

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAED - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

DÉBORA ALBINO MENDONÇA BERNARDES

**GESTÃO: O CAMINHO PARA MUDANÇA**

JUIZ DE FORA  
2012

DÉBORA ALBINO MENDONÇA BERNARDES

**GESTÃO O CAMINHO PARA MUDANÇA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

*Professora Orientadora:* Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim, D.Sc.

**JUIZ DE FORA  
2012**

*TERMO DE APROVAÇÃO*

DÉBORA ALBINO MENDONÇA BERNARDES

**GESTÃO O CAMINHO PARA MUDANÇA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAED/ FACED/ UFJF, aprovada em 19/07/2012.

---

*Prof<sup>a</sup> Orientadora: Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim, D.Sc.*

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

***Juiz de Fora, \_\_ de julho de 2012.***

Dedico esta dissertação às minhas queridas filhas Vitória e Beatriz, ao meu dedicado esposo Jocyrr Filho e aos meus pais Verônica e José.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao ser superior, Deus o grande responsável por todo universo.

Ao meu marido Jocyr e minhas filhas Vitória e Beatriz, pela compreensão, pelo apoio, por abrirem mão da minha presença em momentos importantes, para viabilizar a conclusão deste sonho.

A minha mãe Verônica por ser eterna inspiração durante toda a minha jornada acadêmica.

Ao meu pai José por alavancar o início dessa jornada acadêmica.

Aos meus irmãos Raquel, Valkíria e Fábio e sobrinhos, pelo grande estímulo dado ao longo do curso.

As instituições CAED/UFJF por desenharem e implementarem esse novo formato de Mestrado profissional, possibilitando minha participação.

A Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, pela iniciativa da qualificação do quadro de funcionário e pelo financiamento do curso.

Aos professores Dr. Lourival Batista e Dr<sup>a</sup> Maria Isabel Alvim, por aceitarem integrar a banca e pelas sugestões por ocasião do exame de qualificação.

Aos professores Dr<sup>a</sup>. Thelma Lúcia Pinto Polon, Dr. Evandro Teixeira e Dr<sup>a</sup>. Maria Isabel Alvim por aceitarem a integrar minha banca de defesa e pelas valiosas contribuições

A minha professora orientadora Dr<sup>a</sup> Maria Isabel Alvim por acreditar na minha ideia desde o primeiro instante.

A minha assistente suporte acadêmico Dr<sup>a</sup> Juliana Magaldi e minha tutora orientadora Mestre Adriana Freitas, que não mediram esforços para incentivar e acreditar que era possível construir esta tarefa educacional.

Aos amigos Gisele, Larissa, Tiago e aos demais da turma 2010 pela grande “Aliança Valorativa” firmada em prol do sucesso da Educação Pública.

A amiga Tânia pelos debates que ajudaram a formatar o pensamento objetivo e factível, pela incessante e dedicada companhia em todos os momentos deste curso.

Aos colegas do CE Antonina Ramos Freire pela grande incentivo e em especial Cíntia por colaborar nos momentos de reflexões e Rosa pela revisão ortográfica pontual e objetiva deste estudo.

“A gestão escolar é um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.” Heloísa Lück

## RESUMO

Este trabalho visou investigar e explicar a revitalização, na área pedagógica e administrativa, no período de 2003 a 2006, de duas unidades escolares da cidade de Resende – RJ. Ambas as unidades atendiam alunos oriundos da periferia, e que viviam em zona de grande desigualdade social e violência. Estas características foram interpretadas por muito tempo como prováveis fatores para recusa dos responsáveis em matricular seus filhos nestas unidades escolares, levando a diminuição contínua do número de alunos. Uma consequência do baixo número de alunos foi o quase fechamento ou entrega do prédio para o poder público municipal. Tal contexto estimulou o interesse em explicar como e por que as referidas escolas deixaram de ser recusadas pela comunidade e passaram a ser reconