metas estabelecidas, a comunicação deve pautar-se por um registro entusiástico, criando a ideia que o contributo de cada

um é imprescindível e, por este fato, também a avaliação periódica dos índices de sucesso das práticas pedagógicas se faz necessária. A maioria dos docentes, totalizando 61 respostas ou 50% pontua o nível de atuação da gestora posicionando-se no nível médio, enquanto que 45 respostas ou 37% classificam como bom, 8 respostas ou 7% como excelente e 7 ou 6% como baixo. Este elevado grau de concordância dos respondentes traz a ideia de que os docentes reconhecem que as gestoras acreditam no Plano de Intervenção que traçaram para a organização escolar mas assinalam em sua avaliação que o seu desempenho ainda não é satisfatório.

Brandão e Guimarães (2001) concluem, entre outros pontos, que o desempenho humano ou organizacional representa, em última instância, uma expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. Os autores apontam a necessidade de o processo de gestão de competências considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho. Sob essa perspectiva, sugerem um diagrama que procura integrar, em um único modelo, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual (PIRES et al, 2005, p.40).

Ao submeter a variável declarada correspondente ao segundo fator extraído aquando da sua análise – Conhecimento – observa-se que as respostas da primeira escola apresentam uma maior disparidade entre as respostas em detrimento da segunda escola. Este fato pode, eventualmente, ser explicado pelo fator em causa estar relacionado mais com seu *modus faciendi* e não tanto com a competência técnica da diretora.

Indicador: Gestão curricular

7- Promove a articulação curricular de forma a garantir resultados escolares de excelência.

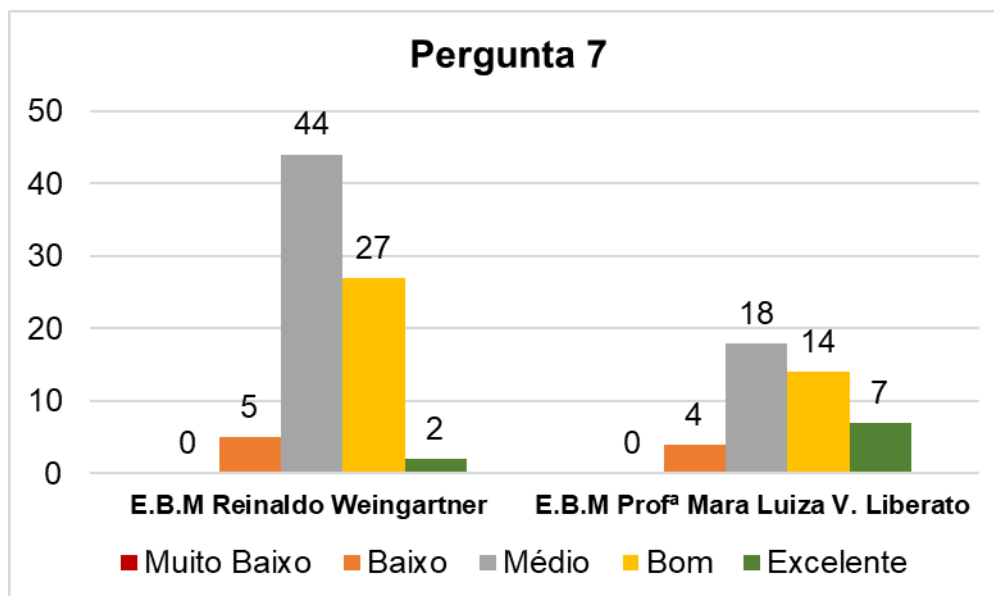


Gráfico 7

No cenário que engloba a gestão curricular, com vistas ao aprimoramento dos resultados escolares, tem-se a convergência entre o planejamento curricular e a análise dos resultados deste planejamento, uma vez que,

Por sua natureza, a gestão de resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. Tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos, cabe, portanto, destacar esse foco. Mesmo porque, ele não parece estar recebendo a devida atenção pelas escolas, que consideram as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola, que é o lugar onde ela deveria estar. Compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto em âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes. (LÜCK, 2009, p.56).

Para 62 professores, que correspondem a 51% dos entrevistados, as gestoras tem um médio nível de competências ou mesmo comprometimento quanto à articulação dos currículos das disciplinas ofertadas, 41 professores ou 34% consideram bom, e 9 professores ou 7% responderam excelente ou baixo. Tem-se, uma vez mais, a predominância na neutralidade das respostas, embora se deva considerar a necessidade de adequação das unidades escolares ao planejamento curricular norteador da Secretaria Municipal de Educação, o que não pode se

caracterizar como limitador natural, até certa medida das iniciativas que são da incumbência da gestão.

8- Executa os planejamentos curriculares de forma participativa.

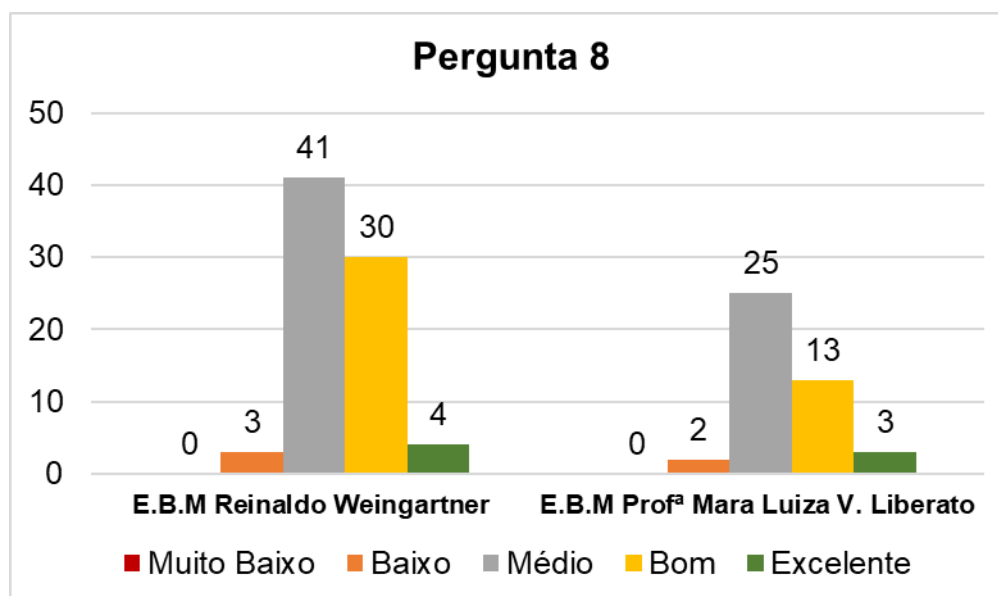


Gráfico 8

O gráfico 8, que demonstra os índices de satisfação dos professores quanto às iniciativas de se ter uma gestão participativa também nos planejamentos pedagógicos curriculares, indicam, uma vez mais, preponderância quanto a neutralidade das respostas, com 66 professores ou 55% que consideram o nível como médio, seguidos por 43 ou 36% que consideram o nível bom, 7 professores ou 6% com consideram excelente e, por fim, 5 professores ou 4% que consideram baixo. Nota-se a necessidade de incremento em relação às políticas internas para o desenvolvimento de planejamentos que levem em consideração a visão de todos os membros da comunidade escolar.

A participação, portanto, demanda preparação, que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas (Lück, 2007a). Em vista disso, cabe, pois, ao diretor, promover na escola o ambiente propício para a orientação dessa participação. Para tanto, dentre outros cuidados, compete-lhe:

- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
- Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.

- Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
- Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação.
- Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades (LÜCK, 2009, p.72).

É amplamente noticiado e reportado por diversos teóricos que a gestão participativa eleva os índices de desempenho dos alunos e traz ao ambiente escolar uma maior sensação de satisfação profissional.

9- Possui a habilidade de resolver os problemas assim que são diagnosticados.

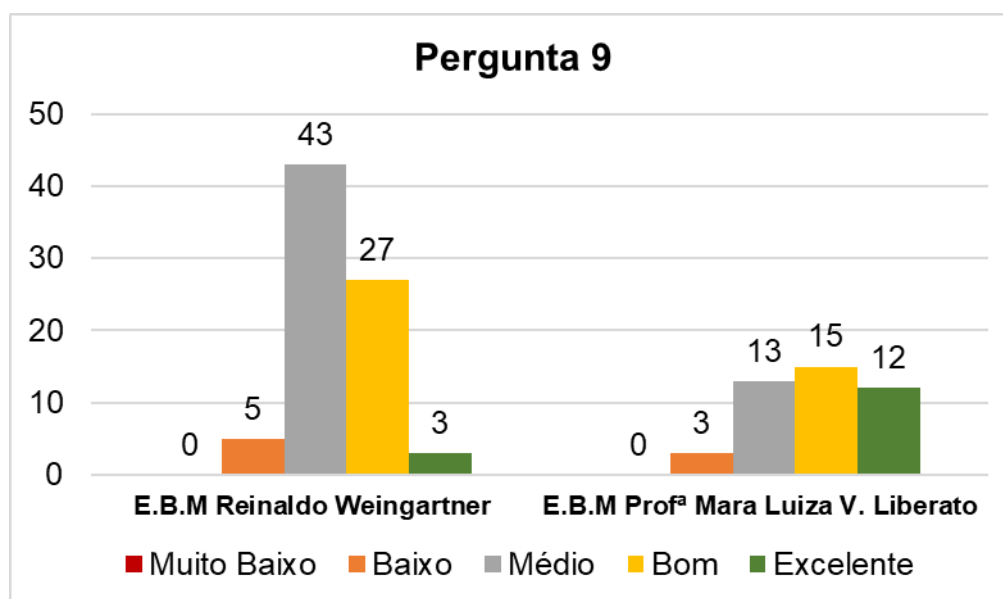


Gráfico 9

O gráfico 9, que trata da habilidade de pronta resolução de problemas assim que diagnósticos, mostra que 56 professores, correspondentes a 46% dos entrevistados, responderam como médio o nível de competências das gestoras enquanto que 42 ou 35% responderam como bom; 15 ou 12% como excelente e 8 ou 7% como baixo. Fica clara a disparidade entre as duas escolas pois, enquanto a primeira prevalece a resposta médio, na segunda o nível bom tem a maioria das respostas, embora com uma pequena margem. De Moura, dentre diversos autores,

discorre sobre competência no trato de eventos alheios à rotina escolar, esclarecendo que

Outros enfoques aproximam o conceito de competência à aprendizagem e mudança. Atividades que primam pela previsibilidade e repetição dificilmente promovem o desenvolvimento de competências. A competência sugere conseguir lidar com eventos inesperados (Boterf, 1997; Zarifian, 2001). Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos em circunstâncias anteriores constituem a base de competências para oferecer respostas frente a situações não rotineiras e imprevisíveis. Recursos individuais e coletivos passam a ser colocados em ação, buscando similaridades entre vivências anteriores e as atuais. Mudanças externas e internas ao indivíduo mobilizam ativos para alcançar um resultado, como resolver problemas em circunstâncias inéditas. Se o elenco de competências adquiridas dá conta da situação inesperada, promove-se mais uma instância de aprendizagem (DE MOURA, 2006, p.04).

Fica clara, através da teorização das competências, a necessidade de formação técnica do quadro gestor para que situações inesperadas possam ser resolvidas de forma satisfatória e em tempo hábil.

Dimensão 2 – Competências Administrativo financeiras

Indicador: Gestão de recursos públicos

10- Busca conhecer e participar dos programas governamentais de descentralização administrativa que destina recursos diretamente às escolas.

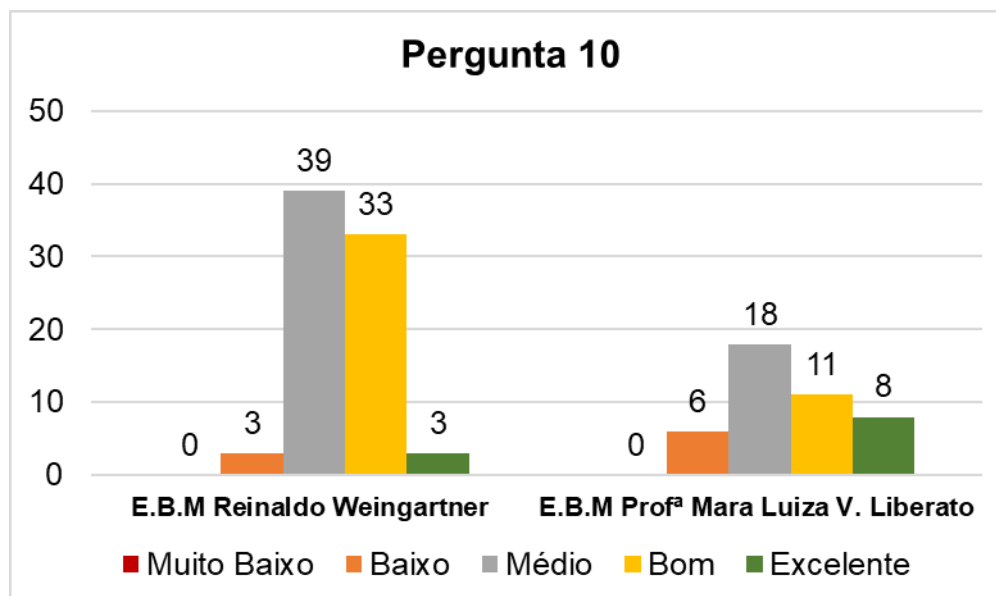


Gráfico 10

O gráfico 10 indica que 57 professores, que correspondem a 47% das respostas, assinalaram o nível médio nas competências de prospectar e participar de programas governamentais de descentralização administrativa de recursos destinados diretamente às escolas, enquanto 44 professores ou 36% indicaram como sendo bom, 11 ou 9% como excelente e 9 ou 7% como baixo.

Hoje em dia não se contempla o gerenciamento das Unidades Escolares sem as complementações orçamentárias disponibilizadas pelos repasses dos Governos Federal ou Estaduais através de programas específicos de descentralização de recursos para a Educação como o PDDE. Machado e Miranda (2014) afirmam que essa visão sistêmica presume a capacidade do gestor em compreender as relações de interdependência que se estabeleceram entre a escola e as organizações, ou seja, entender não somente como funciona a escola, mas também o sistema educacional ao qual está inserido. Nesse sentido, arguem que

[...] as políticas provenientes do nível macro do sistema de educação devem ser compreendidas como diretrizes que orientam as decisões e as ações das unidades escolares em uma direção comum e integrada e que deverão ser adequadas à realidade de cada unidade. Em outras palavras, a autonomia decretada deve se traduzir em diretriz para a ação, e não em burocratização da ação da escola (Machado; Miranda, 2014, p.19).

Quando o gestor passa ter maior proficiência no trato das metodologias de gerenciamento desse tipo de programa, quem se beneficia é a escola, já que se

observa uma maior disponibilidade de recursos que, não raro, nem ao menos se conhecia a sua existência e disponibilidade da elegibilidade de sua adesão.

11- Utiliza os recursos financeiros disponíveis de forma eficiente.

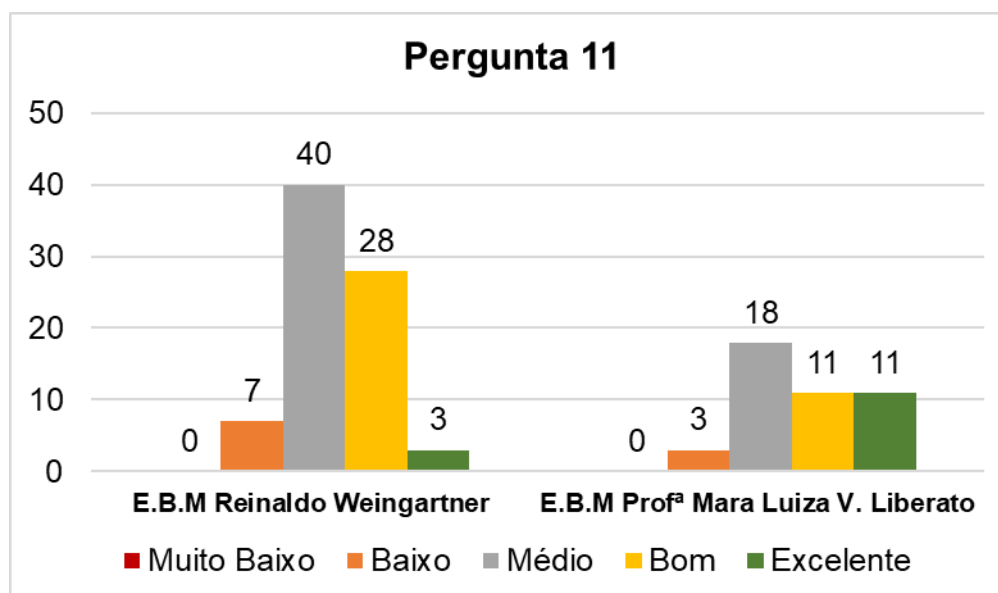


Gráfico 11

O gráfico 11, que aborda a questão da eficiência na utilização dos recursos financeiros disponíveis, mostra que 58 professores, que correspondem a 48% dos entrevistados, consideram médio o nível de competência das gestoras, enquanto 39 professores ou 32% consideram bom, seguidos por 14 ou 12% que responderam como excelente e 10 ou 8% como baixo.

A gestão eficaz perpassa por diversas vertentes e, não diferente, a utilização dos recursos financeiros de forma eficiente é pressuposto básico quando se fala em administração, seja na área privada ou pública, devendo ser traçados objetivos concretos e realizáveis para a utilização dos recursos através de planejamentos que devem ser

[...] passíveis de mensuração com bases realistas, isto é, considerar o tempo e os recursos disponíveis para a sua realização. Os objetivos devem ser desafiadores para assegurar um sentimento humano de superação dos desafios, mas não a ponto de se constituírem algo inalcançável. Para isso, os objetivos devem declarar explicitamente o tempo disponível para a sua realização, e serem relevantes de modo percebido para motivar as pessoas [...] (CHIAVENATO, 2003, p. 249).

12- Incentiva a criação e participação efetiva do Conselho Deliberativo Escolar nas decisões administrativas de sua unidade de ensino.

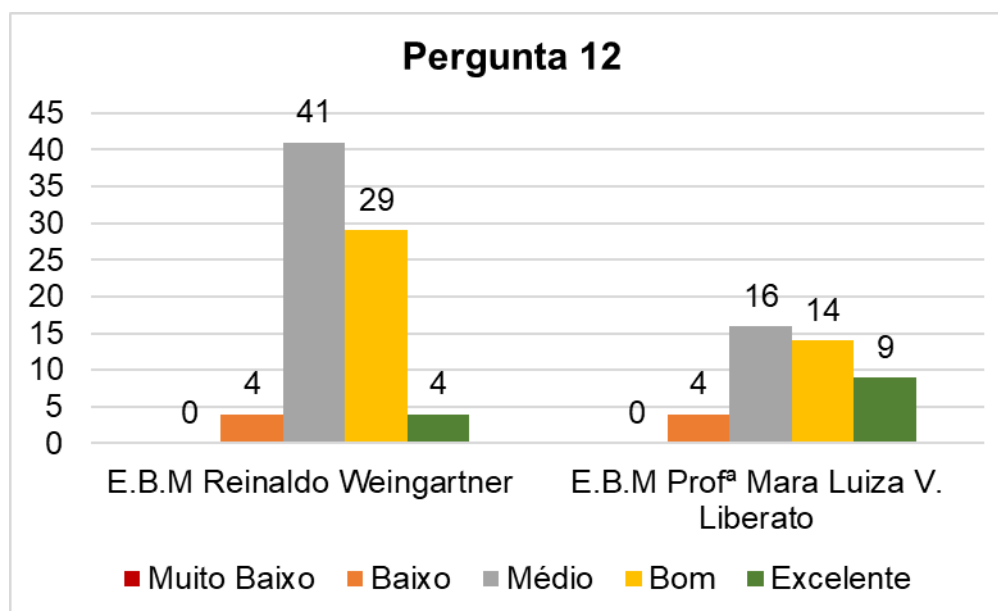


Gráfico 12

O gráfico 12, que mediu o nível de incentivo à criação e participação do Conselho Deliberativo Escolar mostra que das 121 respostas, 57, que correspondem a 47% avaliam como médio o comprometimento quanto à sua criação e participação no dia a dia da escola. Outros 43 professores ou 36% classificaram como bom, 13 ou 11% como excelente e, por fim, 8 ou 7% como baixo.

Descentralização, participação e autonomia aparecem como características fortes dentro da concepção da gestão atualmente, o que mais uma vez evidencia que a substituição do termo administração escolar não significa apenas uma mudança de terminologia, mas a superação dos limites e de suas concepções por um conceito mais abrangente, capaz de olhar e orientar a dinâmica dos processos sociais que constituem os processos de educação (LÜCK, 2006).

Dessa forma, a implementação de um modelo participativo de gestão na educação, definido por LÜCK (2009) como a capacidade de tomar decisões compartilhadas e de implementá-las, demanda mudança de cultura e de comportamento no âmbito das redes de ensino e, conseqüentemente, das escolas, na qual a maior responsabilidade do gestor é articular talentos e competências

humanas. Para isso, segundo a autora, são necessárias competências por parte do gestor escolar como: integrar a escola e a comunidade, por meio do apoio e participação dos colegiados escolares (conselhos de classe, de escola, associação de pais e mestres, grêmio estudantil); compartilhar responsabilidades e espaços de ação com a comunidade escolar; conhecer os processos sociais da comunidade e interpretá-los construtivamente; orientar o trabalho em equipe; incentivar o compartilhamento de experiências; envolver os participantes dos diversos segmentos da escola na realização de projetos para a melhoria da mesma; estimular e orientar os setores da escola buscando a integração das pessoas em torno de um objetivo comum.

Indicador: Noções de fluxo de caixa

13- Sabe elaborar e como utilizar o fluxo de caixa na gestão dos recursos da escola.

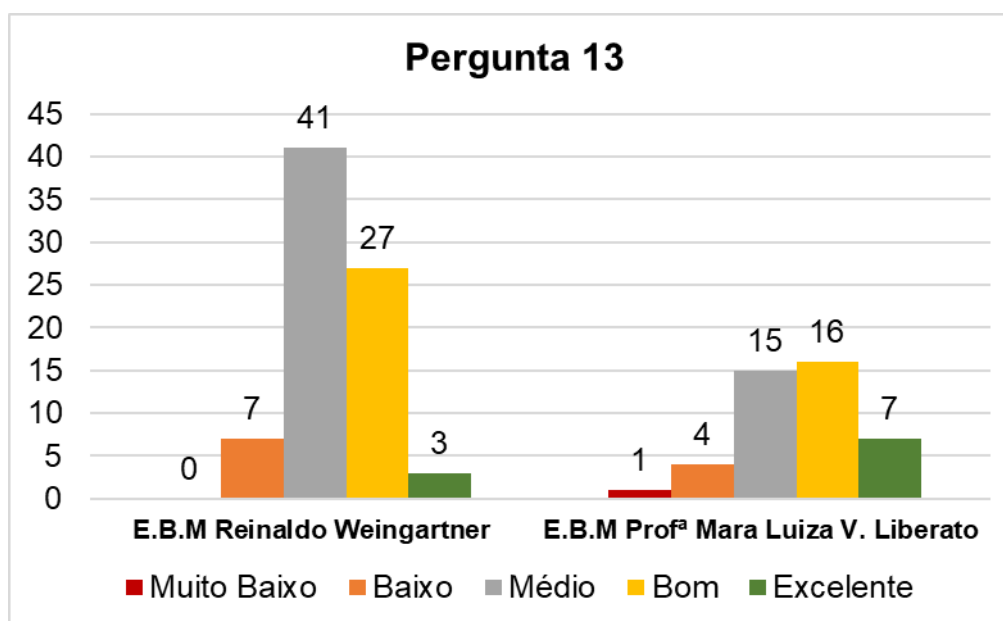


Gráfico 13

O gráfico 13, que trata da confecção e gestão do fluxo de caixa da escola mostra que 56 professores, ou 46% responderam como médio o nível de capacidade desse quesito, enquanto 43 ou 36% responderam como bom, 10 ou 8% com excelente, 11 ou 9% como baixo e 1 professor (a) ou 1% como muito baixo.

A utilização rotineira da ferramenta do fluxo de caixa, mesmo que de forma não diária, mas ordenada e bem elaborada, é uma necessidade quando se fala de gestão de recursos, principalmente públicos, como no caso das escolas, assim, deve-se planejar os investimentos de modo que os recursos sejam destinados da melhor forma e sua execução possa ser acompanhada e aferida pela comunidade escolar. Segundo GALVÃO & MENDONÇA (1997, p. 47),

o ciclo PDCA (Planejar-Executar-Verificar-Agir) é um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo. O que muda são as técnicas e ferramentas de integração a serem utilizadas em cada tipo de processo. O ciclo PDCA constitui-se na razão do sistema de gerenciamento pela qualidade. Toda gestão de recursos ou ação organizacional deverá ter como orientação básica o cumprimento desse ciclo, o qual é dinâmico, devendo haver continuidade entre suas fases, numa espécie de giro contínuo.

O gestor escolar deve, então, estar apto para a confecção, utilização e interpretação do fluxo de caixa de sua escola.

14- Utiliza e gere a confecção de forma eficaz do fluxo de caixa.

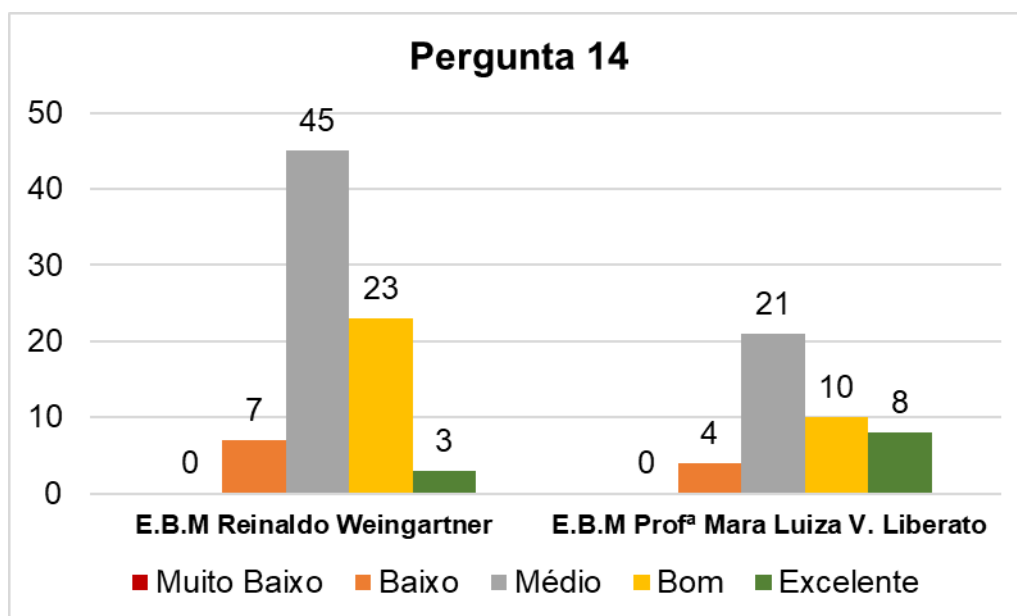


Gráfico 14

O gráfico 14, que trata do questionamento sobre a utilização e gerenciamento de forma eficaz do fluxo de caixa da escola, mostra que 66 professores, que

correspondem a 55% dos entrevistados escolheram a opção de neutralidade ao optarem por indicar o nível médio de competência neste quesito, outros 33 professores ou 27% responderam como bom, 11 ou 9% como excelente e a mesma quantidade de respondentes optaram por indicar a opção de nível baixo

Segundo GITMAN (2004), a administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da instituição.

Partindo desse pressuposto rotineiro do mundo empresarial, pode-se entender algumas das necessidades dos entes públicos pois, não raro, é por falta de planejamento e controle financeiro que muitas escolas apresentam insuficiência ou mesmo inexistência de recursos. Sendo necessária a administração eficiente do Balanço Patrimonial, no qual se contabiliza estes dados na gestão financeira, analisando-se detalhadamente para a tomada de decisões. Pelos benefícios, que a contabilidade proporciona à gestão financeira e, pela nítida interdependência, é que se confunde, às vezes, a compreensão e distinção dessas duas áreas, já que as mesmas se relacionam e geralmente se sobrepõem.

15- Aceita a participação da comunidade escolar na gestão e acompanhamento do fluxo de caixa.

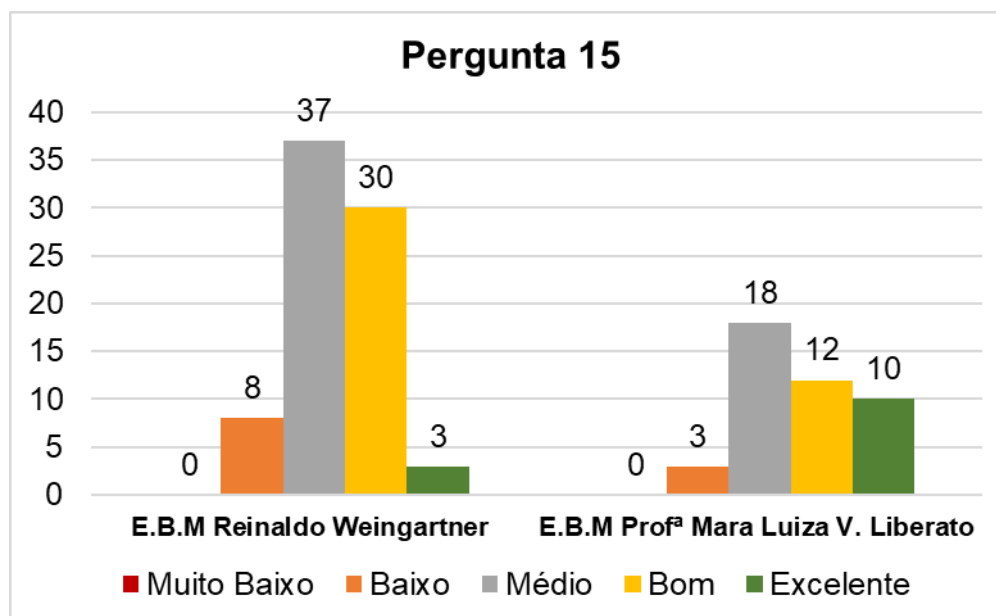


Gráfico 15

O gráfico 15, que mostra as opiniões sobre a aceitação da participação da comunidade escolar na gestão e acompanhamento do fluxo de caixa indica que 55 professores, que correspondem a 45% dos entrevistados, consideram médio o nível de competência das gestoras, enquanto 42 professores ou 35% consideram bom, 13 ou 11% como excelente e 11 ou 9% como baixo. Nota-se a que as respostas da escola 1 são mais negativas em relação à escola 2, embora a neutralidade prevaleça nas duas instituições.

LÜCK (2006) associa o conceito de gestão ao incremento da democratização da gestão pedagógica, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias assim como na sua efetivação, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos, princípios de uma gestão democrática e participativa. Em razão disso, os processos administrativos tornam-se uma das dimensões da gestão escolar, e a participação da comunidade escolar em todos os processos já não depende da vontade ou não do gestor pois, esse movimento segue um cronograma de ações de visam estabelecer esse envolvimento na administração escolar.

Indicador: Prestação de contas

16- Conhece as ferramentas informáticas utilizadas nas etapas de prestação de contas dos recursos destinados à escola pelo FNDE, bem como de demais recursos.

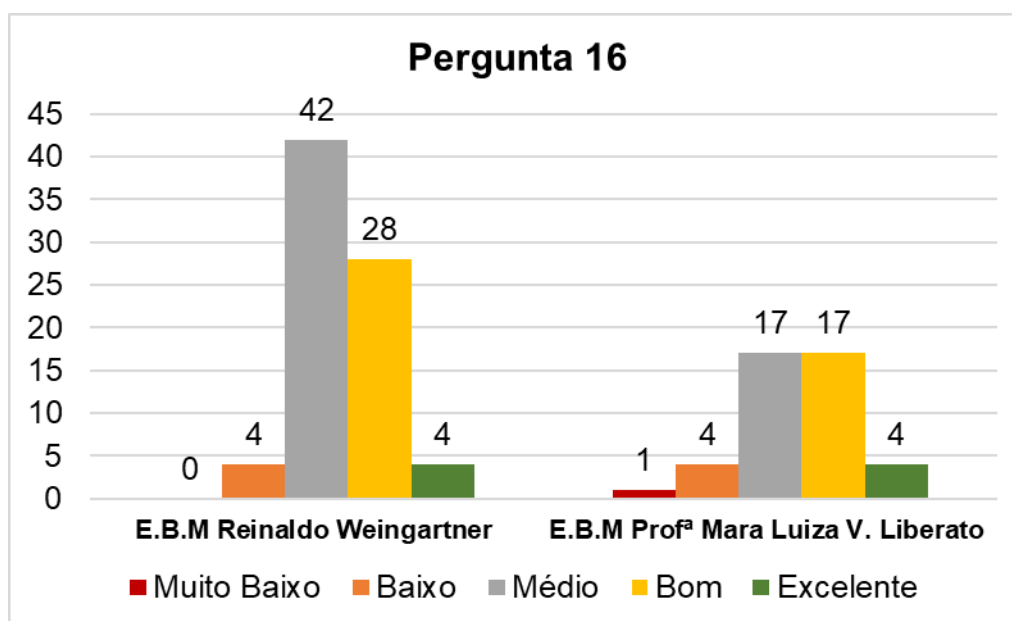


Gráfico 16

O gráfico 16, que aborda o conhecimento das ferramentas informáticas utilizadas na prestação de contas dos recursos destinados à escola, mostra que 59 professores, que correspondem a 49% das respostas, indicam o nível médio de conhecimento nesse quesito, seguidos por 45 professores ou 37% que consideram como bom, 8 ou 7% como excelente, o mesmo número considera baixo e um (a) professor (a) ou 1% considera muito baixo.

A elaboração e publicidade de atos e fatos transcende a divulgação da mídia (oficial ou não) e torna-se corriqueira graças ao constante avanço das tecnologias informacionais. Processos informatizados podem disponibilizar informações sobre seu andamento e seus produtos em tempo real pela Internet mediante um baixo custo e um alto potencial de controle social, finalidade da publicização das prestações de contas. Certamente que o acesso às informações pela Internet ou outras plataformas informacionais esbarra em questões tais como a exclusão digital, que pode ser contornada mediante acessos coletivos ou outras modalidades de

acesso não informatizados, bem como formação no sentido de qualificar o operador para o correto manejo dessas ferramentas.

Segundo POOLE (2001, p 27):

La era de la informática, la era de la información y la era de la tecnología, son algunos de los nombres con que se describe esta época. Nadie niega que durante los últimos 40 o 50 años se ha producido un cambio en la infraestructura de las sociedades desarrolladas. Las innovaciones tecnológicas han permeado numerosísimas facetas de nuestra vida: el hogar, la salud, los desplazamientos, las comunicaciones, la administración pública, las finanzas, la industria, el ocio y, por supuesto, la escuela.

O quantitativo das respostas indica uma tendência para um conhecimento e manejo satisfatórios das ferramentas necessárias para a devida prestação de contas dos recursos destinados à escola, embora ainda não se possa qualificar como nível satisfatório de competência.

17- Aceita a colaboração da comunidade escolar na confecção da prestação de contas dos recursos da escola.

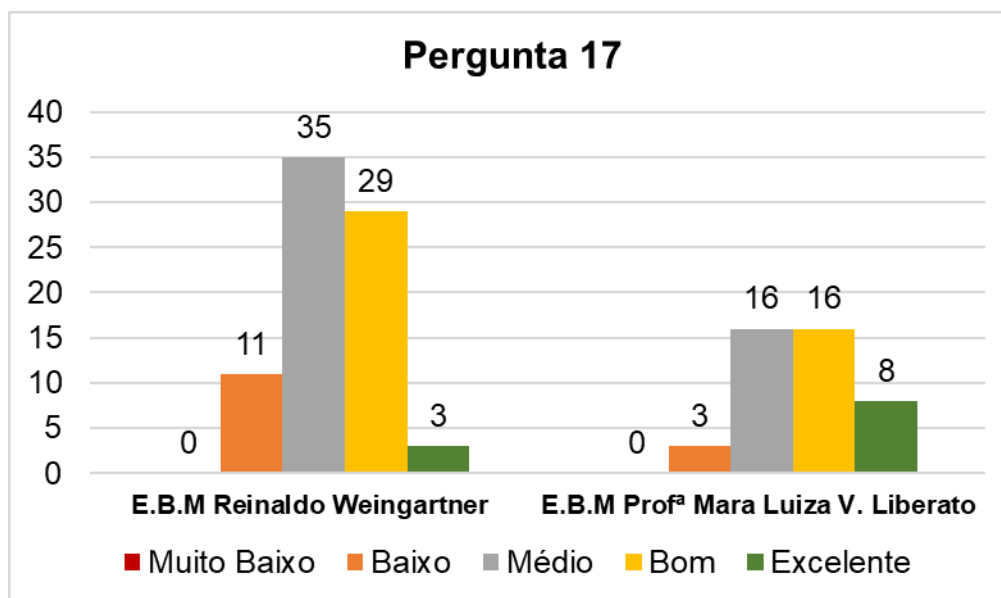


Gráfico 17

O gráfico 17, que aborda a questão da aceitação da colaboração da comunidade escolar na confecção da prestação de contas da escola por parte da gestora, indica que 51 professores, correspondendo a 42% dos entrevistados consideram médio o nível de competência das gestoras, seguidos por 45

professores ou 37% que consideram bom, 11 ou 9% consideram excelente e 14 ou 12% que responderam como baixo o nível de aceitação de colaboração na prestação de contas dos recursos da escola. Segundo a normatização da Plataforma PDDE Interativo para os recursos do FNDE, a democratização na prestação de contas:

O (a) diretor (a) é a liderança formal, mas pode ser muito mais do que isso. Gestores dinâmicos e comprometidos tendem a produzir bons resultados, mas estes dependerão também, em grande medida, da capacidade dele (a) de aperfeiçoar processos, compartilhar responsabilidades, gerir recursos e motivar pessoas. Mas ele (a) precisa ser apoiado nesta tarefa pelos demais membros da equipe, notadamente aqueles que participam diretamente da gestão da escola (BRASIL, 2014).

Pode-se notar uma maior satisfação nesse quesito na escola 2, embora a diferença de respostas positivas para as neutras ou negativas seja de apenas uma resposta à enquete.

18- Divulga regularmente e de fácil acesso os relatórios de prestação de contas da escola.

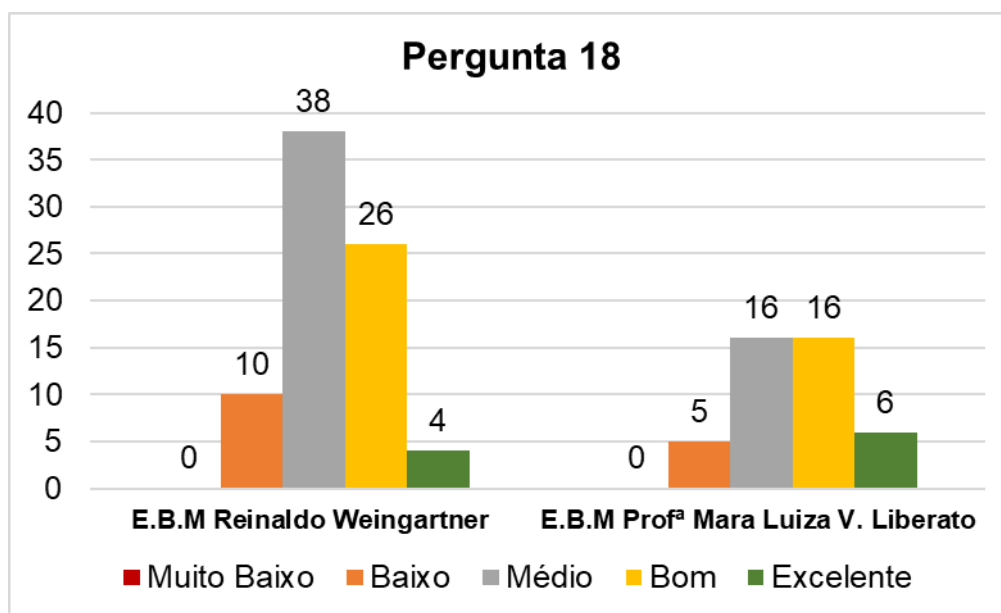


Gráfico 18

O gráfico 18, que demonstra o comprometimento quanto à publicidade da prestação de contas das escolas pesquisadas, mostra que 54 professores, que correspondem a 45% dos entrevistados indicaram o nível médio para a satisfação

quanto à divulgação das prestações de contas de suas escolas, seguidos por 42 ou 35% que classificaram como bom, 10 professores ou 8% como excelente e 15 ou 12% que consideram baixo o nível de competência quanto ao comprometimento de publicar os relatórios de prestação de contas.

Transparência é um princípio básico e está relacionado ao caráter público dos recursos em questão. Em outras palavras, a transparência visa possibilitar que qualquer cidadão (na qualidade de contribuintes ou fornecedores, em última instância dos recursos públicos) possa, a qualquer tempo e mediante fácil acesso, saber o que está sendo feito dos recursos públicos tanto por parte dos órgãos gestores quanto por parte dos órgãos de destino que os empregam no provimento dos serviços. A transparência é, nesse sentido, um direito republicano (BRESSER-PEREIRA, 2003). Além das formas usuais de controle interno (no âmbito dos poderes executivos) e externo (pelos parlamentos), a promoção da transparência envolve usualmente formas de controle social dentre as quais a publicidade de atos e fatos e a sua participação.

A transparência, como princípio da gestão fiscal responsável, pressupõe a publicidade e a compreensibilidade das informações. Essa característica também é destacada pelo Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC, 2000, p.14), que enfatiza que o princípio da transparência é mais amplo que o da publicidade, pois “a mera divulgação sem tornar o conteúdo compreensível para a sociedade não é transparência, como também não o é a informação compreensível sem a necessária divulgação”. Ainda de acordo com TCE/SC (2000, p.14).

Dimensão 3 – Competências de Liderança

Indicador: Motivação para o trabalho

19- Encoraja o desenvolvimento de uma cultura de inovação com abertura para a mudança, exprimindo satisfação quando os docentes correspondem às suas expectativas e objetivos.

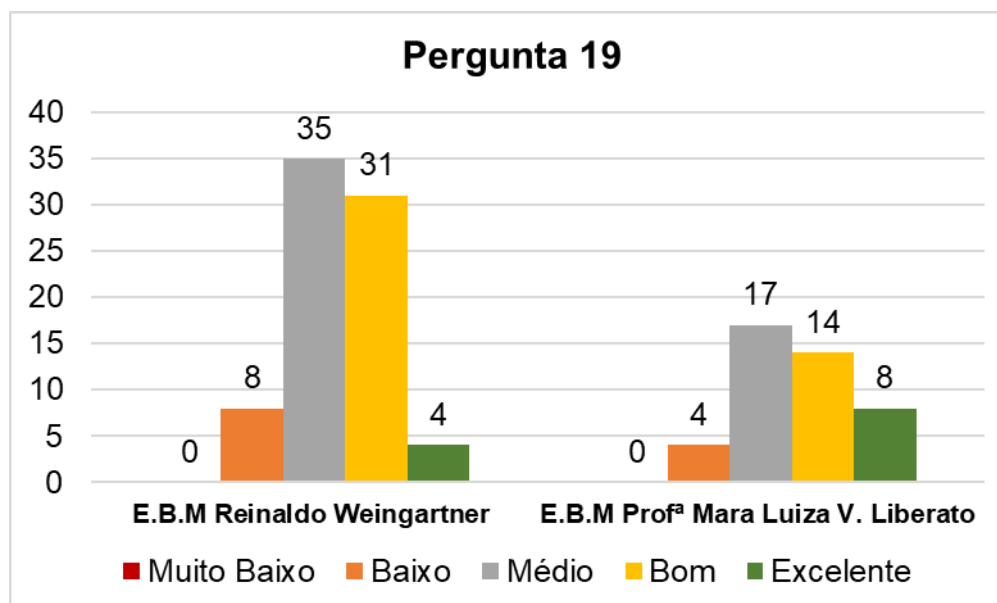


Gráfico 19

O gráfico 19, que aborda a questão do desenvolvimento de uma cultura de inovação e incentivo aos docentes quando alcançam seus objetivos, mostra que a maioria dos professores responderam de forma neutra, já que 52 entrevistados, que correspondem a 43% assim assinalaram quanto à qualificação das gestoras, seguidos por 45 ou 37% que responderam como bom, e 12 ou 10% consideram excelente e o mesmo número considera baixo.

É necessário, que o líder motive as pessoas, contagiando a todos os envolvidos, tendo por objetivo desenvolver ações com bons resultados por meio de divisão de tarefas e integração de ações, somando um grande compromisso com os professores, as famílias e a comunidade em geral. Nessa perspectiva, GOLEMAN (2002) afirma que a função básica do líder é imprimir em seus subordinados sentimentos positivos. E isso será alcançado, usando a inteligência emocional e aproveitando a do grupo, pois a inteligência emocional coletiva determina a capacidade da equipe de cultivar a confiança e a eficácia coletiva.

Assim verifica-se a importância de o gestor escolar atuar como um líder, orientando as pessoas que o acompanham em suas tarefas e prepará-las para as transformações. Diante disso, é indispensável ter motivação, responsabilidade, dinamismos, criatividade e capacidade para atender as necessidades mais urgentes, e isso requer um constante aprendizado e as respostas à enquete assinalam a necessidade de aprimoramento dessa competência por parte das gestoras.

20- Promove e apoia projetos e ações que facilitam um ambiente convergente entre os diferentes segmentos da escola.

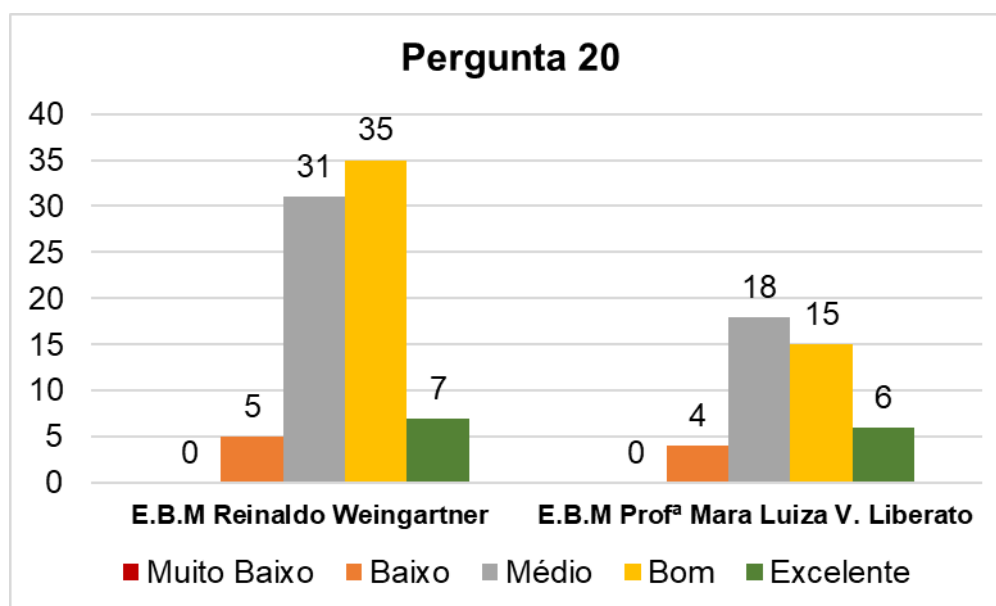


Gráfico 20

O gráfico 20, que quantifica as respostas sobre a capacidade de promover e apoiar projetos e ações que facilitam um ambiente convergente entre os diferentes segmentos da escola mostra que 50 professores, que correspondem a 41% dos entrevistados considera que as gestoras têm um bom nível de competências de convergência de suas equipes, seguidos por 49 professores ou 40% que consideram o nível médio. 13 ou 11% que consideram bom e 9 ou 7% que consideram baixo. Embora se possa observar que a escola 1 apresenta uma maior quantidade de respostas positivas, as respostas neutras têm apenas 1 resposta a menos no somatório das duas escolas e a quantidade de respostas que considera baixo indica a necessidade de atenção a nesta capacidade por parte das gestoras.

Diante disso, o líder precisa desenvolver capacidade de integração interpessoal, como relações de credibilidade que possibilitem a facilidade e rapidez nas informações de que tanto necessita, conforme afirma LÜCK (2009, p.20): “ o trabalho dos gestores se assenta, pois, sobre a capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola”.

O processo participativo na gestão educacional demanda que todos sejam igualmente envolvidos nesse processo, conforme alerta LÜCK (2000):

- promovendo na escola um ambiente de participação pelos professores, em conjunto e espírito de equipe, no sentido de transformar sua prática pedagógica;
- concedendo aos professores o espaço à participação na determinação do desenvolvimento do processo escolar e envolver nesse processo os alunos e os pais;
- estabelecendo vínculos de liderança e tomada de decisão compartilhada entre os membros da equipe de gestão escolar inclui funcionários da secretaria da escola e também operacionais sobre questões que afetam sua situação.

21- Estimula o desenvolvimento profissional dos docentes fazendo-os perceber que a eficiência da escola está relacionada ao seu próprio sucesso.

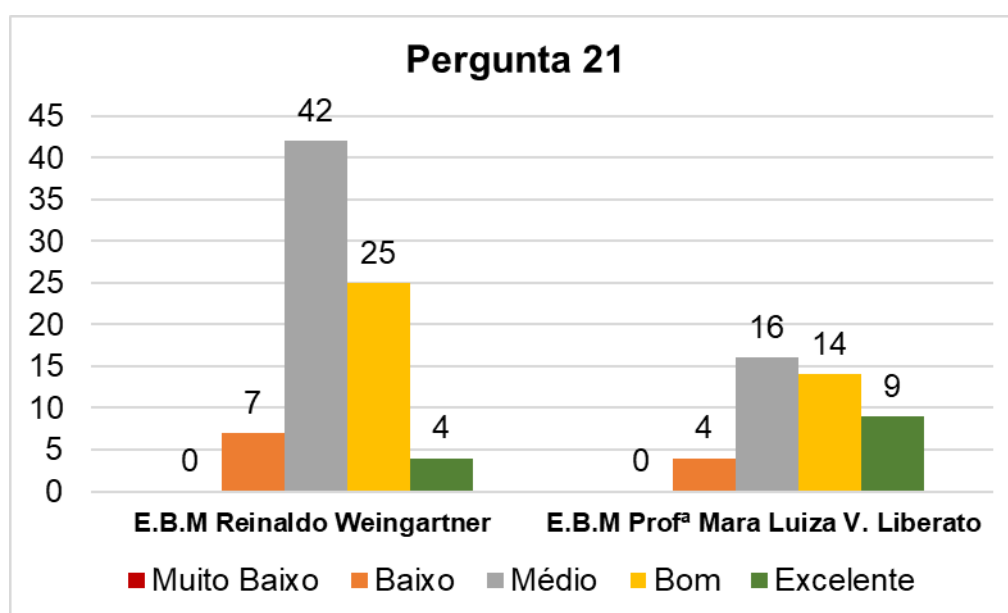


Gráfico 21

O gráfico 21, que trata do estímulo profissional dos professores por parte das gestoras, apresenta 58 respostas de nível médio, correspondendo a 48% do total de entrevistados, seguidos por 39 professores ou 32% que consideram bom, 13 professores ou 11% como excelente e 11 ou 9% que consideram baixo o nível de estímulo aos docentes. Ao combinar as respostas negativas e neutras, se observa uma prevalência em detrimento às respostas positivas nesse quesito.

É imperativo que os liderados estejam dispostos a seguir seu líder por iniciativa própria, em consequência de práticas contínuas de troca pois, caso contrário nenhum líder conseguirá organizar, dirigir e coordenar esforços de forma

produtiva; isto é resultado adquirido a partir do momento em que o líder passa ser visto positivamente pelo seu liderado.

Bergamini (2005, p. 129) destaca que, “quando o seguidor sente que seu líder assume figura de um parceiro que, junto com ele, empreende o caminho até a sua auto realização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura”.

E acrescenta:

É esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser evidente. Nesse sentido, cabe ainda ao líder a responsabilidade de garantir o moral e o bem-estar dos membros que se acham sob sua direção. Essa satisfação, em termos práticos, retrata a maneira pessoal pela qual cada um a experimenta. Dessa maneira, o líder está sempre atento no sentido de buscar e favorecer o ajustamento e o desenvolvimento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual se encontra. (BERGAMINI, 2005, p. 131)

Indicador: Contribuição para a melhora do Ambiente

22- Privilegia a participação democrática nos processos educativos, criando um processo de tomada de decisões de forma colegiada.

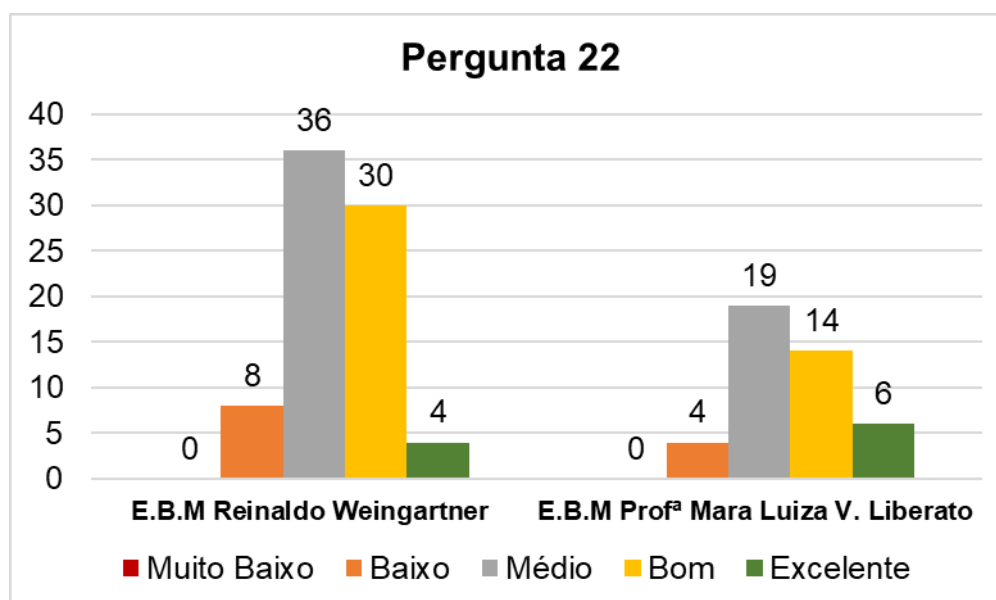


Gráfico 22

O gráfico 22, que aborda a participação democrática nos processos educativos, indica que 55 professores, que correspondem a 45% dos entrevistados,

consideram média evidência da competência investigada, seguidos por 44 professores ou 36% que consideram boa, 10 ou 8% como excelente e 12 ou 10% consideram baixo o nível de evidência da competência em questão. Fica evidente a prevalência pela neutralidade nas respostas, seguida pela indicação de boa evidência da competência, o que indica uma indefinição nas opiniões dos grupos entrevistados, que pode ser observada ao longo das respostas à enquete, de forma constante.

De acordo com LÜCK (2008, p.32), “é na prática que se desenvolve e são desenvolvidas competências de liderança”. Assim, devem ser assumidas e promovidas condições para que todos na escola possam participar e, também, desenvolver essas competências. Para esse desenvolvimento, a autora aponta situações focais, entre elas a de promover oportunidades e condições para o desenvolvimento da liderança por meio da determinação e de luta constante pela melhoria contínua, expressando disponibilidade em aceitar os desafios da liderança e estimulando, assim, o melhor que existe nas pessoas ao redor. Além disso, é preciso também ter clareza da dimensão e importância dos fatos e das ações, priorizando o essencial na busca de melhora contínua e de um novo olhar, além de estabelecer um plano para o desenvolvimento de habilidades de liderança. (LÜCK, 2008)

23- Chama para si a tarefa de resolver conflitos e aproximar as partes envolvidas.

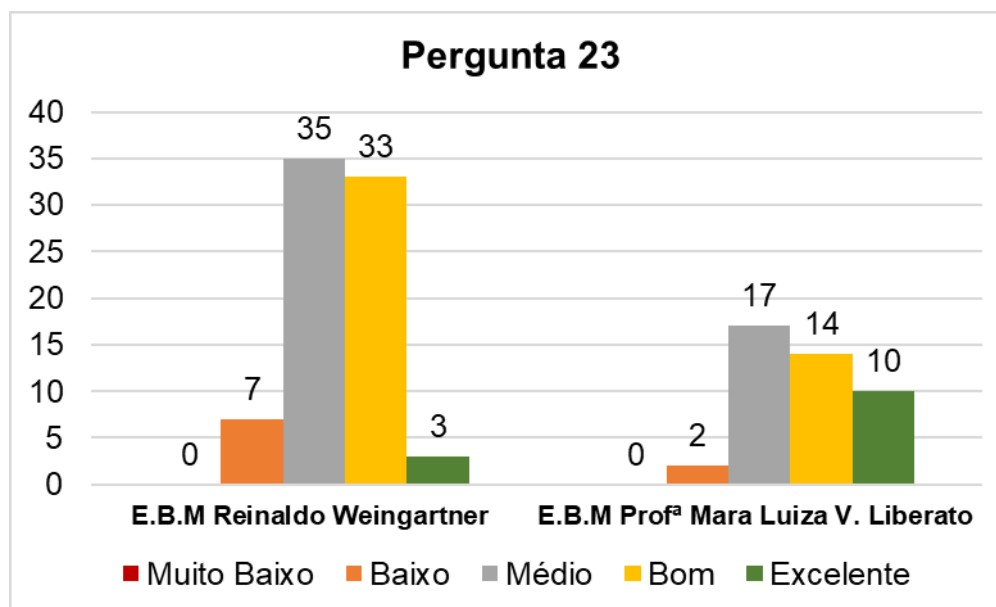


Gráfico 23

O gráfico 23, que questiona o comprometimento das gestoras na resolução de conflitos indica, novamente, a predominância das respostas neutras, com 52 professores que assim responderam, correspondentes a 43% do total de respostas à enquete, seguidos por 47 professores ou 39% que responderam como bom, 13 ou 11% como excelente e 9 ou 7% como baixo o nível de evidência das competências das gestoras. Nota-se novamente uma similaridade entre as duas escolas na paridade de respostas entre médio e bom prevalecendo, como já indicado, a neutralidade nas opiniões.

A maioria das pessoas pode se tornar bons líderes, mas com devido suporte e desenvolvimento, sendo que suas características estão relacionadas às responsabilidades que assumem. “O estilo ideal de liderança é qualquer um que melhor se adapte à equipe” (HARDINGHAM, 2000, p. 35). Nas palavras de Bergamini (2005, p. 129), “O verdadeiro líder solicitado pelo grupo precisa ser eficaz a ponto de manter o grupo coeso, de interpretar aquilo que está ocorrendo e fixar, assim, a melhor direção a seguir. Isso é o que esperam dele os seus seguidores”. Para este autor, “[...] este tipo de liderança, é no geral, exercido de maneira natural,

de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seu seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele” (BERGAMINI, 2005, p. 124).

24- Possui bom nível de relacionamento interpessoal, contribuindo para a harmonia do ambiente de trabalho.

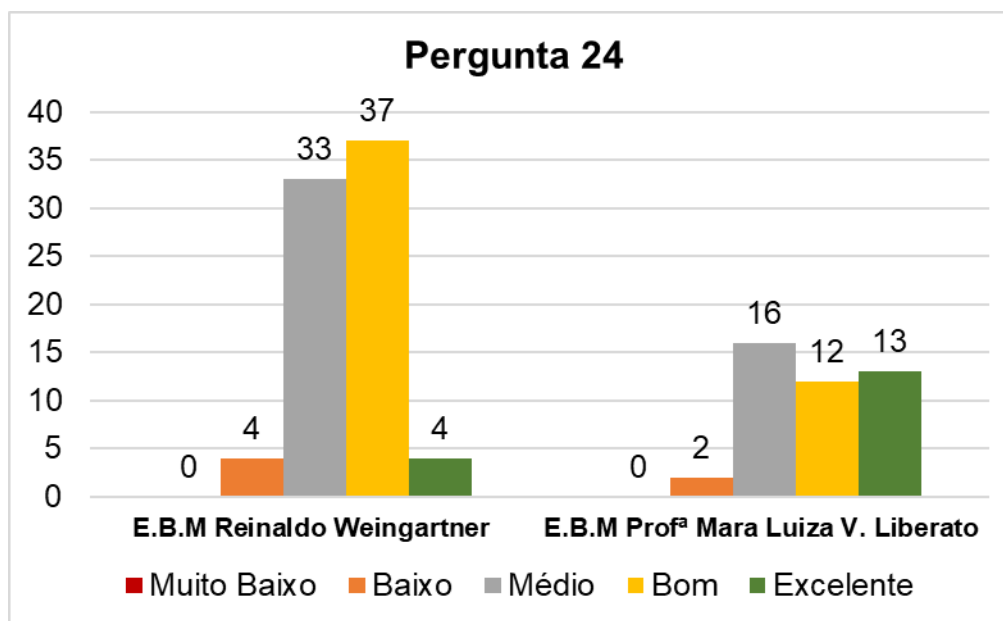


Gráfico 24

O gráfico 24, que aborda a temática do relacionamento interpessoal do gestor com os demais membros da comunidade escolar indica um somatório igualitário para as respostas que consideram média evidência da competência e boa evidência, ambas com 49 respostas, que correspondem a 40% cada, seguidas por 17 professores ou 14% que consideram excelente e outros 6 professores ou 5% que acham baixo o nível de evidência da competência. Chama a atenção a prevalência de respostas positivas na escola 2, bem como o número maior de respostas positivas na escola 1.

A partir das percepções dos professores das duas escolas, salienta-se que o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado aos demais profissionais da escola em torno da realização das metas e objetivos educacionais. Nesse aspecto, Fullan (2000, p.105) menciona que

Os diretores que controlam todas as decisões, que obstruem a iniciativa, que culpam ao invés de elogiar, que somente veem problemas onde outros veem possibilidades, são diretores que criam professores desencorajados e desanimados. Pode não ser eticamente correto os professores desistirem e retraírem-se diante de tal negativismo ou indiferença por parte de seus líderes, mas, do ponto de vista humano, entende-se a reação da maioria deles.

O autor ainda sugere algumas orientações para acentuar a ação necessária do gestor-líder, como compreender a cultura organizacional da escola, escutando de maneira dinâmica, os anseios e angústias dos professores, para que, assim, eles possam expressar o que valorizam. Esse aspecto é fundamental para um verdadeiro líder imerso na cultura da escola que atua contribuindo de forma harmônica. Além disso, valorizar todos os professores, fundamentalmente como pessoa integral e não apenas desenvolvendo competências ou apontando deficiências, é uma orientação que se torna um grande desafio na promoção do crescimento profissional dos liderados.

Indicador: Aceitação da comunidade

25- Considera importante a participação da comunidade na elaboração, implementação e avaliação do processo educativo em todas as suas etapas.

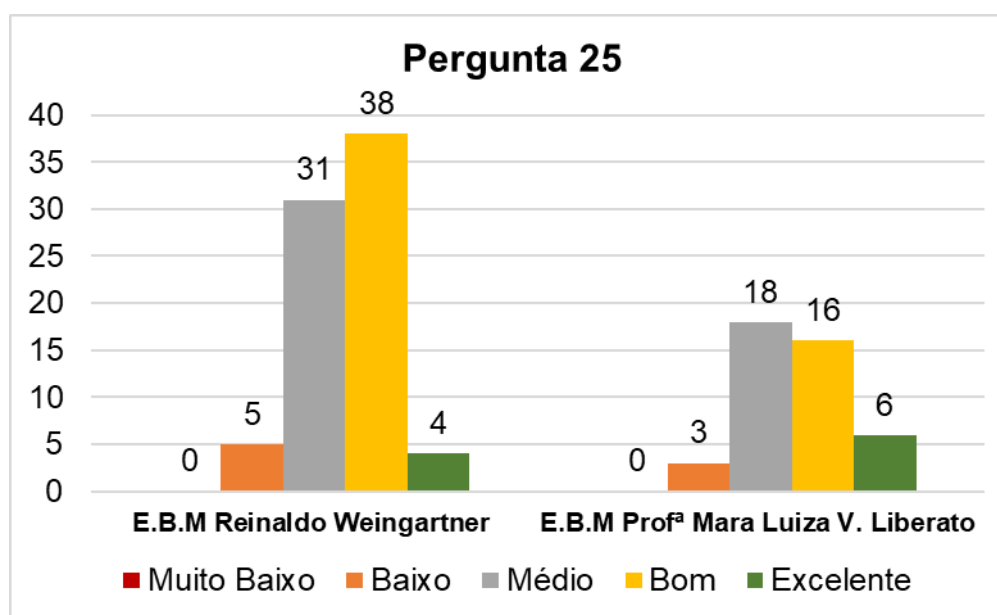


Gráfico 25

O gráfico 25, que aborda a importância que o gestor dá à participação da comunidade em todas as etapas do processo educativo de sua escola, indica que 54 professores consideram bom o nível de competência de sua gestora, representando 45% dos entrevistados, seguidos por 49 professores ou 40% que consideram médio, 10 professores ou 8% que consideram excelente e outros 8 ou 7% que responderam como baixo. Ao considerar as respostas negativas ou neutras e as positivas em ambas as escolas, o sentimento positivo tem ligeira vantagem, sendo de apenas uma resposta no caso da escola 2.

A elaboração do projeto pedagógico promove a gestão participativa e democrática, uma vez que este deve ser desenvolvido mediante uma ação conjunta, articulada, unitária e consistente da comunidade escolar. (LÜCK, 2002).

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar (VASCONCELOS, 2005, p. 169).

Nesse sentido, cabe então ao gestor líder segundo GENTILE (2002, p. 02):

- Ser o articulador da proposta pedagógica;
- Decifrar e compartilhar as informações contidas em leis que afetam o cotidiano escolar;
- Propiciar momentos de discussão organizados, com pauta definida, com tempo e espaço para que todos participem.
- Definir problemas e identificar soluções, levando em consideração a opinião de todos;
- Coordenar a parte administrativa sem prejuízo do acompanhamento das questões pedagógicas;
- Ressaltar as funções educativas de todos os funcionários;
- Providenciar condições materiais e estruturais para que todos possam realizar seu trabalho.

Torna-se possível compreender, portanto, o quanto o gestor necessita ter espírito de liderança, ser seguro de si, estimulador, comunicativo, criador de um clima de confiança e receptivo a todos. Além disso, ser construtor de equipes participativas e com responsabilidade; transmissor de energia, ser dinâmico e colaborar com o desenvolvimento de habilidades em todos que fazem parte de sua equipe. Ou seja, para desempenhar todas essas funções com competência, é preciso saber articular capacidade administrativa, pedagógica, de recursos humanos e política.

26- Aceita e colabora efetivamente com membros da comunidade escolar nos processos decisórios da escola.

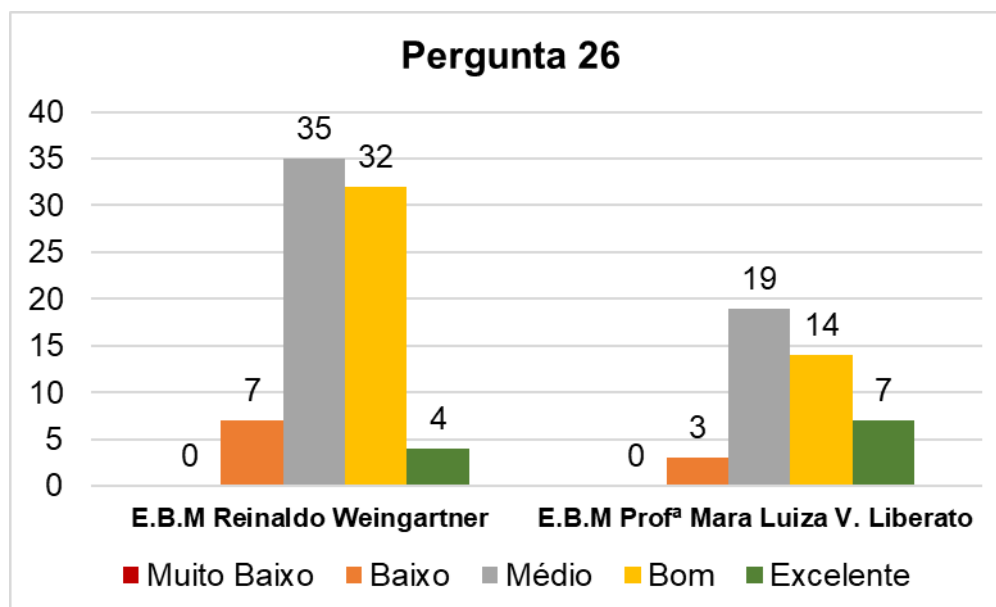


Gráfico 26

O gráfico 26, que traz as respostas sobre a aceitação por parte das gestoras da efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola mostra a predominância das respostas neutras, com 54 professores assim respondendo, que correspondem a 45% do total de entrevistados, seguidos por 46 ou 38% que consideram bom, outros 11 ou 9% que acham excelente e 10 professores ou 8% que responderam como baixo o nível de competência de sua gestora. Ao se comparar as respostas neutras e negativas, estas apresentam uma maior ocorrência em relação as respostas de inclinação positiva.

De acordo com PARO (2004, p.17) “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”. A escola, porém, deve evitar a formalização em sua organização, a fim de que não prejudique a participação da comunidade escolar na elaboração dos planejamentos da instituição escolar. Garantir que, rotineiramente, os problemas sejam enfrentados e resolvidos pela comunidade, através da promoção das relações interpessoais, significa a abertura de espaços de discussões e busca de soluções.

Ainda segundo o autor, a democracia só se torna efetiva a partir do momento em que todos os envolvidos estejam convencidos da sua importância, demonstrada de forma concreta através dos atos e relações não autoritárias, pois esta se orienta na direção oposta à democracia. “Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura”. (PARO, 2004, p. 19)

27- Na visão dos membros da comunidade, possui as competências necessárias para desempenhar um bom trabalho, sendo considerado (a) um (a) bom (boa) gestor (a).

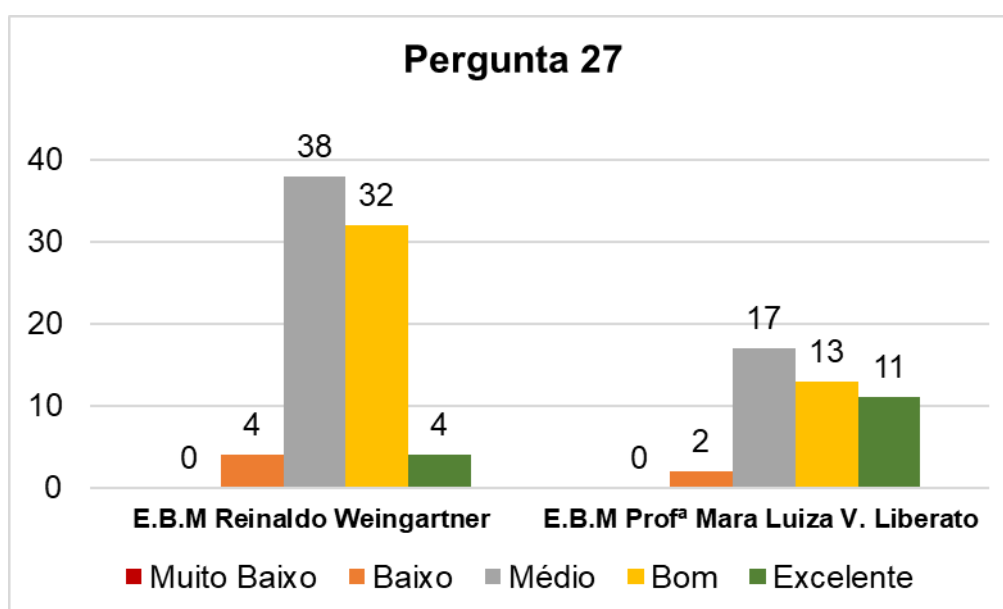


Gráfico 27

O gráfico 27, que quantifica as respostas sobre a percepção dos professores em relação à visão da comunidade acerca das competências das gestoras em análise nessa pesquisa e se estas desempenham bem seu trabalho a ponto de ser considerada uma boa gestora, mostra, uma vez mais, a predominância das respostas neutras, com 55 professores com essa opinião, que representam 45% dos entrevistados, seguidos por 45 professores ou 37% que consideram bom, 15 ou 12% que responderam como excelente e outros 6 ou 5% do total que consideram baixo o nível de competências. Levando-se em consideração a diferença de população de

cada escola, nota-se a inclinação para uma maior satisfação neste quesito na escola 2.

Em sua argumentação sobre a gestão escolar, CURY (2008) em entrevista a revista Nova Escola, afirma que:

É ele [o gestor] o responsável por envolver as famílias para que elas se interessem pelo desempenho, pelo resultado de seus filhos. E, ao mesmo tempo, tem de estabelecer uma ligação com outras realidades dessa comunidade: o Conselho Tutelar, ONGs etc. A gestão escolar incorporou essa trílice divisão com a Constituição de 1988, que determinou que as escolas públicas devem ser geridas de forma democrática. Então, um gestor não pode trabalhar autoritariamente, ditatorialmente ou de forma 'solta'.

Uma gestão pedagógica efetivamente democrática somente se dará a partir do momento em que se atende às especificidades da comunidade local e às demandas da sociedade contemporânea; embora se admita os vários obstáculos para que a efetiva participação ocorra, é necessário compreendê-la além da execução, na participação e compartilhamento do poder, que é a tomada de decisões oportunizada através da liderança escolar, na busca da qualidade do ensino que se busca ofertar.

4.2 Análise geral da pesquisa

Para a análise geral se apresentam a totalidade dos dados resultantes do somatório das respostas às perguntas divididas por indicadores, que representam as três dimensões objeto da pesquisa.

Nas tabelas apresentadas em sequência, pode-se observar o somatório das respostas separadas por unidade escolar enquadrada a cada uma das dimensões, divididas, como já especificado, em três indicadores cada, que por sua vez possuem 9 perguntas e que compuseram o instrumento de coleta de dados solicitada aos docentes dessas escolas.

Dimensão 1 - Competências pedagógico curriculares		
Níveis	E.B.M Prof. Reinaldo Weingartner	E.B.M Prof.^a Mara Luiza V. Liberato
Muito Baixo	0	0
Baixo	33	29
Médio	383	160
Bom	253	137
Excelente	33	61
Dimensão 2 - Competências Administrativo financeiras		
Níveis	E.B.M Prof. Reinaldo Weingartner	E.B.M Prof.^a Mara Luiza V. Liberato
Muito Baixo	0	2
Baixo	61	36
Médio	358	155
Bom	253	123
Excelente	30	71
Dimensão 3 - Competências de Liderança		
Níveis	E.B.M Prof. Reinaldo Weingartner	E.B.M Prof.^a Mara Luiza V. Liberato
Muito Baixo	0	0
Baixo	55	28
Médio	316	157
Bom	293	126
Excelente	38	76

Tabela 6. Distribuição de respostas por Escola

Dimensão 1 - Competências pedagógico curriculares				
variável 1 - Aprendizagem				
Muito baixo	Baixo	Médio	Bom	Excelente
0	20	177	131	35
variável 2 - Conhecimento				
0	20	182	133	28
variável 3 - Gestão				
0	22	184	126	31
Soma das respostas				
0	62	543	390	94
Dimensão 2 - Competências Administrativo financeiras				
variável 4 - Gestão de recursos públicos				
0	27	172	126	38
variável 5 - Noções de fluxo de caixa				
1	33	177	118	34
variável 6 - Prestação de contas				
1	37	164	132	29
Soma das respostas				
2	97	513	376	101
Dimensão 3 - Competências de Liderança				
variável 7 - Motivação para o trabalho				
0	32	159	134	38
variável 8 - Contribuição para a melhora do ambiente				
0	27	156	140	40
variável 9 - Aceitação da comunidade				
0	24	158	145	36
Soma das respostas				
0	83	473	419	114

Tabela 7. Somatório de respostas por variável

4.3 Resultados gerais

A presente pesquisa teve por objetivo geral: Descrever o nível de qualificação das competências técnicas do Gestor Escolar da zona urbana do Município de Palhoça-SC, 2018. Para tanto se pretendeu identificar o seu nível de qualificação das competências pedagógico curriculares; estabelecer o nível de qualificação das competências administrativo financeiras e determinar o nível de qualificação das competências de liderança, o que foi feito através da arguição dessas competências que foram distribuídas nas três dimensões do estudo. A partir da tabulação dos somatórios das respostas obtidas apresenta-se as representações gráficas dos valores atribuídos aos níveis de competência das gestoras das escolas pesquisadas pela ótica das percepções dos docentes dessas unidades de ensino.

4.3.1 Competências Pedagógico Curriculares

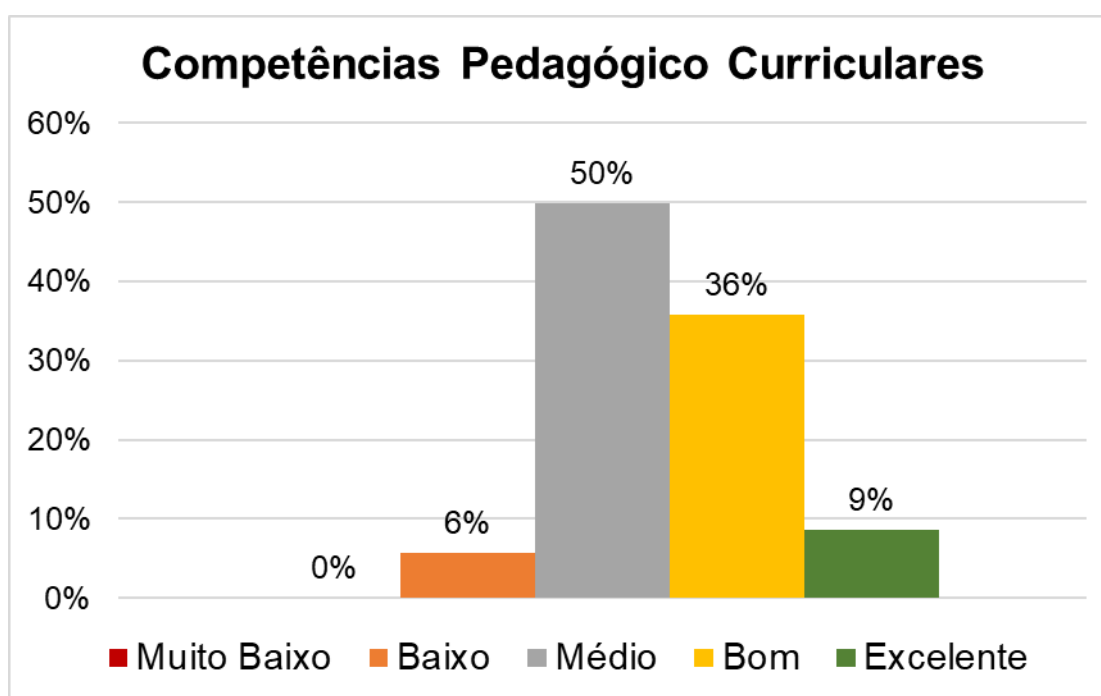


Gráfico 28

A soma das respostas ao questionário, constantes na tabela 5, mostra que 62 respostas, que correspondem a 6% do total consideram baixo o nível de competências, 543 respostas, que correspondem a 50% das respostas consideram

médio, 390 ou 36% consideram bom e 94 respostas ou 9% do total consideram excelente o nível de competências pedagógico curriculares das gestoras.

A distribuição de respostas, tabuladas e distribuídas no gráfico 28, identifica, em termos gerais, as Competências Pedagógico Curriculares das gestoras das Escolas Básicas Prof. Reinaldo Weingartner e Prof.^a Mara Luiza Vieira Liberato posicionadas no **nível médio**.

Interpretando-se o gráfico, nota-se a proximidade de respostas positivas às respostas neutras, que representam o nível médio. Isso se dá pela conclusão de que as gestoras têm posturas de gestão relevantes ou significativas, mas que ainda não alcançaram o potencial desejável à percepção de seus liderados, deficiências que, pelo indicativo de potencialidades reconhecidas nas respostas, podem ser corrigidas através de formação ou instrução adequada nesse sentido.

4.3.2 Competências Administrativo Financeiras

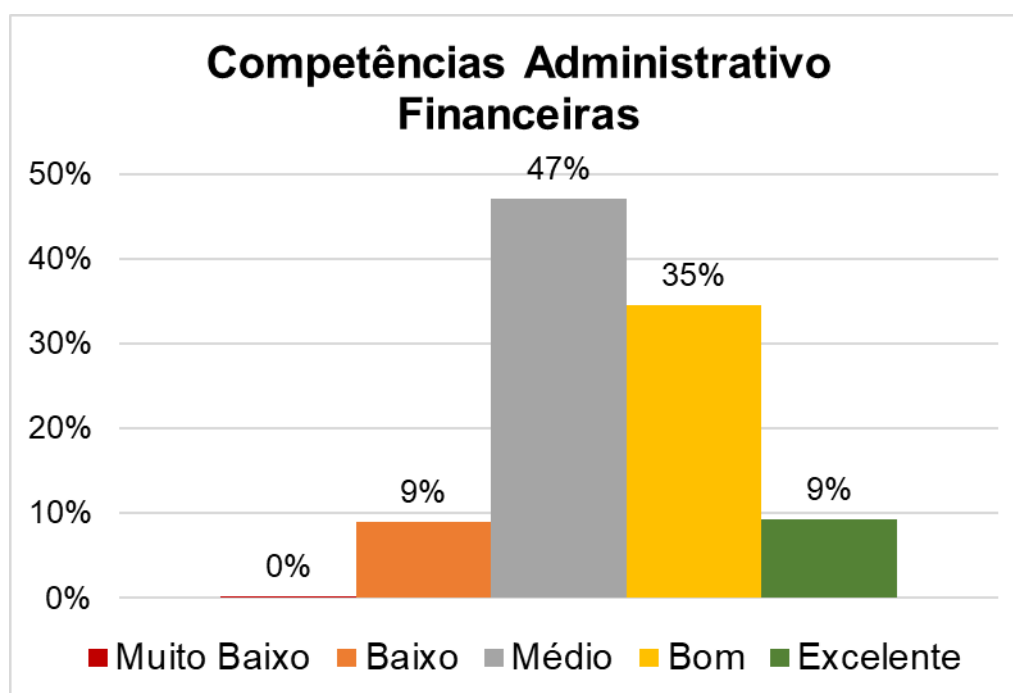


Gráfico 29

Em sequência ao somatório das respostas ao questionário, constantes também na tabela 5, mostra que apenas 02 respostas, que correspondem a 0% do total responderam como muito baixo à sua percepção quanto o nível de competências das gestores, 97 respostas, que correspondem a 9% do total deste

somatório consideram baixo o nível de competências, 513 respostas, que correspondem a 47% do total consideram médio, 376 ou 35% consideram bom e 101 respostas ou 9% do total consideram excelente o nível de Competências Administrativo Financeiras das gestoras.

A distribuição de respostas, tabuladas e distribuídas no gráfico 29, estabelece, em termos gerais, as Competências Administrativo Financeiras das gestoras das Escolas Básicas Prof. Reinaldo Weingartner e Prof.^a Mara Luiza Vieira Liberato posicionadas, também aqui, no **nível médio**.

Em sentido inverso ao que se nota na Dimensão 1, aqui a predominância se dá para a percepção negativa de competência, não obstante a grande quantidade de respostas positivas, quanto se agrupa as respostas neutras às negativas, percebe-se a predominância desse sentimento. Pode-se atribuir a isso a cultura enraizada até então de absorção de atribuições das questões financeiras na figura do gestor.

4.3.3 Competências de Liderança

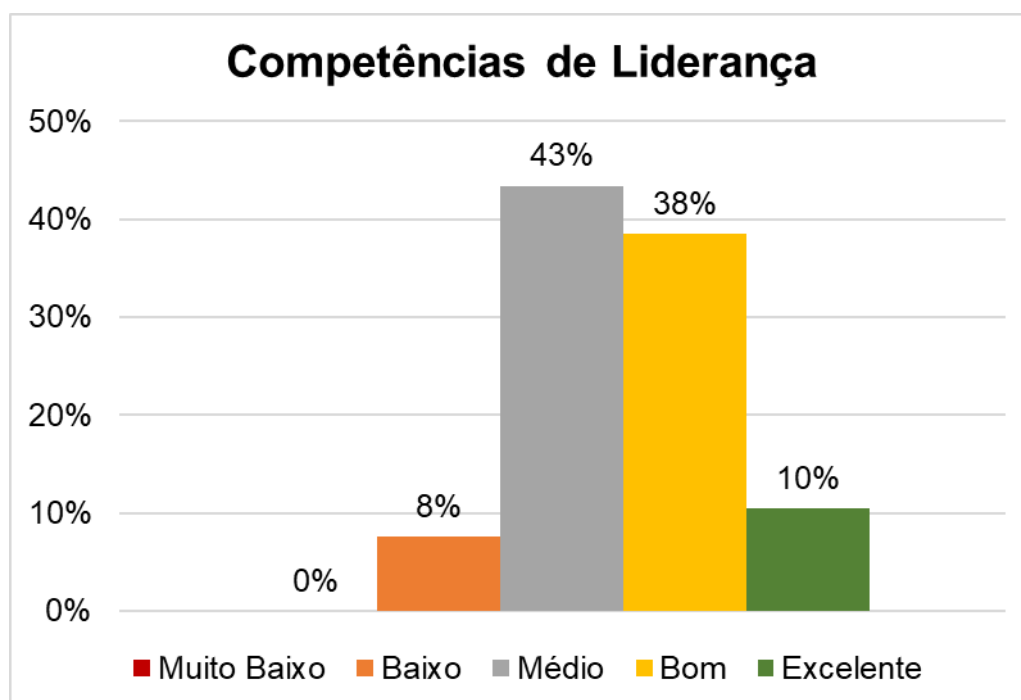


Gráfico 30

Finalmente, a totalidade das respostas referentes às Competências de Liderança estão divididas entre 83 respostas, que correspondem a 8% do total, que consideram baixo o nível de suas competências de liderança, seguidos por 473 respostas que correspondem a 43% que consideram médio o nível, 419 ou 38% que classificam como bom e 114 que correspondem a 10% do somatório total das respostas que assinalaram com excelente o nível de competências de liderança das gestoras.

Desta forma, a composição das respostas tabuladas e expostas no gráfico 30 possibilitam determinar, estatisticamente, as Competências de Liderança das gestoras das Escolas Básicas Prof. Reinaldo Weingartner e Prof.^a Mara Luiza Vieira Liberato posicionadas, assim como nas dimensões anteriores, no **nível médio**.

Embora exista uma predominância das respostas neutras, a frequência negativa do somatório das respostas apresenta uma pequena margem em relação às respostas positivas, o que indica a tendência de equilíbrio da percepção dos professores quanto à essa característica que teve contém o gestor escolar.

Como comparativo dos dados levantados nessa investigação e seu referencial norteador representado por CAIXEIRO (2014) e, levando-se em consideração a composição da população por ser absoluta em detrimento da autora em questão, que se utiliza de amostra populacional e cálculos de validação fatorial para análise dos dados obtidos, a média das respostas dos professores à pontuação proposta pode ser considerada válida uma vez que se trata de dados absolutos e as respostas refletem as percepções subjetivas dos entrevistados.

A partir das considerações acima elencadas, os resultados aqui auferidos estão em consonância com os padrões de respostas que se pode observar nos questionários elaborados pela autora em questão, ressaltando-se o ineditismo desse trabalho e as diferenças de construto, número de níveis e objetivos entre as investigações.

5 Marco conclusivo

Ao considerar que os organogramas organizacionais se desdobram em competências de caráter coletivo e individual, podem-se definir algumas das habilidades, conhecimentos e atitudes que se espera dos gestores enquanto possuidores de competências gerenciais. Partindo do pressuposto de que existem competências específicas às funções gerenciais, torna-se viável identificar recursos de competências – atributos ou qualificações – que precisam ser investigados para seleção e avaliação de pessoas em postos de supervisão ou gerência.

A abordagem das competências gestacionais centrada exclusivamente em atributos privilegia um modelo generalista, aplicável a qualquer vertente organizativa, não obstante suas diferenças culturais. Esse modelo enfatiza a necessidade de identificar modelos de competências gerenciais, que estejam associados às experiências de sucesso em diferentes tipos de organização. Prioriza-se, enfim, a mensuração de atributos, como alternativa para o desenvolvimento por competências.

Estabelecendo essas afirmações à racionalidade dessa concepção, o modelo fenomenológico e interpretativo das competências gerenciais, proposto por SANDBERG (1996), procura avaliar porque determinados atributos passam a ser mais relevantes que outros. A especificidade para compor o conjunto mais apropriado de atributos gerenciais a cada tipo de instituição implica o desenvolvimento por competências a partir de um diagnóstico da sua situação organizacional e do seu significado para o trabalho que desenvolve, podendo-se indagar a respeito das contribuições que cada uma dessas abordagens traz para o desenvolvimento de competências. Entende-se que a identificação dos atributos se torna fundamental para um estudo de desenvolvimento de competências gerenciais. Por outro lado, os critérios de estabelecimento desses atributos encontram-se vinculados às competências organizacionais e à cultura das organizações que, como já explanado, tem suas especificidades. Identificadas as competências organizacionais e os atributos-chave de sua cultura corporativa, pôde-se investigar as competências que são requeridas, no caso, das escolas públicas.

Tendo em vista o caráter dinâmico e construtivista implícito na proposta deste trabalho, de vincular a figura do gestor escolar a partir de uma associação direta entre competência técnica e eficácia organizacional, privilegiando a instituição ou, ao menos, a disseminação de valores gerenciais de excelência que se busca para a eficiência técnica, os quais conduzirão, impreterivelmente, ao encontro com os valores democráticos e participativos inerentes ao contexto escolar, pode-se afirmar que este trabalho de pesquisa teve como principal propósito descrever o nível de qualificação técnica dos gestores escolares do Município de Palhoça-SC tendo, como referência, o escalonamento construído a partir das teorias de LIKERT que, por sua vez, ao se estabelecer o nível predominante de competências técnicas das escolas pesquisadas traz, como mencionado na introdução desse ensaio, a motivação geradora para a realização da presente pesquisa, que foi verificar a qualidade do quadro gestacional nas unidades escolares do Município, em função tanto da busca pelo conhecimento do tema quanto da verificação da necessidade ou não de aportes na qualificação dos gestores no sentido de se alcançar um quadro de administradores capazes de fazer frente às crescentes demandas exigidas ao cargo, o que leva à arguição das hipóteses que o problema de pesquisa traz, quais sejam: Os resultados levantados pela enquete proposta apontam para a conclusão de que o nível de qualificação das competências técnicas do quadro gestor das escolas do município de Palhoça – SC no ano 2018 é plenamente satisfatório; ou, pelo contrário, a pesquisa pode averiguar que o nível de qualificação das competências técnicas desses gestores é deficitária.

A metodologia empregada para a confecção deste ensaio privilegiou o paradigma interpretativo para, ao se construir sua estrutura, se pudesse entender as demandas atribuídas à gestão escolar exigidas para, tanto de um modo geral às redes de ensino no Brasil quanto, de modo específico, a rede de ensino do Município de Palhoça, valendo-se da triangulação entre conceitos teóricos e dados coletados no decorrer da pesquisa. Entende-se que para os objetivos aqui propostos, os dados quantitativos conferem validade aos resultados mensurados na medida em que permitem tratar a informação de forma a validar os conceitos empregados nesta investigação.

O desenlace desse trabalho de pesquisa, não obstante seus objetivos elencados, deu privilegiado enfoque às qualificações de competência técnica das gestoras das Escolas Básicas Prof. Reinaldo Weingartner e Prof.^a Mara Luiza Vieira

Liberato no intuito de ampliar seus resultados à percepção que se tem do quadro de profissionais que desempenham essa função na rede municipal de ensino. Para tanto, se recorreu à coleta de respostas dos profissionais que lecionam nessas unidades escolares através de enquete formulada, levando-se em consideração a base teórica que fundamenta a pesquisa.

Os dados empíricos tabulados formam a base de algumas conclusões que puderam ser percebidas através do sentimento externado pelos docentes das escolas objeto da pesquisa.

A primeira conclusão interpretada pelos resultados obtidos, diz respeito a importância do gestor escolar enquanto figura determinante para a harmonia do ambiente, responsável pela prestação do serviço público de educação bem como da gestão dos recursos pecuniários sob sua tutela. Percebeu-se a relevância que se dá para a necessidade de se criar condições para que se formem gestores eficazes, dando assim, a cada escola, uma referência de liderança que deve ser dotada de autoridade necessária para desempenhar os planejamentos estipulados

Em segundo lugar, analisando as variáveis estruturais dessa pesquisa, notou-se similaridades e dissonâncias de respostas à mesma pergunta entre as escolas enqueridas. Podendo-se afirmar que, embora a preponderância de respostas indique o nível médio de competências nas duas escolas, as características individuais puderam ser observadas. Nas variáveis que versam sobre a harmonia do ambiente de trabalho, nota-se respostas mais favoráveis à gestora da escola 1, mesmo a diferença entre professores que consideram médio e bom na segunda escola sendo pequena, quando se analisa as características dessas escolas em conjunto, nota-se a percepção de deficiência nesse quesito na escola 2. Já o inverso pode ser percebido quando se verifica as respostas para o sentimento de responsabilidade quanto ao sucesso dos alunos e também sobre as competências de criar os fluxos de caixa da unidade escolar.

Uma terceira conclusão desse estudo, atém-se à percepção de liderança interiorizada pelos professores, nas pessoas das gestoras em questão. A falta de uma visão de engajamento quanto ao sucesso pessoal de sua equipe e uma visão de agrupamento corporativo onde a participação democrática ainda não possui índices que possibilitem afirmar que se trata de uma gestão menos autoritária também é explicitada na recolha de respostas do questionário e seu entendimento quantitativo, uma vez que a característica que se espera do líder é daquele que

fomenta o compromisso e empenho dos seus liderados envolvendo-os também nos processos de tomada de decisão. Remetendo-se às Teorias Organizacionais elencadas na base teórica desse ensaio, essa percepção de liderança apresenta raízes culturais que ainda podem ser observadas nas características aqui mensuradas.

Tendo-se em consideração que essa investigação procurou ser um estudo de caso em uma pluralidade restrita de instituições, no sentido de se averiguar dentre seus objetivos, a problemática da necessidade ou não de se compor estruturas permanentes de formação continuada aos gestores da rede municipal de educação pode-se afirmar ser este o caso pois, as conclusões aqui levantadas direcionam à essa demanda em função do nível de competências técnicas qualificadas medidas, estabelecendo-a aqui a recomendação principal que se pode fazer quanto às suas mensurações.

Embora não contemple a totalidade de unidades escolares que compõem a rede de ensino do Município de Palhoça, não se pode afirmar que este estudo deixa de contribuir de forma significativa para o conhecimento da realidade da composição do quadro gestor dessas unidades de ensino.

Alicerçado nas conclusões retiradas desse trabalho, espera-se que seus resultados sejam de grande valia para o entendimento das necessidades formativas do quadro gestacional da rede de ensino do Município de Palhoça-SC e, afirma-se a necessidade de aprofundamento das métricas aqui levantadas, englobando a sua totalidade de escolas, no sentido de dar ainda uma maior ênfase aos resultados alcançados para que o grau de excelência das competências técnicas qualificadas do gestor escolar que compõem seu quadro seja o mais elevado possível.

Referências

ALVARENGA, E.M. **Metodologia da Investigação Quantitativa e Qualitativa**. Tradução de Amarilhas Cesar. Assunção – Paraguai. 2º Ed, 2014.

ANTUNES, Fátima. **A nova ordem educacional, espaço europeu de educação e aprendizagem ao longo da vida: actores, processos, instituições: subsídios para debate**. Almedina, 2008.

ARAUJO, Maria Auxiliadora Maués de Lima. **O “PROGESTÃO” NO CONTEXTO DA MODERNIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO: mediação para a democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial na escola?**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado–Instituto Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. UFPA: Belém.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento: apresentação. Rio de Janeiro, 2012a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2012b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6034**: informação e documentação: índice: apresentação. Rio de Janeiro, 2004.

AUSUBEL, David P. **Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva**. Lisboa: Plátano, v. 1, 2003.

ALVES, Anabela Carvalho; MOREIRA, Francisco; SOUSA, Rui M. O papel dos tutores na aprendizagem baseada em projectos: três anos de experiência na Escola de Engenharia da Universidade do Minho. **Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación**, p. 1759-1770, 2007.

BARROS, Luísa; PEREIRA, A. I.; GOES, A. **Educar com sucesso. Manual para técnicos e pais**, 2008.

BARROSO, João. **Organização e regulação dos ensinos básico e secundário, em Portugal: sentidos de uma evolução**. Educação e Sociedade, v. 24, n. 82, p. 63-92, 2003.

BARROSO, J. **Aplicação do regime de autonomia, administração e gestão das escolas**, In Monografia de operação da Direcção Regional de Educação de Lisboa. Centro de Estudos da Escola, Faculdade de Psicologia e das Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. (2003b). Disponível em <http://www.fpce.ul.pt/centros/ceescola/reguled_relatorios/D8_Portugal_monografia_drel.pdf> Acessado em 10 jul. 2018.

BATTESTIN, Cláudia; NOGARO, Arnaldo. **SENTIDOS E COTORNOS DA INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO**. HOLOS, v. 2, p. 357-372, 2016.

BECKER, Mirian Mirna; DE SOUZA, Marcos Lopes; SILVA, Janeckley Martins. OS DESAFIOS DA LIDERANÇA PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR. **REVISTA ELETRÔNICA PESQUISEDUCA**, v. 8, n. 16, p. 394-407, 2017.

BENNIS, W., KOTTER, J. P., MOLLER, C., & MEYERSON, M. Liderança e gestão de pessoas. **São Paulo, Publifolha**, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O Segundo Consenso de Washington e a quase-estagnação da economia brasileira. **Revista de Economia Política**, v. 23, n. 3, p. 91, 2003.

BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. **Gestão Escolar: cadernos de estudos**. Indaial: Ed. ASSELVI, 2008

CAIXEIRO, Cristina Maria Bicho Alpalhão. **Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es)**. 2014.

CAPUANO DA CRUZ, Ana Paula; FREZATTI, Fábio; DE SOUZA BIDO, Diógenes. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, 2015.

CARBONELL, J. A aventura de inovar: a mudança na escola. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CARDOSO, Ciro Flamarion, VAINFAS, Ronaldo (organ.). **Domínios da história: ensaios de teoria e metodologia**. Rio de Janeiro: Campus, v. 1, n. 997, p. 508, 1997.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela. Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição). **Lisboa: Universidade Aberta**, p. 001-89, 2008.

CARVALHO, Elisângela da Silva Araújo. Inovação, aprendizagem organizacional e capacidade de absorção: evidências em escolas públicas integrais de Pernambuco. 2016.

CHARLOT, Bernard. **Educação, trabalho: problemáticas contemporâneas convergentes**. Rev Educação Sociedade & Culturas, v. 22, p. 9-25, 2004.

CHENG, Ângela; MENDES, Márcia Martins. A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. Caderno de Estudos, n. 1, p. 01-10, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.

_____, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Editora Manole, 2006.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.

COSTA, J. A.; VENTURA, A.; NETO-MENDES, A. Lisboa, Seul, Brasília e Otava: caracterização do fenómeno das explicações na perspetiva dos alunos. **Xplika Internacional: panorâmica sobre o mercado das explicações**. Aveiro: UA. Editora-Universidade de Aveiro, p. 95-114, 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Basta de papelório. **Gestão Escolar. São Paulo**, 2008.

CRUZ, Flávio (organ.). Lei de responsabilidade fiscal comentada. **Lei Complementar**, n. 101, p. 16-19, 2001.

DA SILVA FIGUEIREDO, Vanuza; DOS SANTOS, Waldir Jorge Ladeira. Transparência e controle social na administração pública. **Temas de Administração Pública**, v. 8, n. 1, 2013.

DA SILVA MACHADO, Márcia Cristina; MIRANDA, Josélia Barbosa. Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 2, n. 2, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

DAVIS, Stan; BOTKIN, Jim. The Corning of Knowledge-Based Business. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 5, p. 165-170, 1994.

DRUMONT, J.C. **Inovações educacionais no Brasil e constituição do sujeito**. Faculdade de Educação, Campus de Belo Horizonte, Belo Horizonte, 2007. p. 01-11.

DE BRITO PACHECO, José Augusto. **Currículo: teoria e prática**. 1996.

DE FÁTIMA BRUNO-FARIA, Maria; DE ARAUJO FONSECA, Marcus Vinicius. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

DE MELLO, Guiomar Namó. Currículo da Educação Básica no Brasil: concepções e políticas. 2014.

DE MOURA, Maria Cristina Canovas; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, 2006.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DO BRASIL, Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

DURAND, José Carlos Garcia. **Política e gestão cultural: Brasil, USA e Europa**. 2000.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José M.; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências. **encontro nacional da associação nacional dos Programas de pós-graduação em administração**, v. 22, 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; COSTA, Jorge Adelino. Quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 21, p. 183-202, 2013.

FINK, Arlene. **How to analyze survey data**. Sage, 1995.

FREITAS, H, OLIVEIRA, M, SACCOL, AZ E MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. São Paulo/SP: revista de Administração da USP, RAUSP. V.35, nr 3, Jul-Set. 2000, p.105-112.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. Artmed, 2000.

FURTADO, José de Ribamar Caldas. Os regimes de contas públicas: contas de governo e contas de gestão. **Revista do TCU**, n. 109, p. 61-89, 2007.

GAGNE, Robert M. Mestrado em aprendizagem e design instrucional. **Melhoria de Desempenho Trimestral**, v. 1, n. 1, p. 7-18, 1988.

GALVÃO, Célio A. C. & MENDONÇA, Mauro M. F. de. **Fazendo Acontecer na Qualidade Total**: análise e melhoria de processos. IBQN. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GALVÃO, Veronica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa da; SILVA, Walmir Rufino da. **O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais**. 2012.

GENTILE, Paola. A indisciplina como aliada. **São Paulo**, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GOLEMAN, Daniel. LTDA. A realidade emocional dos grupos. **Revista Você S.A.**. São Paulo: Abril, 2002.

GOODLAD, John I.; SU, Zhixin. Organization of the curriculum. **Handbook of research on curriculum**, p. 327-344, 1992.

GRONN, Peter. Liderança distribuída como uma unidade de análise. **A liderança trimestral**, v. 13, n. 4, p. 423-451, 2002.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe–Você SA**. NBL Editora, 2000.

HARRIS, A. The changing context of leadership: research, theory and practice. In: HARRIS, A.; DAY, C.; HADFIELD, M; HOPKIN, D; HARGREAVES, A.; CHAPMAN, C. (Eds.). **Effective Leadership for School Improvement**. London: RoutledgeFalmer, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada: estratégias financeiras: análise, planejamento e controle financeiro**. Atlas, 2004.

JAPECANGA, Alaíde Pereira. A democratização das relações de trabalho na escola pública básica. **Revista ORG & DEMO**, v. 1, n. 1, p. 41-49, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2001.

LE BOTERF, Guy. **Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas**. Repensando a pesquisa participante. São Paulo: Brasiliense, p. 51-81, 1999.

LEITHWOOD, Kenneth; JANTZI, Doris. Uma revisão da pesquisa de liderança de escola transformacional 1996–2005. **Liderança e política nas escolas**, v. 4, n. 3, p. 177-199, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEWIN, Kurt. Os processos educacionais. **Instituto Mexicano de Relações Grupales y Organizacionales. Cidade do México, Méx**, n. 116, 1939.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: alternativa, p. 123-140, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; DE OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. Cortez, 2003.

LINDHOLM, Charles. **Carisma extase e loss of identity in veneração to lider** . J. Zahar, 1993.

LIMA, Pires; VARELA, Antunes; MESQUITA, M. Henrique. **Código civil: anotado**. 1987.

LOPES, Alice Casimiro (coord.). Currículo: debates contemporâneos. In: **Currículo: debates contemporâneos**. 2002.

LUCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. Em aberto. **Brasília: Inep**, v. 17, n. 72, p. 11-34, 2000.

_____, Heloísa. FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

_____, Heloísa. **Planejamento em Orientação Educacional**. 17ª edição. Vozes, 2006.

_____, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, 2008.

_____, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, p. 47-69, 2009.

_____, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.

MACHADO, M. C. S.; MIRANDA, J. B.; DUSI, C. S. C. O trabalho e os papéis de diretores de escola à luz de um modelo de gestão: um estudo na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora – MG. **IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**. Porto/Portugal, 2014. Anais do IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. Juiz de Fora, 2014.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, p. 1-17, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. In: **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. 1995.

MERRIAM WEBSTER. **Webster's Third New International Dictionary of the English Language: Unabridged**. Merriam-Webster, 1981.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. **Currículos e programas no Brasil**. Papyrus Editora, 1990.

MORESI, Eduardo et al. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, v. 108, p. 24, 2003.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NETO, D. D. F. M. **Curso de direito administrativo**, 2014

NOGUEIRA, Cláudio Marques Martins; NOGUEIRA, Maria Alice. A sociologia da educação de Pierre Bourdieu: limites e contribuições. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 15-36, 2002.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; VIEIRA, Livia Fraga; AUGUSTO, Maria Helena. Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira. **Linhas críticas**, v. 20, n. 43, p. 529-548, 2014.

OWUSUANSAH, W.; COONEY, T. M. ; U RQUHART, J. **How innovative is the public sector: A critical debate**. Dublin 2, Irlanda: Faculty of Business/Dublin Institute of Technology (s.d.). Disponível em: <www.thomascooney.com/publications.htm>. Acessado em 10 jul 2018.

PACHECO, José Augusto. Currículo, Aprendizagem e Avaliação: Uma abordagem face à agenda globalizada. **Revista Lusófona de Educação**, n. 17, p. 75-90, 2011.

PARO, Vitor Henrique. Avaliação e repetência. **Educação, cidadania e direitos humanos. Petrópolis, RJ: Vozes**, p. 247-272, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2017.

PENA BRANDÃO, Hugo. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, 2007.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E.J.; ZINS, M. **RECHERCHE en marketing: méthodes et décisions**. Montreal, Gaetan Morin Editeur, 1984

PIAGET, Jean. Fundamentos científicos para a educação do amanhã. **Educar para o Futuro**, p. 9-33, 1974.

PIAGET, Jean. Observações psicológicas sobre o trabalho em grupo. PARRAT, S.; TRYPHON, A. **Sobre a pedagogia: textos inéditos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

PINHEIRO, Ana Paula; DE SOUZA, DERCIA ANTUNES. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGeT, Rio de Janeiro**, 2013.

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências em organizações de governo. 2005.

POOLE, B. **Docente del siglo XXI**: como desarrollar una práctica docente competitiva. Bogotá, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2001, 390 p.

PORTUGAL, Ed; YUKL, Gary. Perspectives on environmental leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 5, n. 3-4, p. 271-276, 1994.

QUIVY, Raymond. CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, p. 63-77, 1992.

REGO, Arménio. **Liderança nas organizações: teoria e prática**. 1998.

RETO, Luís; LOPES, Albino; JESUÍNO, Correia. **Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações**. 1991.

REYNOLDS, David; TEDDLIE, Charles. Os processos da eficácia escolar. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 297-328, 2008.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: FFCL-USP, 1952. (Boletim 158).

RICHARDSON, Roberto. Jarry e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, v. 3, 1999.

ROMEU, Sonia Aparecida. **Escola: objetivos organizacionais e objetivos educacionais**. EPU, 1987.

SANÁBIO, Marcos Tanure; MAGALDI, Carolina Alves; MACHADO, Carla Silva. GESTOR ESCOLAR EMPREENDEDOR: UMA BREVE REFLEXÃO TEÓRICA SOBRE EMPREENDEDORISMO E CAPITAL SOCIAL. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 6, n. 1, 2017.

SANDBERG, J.; Dall'alba, G. **Educating for Competence in Professional Practice**. Netherlands, Instructional Science 24, p. 411-437, 1996

SEGUNDO FILHO, José. **Controles financeiros e fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOARES, Tufi Machado; FERNANDES, Neimar da Silva; NÓBREGA, Marian Calife; MELO, Manuel Fernando Palácios da da Cunha. A gestão escolar e o IDEB da escola. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 1, n. 1, 2013.

STEVENS, Stanley S. Measurement, statistics, and the schemapiric view. *Science*, v. 161, n. 3844, p. 849-856, 1968.

SYROIT, J. **Liderança organizacional**. Comportamento organizacional e gestão de empresas. Lisboa. Publicações Dom Quixote, 1996.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; SARSUR, Amyra Moyzes. A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em “Empresas do Ensino”. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p. 1-26, 2013.

TÓFOLI, Irso. **Administração Financeira Empresarial: uma tratativa prática**. Campinas: Editora Unisalesiano, 2008.

TUCKMAN, B. **Manual de Investigação em Educação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

VASCONCELOS, Maria Celi Chaves. **A casa e os seus mestres: a educação no Brasil de oitocentos**. Gryphus, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados No Campo** . Editora Atlas SA, 2000.

VYGOTSKY, Lev S. **A formação da mente**. 1984.

WELNER, Kevin; OAKES, Jeannie. (Li) Agrupamento de habilidades: A nova suscetibilidade dos sistemas de rastreamento escolar aos desafios legais. **Harvard Educational Review** , v. 66, n. 3, p. 451-471, 1996.

WELNER, KG; OAKES, Jeannie. Currículo de estruturação: considerações técnicas, normativas e políticas. **O manual do Sábio de currículo e instrução** , p. 91-111, 2008.

WOODS, P. *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman, 2005.

YOUNG, Michael. **Conhecimento e currículo: do socioconstrutivismo ao realismo social na sociologia da educação**. Porto editora, 2010.

YUKI, Noemia Ogasawara. **Inovação tecnologica e desenvolvimento de recursos humanos: um estudo de caso sobre o impacto do sistema gerencial da qualidade total no sistema de desenvolvimento de recursos humanos**. 1994.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Penso Editora, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. **Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.**

Apêndice A – Pressuposto

Grupo de investigação	MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO		
Responsável do projeto	HUGO DEL CISTIA ANDRADE		
Tema	COMPETÊNCIA TÉCNICA QUALIFICADA DOS GESTORES ESCOLARES		
Título do projeto	NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DA COMPETÊNCIA TÉCNICA DOS GESTORES ESCOLARES DA ZONA URBANA DO MUNICÍPIO DE PALHOÇA-SC, 2018		
Duração do projeto	Doze meses		
Data de início	Janeiro de 2018		
Data de término	Janeiro de 2019		
Quantidade	Fluxo de caixa	Valor unitário	Totais
	INVESTIMENTO		R\$ 20.000,00
	DESPESAS		R\$ 15.311,00
1	Tutor	R\$ 1,500,00	R\$ 1.500,00
1	Internet	R\$ 180,00	R\$ 180,00
1	Impressora	R\$ 400,00	R\$ 400,00
5	Livros técnicos	R\$ 900,00	R\$ 4.500,00
2	Dicionário	R\$ 180,00	R\$ 360,00
-	Passagens	-	R\$ 200,00
1	Úteis Variados	R\$ 300,00	R\$ 300,00
6	Resma de papel	R\$ 16,00	R\$ 96,00
1	papelaria	R\$ 250,00	R\$ 250,00
2	Pen drive	40,00	R\$ 80,00
3	Encadernação	R\$ 95,00	R\$ 285,00
3	Fotocopias	R\$ 70,00	R\$ 210,00
6	Viagens internacionais	R\$ 500,00	R\$ 3.000,00
1	Banca avaliadora	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00
1	Imprevistos	R\$ 450,00	R\$ 450,00
1	Documentação/migração	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
TOTAL GERAL			R\$ 15.311,00
DIFERENÇA (I-D)			R\$ 4.689,00

Tabela 8. Aportes financeiros

Apêndice B – Cronograma

Início: 15/01/2018 - Final: 15/01/2019

ANOS	2018												2019
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
HORAS DE ESTUDOS/MÊS	20:0	20:0	20:00	20:0	20:0	20:0	20:0	20:0	20:0	20:0	20:0	20:0	20:0
UNIDADES DE TRABALHO													
1- Escolha do tema	■	■											
2- Descrição e formulação do problema	■	■											
3- Formulação dos objetivos	■	■	■										
4- Elaboração da justificativa			■	■									
5- Declaração das limitações da pesquisa				■	■								
6- Redação do Marco Teórico					■	■	■						
7- Definição das variáveis						■	■	■					
8- Redação do Marco Metodológico						■	■	■					
9- Construção dos instrumentos							■	■	■				
10- Prova piloto ou pré-teste dos instrumentos									■	■			
11- Coleta dos dados									■	■	■		
12- Processamento e análise dos dados									■	■	■		
13- Elaboração do enfoque da pesquisa											■	■	
14- Preparação para a defesa da Tese												■	■
15- Defesa da Tese													■

Tabela 9. Cronograma

Apêndice C – Pedido de validação do questionário

CARTA DO FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Doutor (a):

Eu, **Hugo Del Cistia Andrade**, estudante do Programa de Mestrado em Ciências da Educação da Universidade Tecnológica Intercontinental de Assunção, sob a orientação do Prof. Dr. Julio César Cardozo Rolón, através deste, solicito o seu parecer de perito para validar o instrumento que aplicarei em minha pesquisa de dissertação de Mestrado: um questionário estruturado policotômico fechado. O pedido obedece a um requisito metodológico para a validade dos resultados da pesquisa científica.

A dissertação é intitulada "**Nível de qualificação da competência técnica dos Gestores escolares da zona urbana do Município de Palhoça-SC, 2018**". O objetivo geral da pesquisa é orientado a descrever o nível de qualificação das competências técnicas do Gestor Escolar das escolas urbanas do município de Palhoça-SC. Neste contexto, deseja-se que o instrumento seja consistente com o propósito perseguido.

Esclareço que para o desenvolvimento dos instrumentos, a todo momento, foi considerada a congruência dos itens de investigação com as perguntas e objetivos desta pesquisa, a fim de permitir e garantir a consistência lógica destes com a estrutura geral do projeto.

Feitos os esclarecimentos de rigor, peço que possa emitir seu julgamento, enquanto especialista em pesquisa científica nas seguintes áreas reservadas para o efeito.

Muito grato pela sua colaboração.



Os seguintes documentos são anexados:

1. Instrumento de pesquisa a ser validado.
2. Aprovação do protocolo de pesquisa.

Hugo Del Cistia Andrade
Especialista em Gestão escolar
hugodca@gmail.com
Telefone: (48) 98414-4015

Apêndice D – Questionário aplicado aos professores

Em sua escola, o(a) Diretor(a)...

1 Muito Baixo

2 Baixo

3 Médio

4 Bom

5 Excelente

Competências Pedagógico Curriculares

Indicador: Aprendizagem

1. Se envolve de alguma forma na construção dos Planejamentos, criando um sentimento de anseio pelo desempenho nos docentes e alunos.
2. Contribui para que sua escola alcance níveis de excelência potencializando o melhor de cada um.
3. Sente-se responsável pelo desempenho da aprendizagem dos alunos demonstrados nos índices alcançados.

Indicador: Conhecimento

4. É um(a) incentivador(a) da inovação.
5. Incentiva o compartilhamento de experiências pedagógicas entre os docentes.
6. Promove uma cultura de avaliação dos conhecimentos assimilados.

Indicador: Gestão Curricular

7. Promove a articulação curricular de forma a garantir resultados escolares de excelência.
8. Executa os planejamentos pedagógico curriculares de forma participativa.
9. Possui a habilidade de resolver os problemas assim que são diagnosticados.

Competências Administrativo Financeiras

Indicador: Gestão de Recursos Públicos

10. Busca conhecer e participar dos programas governamentais de descentralização administrativa que destina recursos diretamente às escolas.
11. Utiliza os recursos financeiros disponíveis de forma eficiente.
12. Incentiva a criação e participação efetiva do Conselho Deliberativo Escolar nas decisões administrativas de sua unidade de ensino.

Indicador: Noções de Fluxo de Caixa

13. Sabe elaborar e como utilizar o fluxo de caixa na gestão dos recursos da escola.
14. Utiliza e gere a confecção de forma eficaz do fluxo de caixa.
15. Aceita a participação da comunidade escolar na gestão e acompanhamento do fluxo de caixa.

Indicador: Prestação de Contas

16. Conhece as ferramentas informáticas utilizadas nas etapas de prestação de contas dos recursos destinados à escola pelo FNDE, bem como de demais recursos.
17. Aceita a colaboração da comunidade escolar na confecção da prestação de contas dos recursos da escola.
18. Divulga regularmente e de fácil acesso os relatórios de prestação de contas da escola.

Competências de Liderança

Indicador: Motivação para o Trabalho

19. Encoraja o desenvolvimento de uma cultura de inovação com abertura para a mudança, exprimindo satisfação quando os docentes correspondem às suas expectativas e objetivos.

20. Promove e apoia projetos e ações que facilitam um ambiente convergente entre os diferentes segmentos da escola.
21. Estimula o desenvolvimento profissional dos docentes fazendo-os perceber que a eficiência da escola está relacionada ao seu próprio sucesso.

Indicador: Contribuição para a melhora do ambiente

22. Privilegia a participação democrática nos processos educativos, criando um processo de tomada de decisões de forma colegiada.
23. Chama para si a tarefa de resolver conflitos e aproximar as partes envolvidas.
24. Possui bom nível de relacionamento interpessoal, contribuindo para a harmonia do ambiente de trabalho.

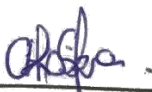
Indicador: Aceitação da comunidade

25. Considera importante a participação da comunidade na elaboração, implementação e avaliação do processo educativo em todas as suas etapas.
26. Aceita e colabora efetivamente com membros da comunidade escolar nos processos decisórios da escola.
27. Na visão dos membros da comunidade, possui as competências necessárias para desempenhar um bom trabalho, sendo considerado (a) um(a) bom(boa) gestor(a).

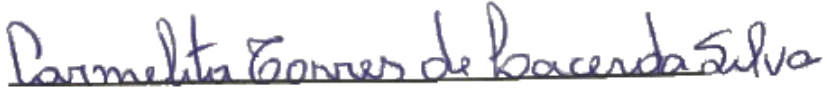
Anexo A – Avaliação das questões

AVALIAÇÃO DAS QUESTÕES FECHADAS AOS PROFESSORES	COERÊNCIA		CLAREZA		OBSERVAÇÃO
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	
QUESTÃO 1	x		x		
QUESTÃO 2	x		x		
QUESTÃO 3	x		x		
QUESTÃO 4	x		x		
QUESTÃO 5	x		x		
QUESTÃO 6	x		x		
QUESTÃO 7	x		x		
QUESTÃO 8	x		x		
QUESTÃO 9	x		x		
QUESTÃO 10	x		x		
QUESTÃO 11	x		x		
QUESTÃO 12	x		x		
QUESTÃO 13	x		x		
QUESTÃO 14	x		x		
QUESTÃO 15	x		x		
QUESTÃO 16	x		x		
QUESTÃO 17	x		x		
QUESTÃO 18	x		x		
QUESTÃO 19	x		x		
QUESTÃO 20	x		x		
QUESTÃO 21	x		x		
QUESTÃO 22	x		x		
QUESTÃO 23	x		x		
QUESTÃO 24	x		x		
QUESTÃO 25	x		x		
QUESTÃO 26	x		x		
QUESTÃO 27	x		x		

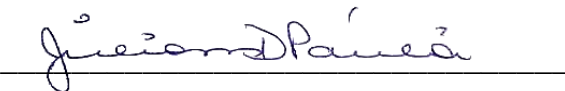
Anexo B – Formulário de validação 1

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO	
Enfoque de pesquisa	Quantitativo
Nível de profundidade da pesquisa	Descritiva
Desenho	Não experimental
Tipo de instrumento	Questionário estruturado policotômico
Mestrando	Hugo Del Cistia Andrade
Tutor	Prof. Doutor Julio César Cardozo Rolón
Dados do (a) avaliador (a)	
Nome: Christiane Kline de Lacerda Silva	
Formação: Doutorado em Ciências da Educação	
Instituição que atua profissionalmente: Universidad Tecnológica Intercontinental/Franca Escola Técnica - FET	
Área de atuação: Docência	
Validação	
Válido sem ajustes (x);	
Válido com as configurações recomendadas () ;	
Não é válido por problemas de:	
Construção () ; Conteúdo () ; Critério ()	
ASSINATURA DO (A) AVALIADOR (A):	
 <hr/> <p>Drª. Christiane Kline de Lacerda Silva UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL - UTIC</p>	

Anexo C – Formulário de Validação 2

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO	
Enfoque de pesquisa	Quantitativo
Nível de profundidade da pesquisa	Descritiva
Desenho	Não experimental
Tipo de instrumento	Questionário estruturado policotômico
Mestrando	Hugo Del Cistia Andrade
Tutor	Prof. Doutor Julio César Cardozo Rolón
Dados do (a) avaliador (a)	
Nome: Carmelita Torres de Lacerda Silva	
Formação: Doutorado em Ciências da Educação	
Instituição que atua profissionalmente: Prefeitura Municipal de Teresina-PMT Secretaria Municipal de Educação-SEMEC/ Franca Escola Técnica - FET	
Área de atuação: Coordenação Pedagógica	
Validação	
Válido sem ajustes (x);	
Válido com as configurações recomendadas () ;	
Não é válido por problemas de:	
Construção () ; Conteúdo () ; Critério ()	
ASSINATURA DO (A) AVALIADOR (A):	
	

Anexo D – Formulário de validação 3

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO	
Enfoque de pesquisa	Quantitativo
Nível de profundidade da pesquisa	Descritiva
Desenho	Não experimental
Tipo de instrumento	Questionário estruturado policotômico
Mestrando	Hugo Del Cistia Andrade
Tutor	Prof. Doutor Julio César Cardozo Rolón
Dados do (a) avaliador (a)	
Nome: Juliane Di Paula Queiroz Odinino	
Formação: Doutorado em Ciências Humanas - UFSC	
Instituição que atua profissionalmente: FMP – Faculdade Municipal de Palhoça	
Área de atuação: Docência	
Validação	
Válido sem ajustes (x);	
Válido com as configurações recomendadas ();	
Não é válido por problemas de:	
Construção (); Conteúdo (); Critério ()	
ASSINATURA DO (A) AVALIADOR (A):	
	

Anexo E – Solicitação de realização de pesquisa



UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INTERCONTINENTAL

Creada por Ley N° 822 del 12-01-96
La Universidad sin Fronteras

CONSTANCIA

El Decano de la Facultad de Postgrado hace **constar que: Hugo Del Cistia Andrade**, con Documento de Identidad N° 30.270.774-8, es alumno del **Programa de la Maestría en Ciencias de la Educación**, de la Universidad Tecnológica Intercontinental (UTIC).

Asimismo, la Universidad ha aprobado el **tema de la investigación** del citado alumno que se titula: "Nivel de la Cualificación de la Competencia Técnica de los Gestores Escolares de la Zona Urbana del Municipio de Palhoça-SC 2018". El tutor de tesis del citado alumno es el **Prof. Dr. Julio César Cardozo**.

Para la conveniente consecución de esta fase investigativa, este Decanato solicita a los directivos del Municipio de Palhoça-SC el apoyo correspondiente para que el estudiante de la Maestría pueda realizar el trabajo de campo proyectado dentro de su tesis del programa de **Ciencias de la Educación**, durante el periodo del año 2018-2019.

Para lo que hubiere lugar, se expide la presente, en la ciudad de Asunción, a los veinticinco días del mes de setiembre del año dos mil dieciocho-----



Prof. Dr. Abelardo Juvenal Montiel
Decano de la Facultad de Postgrado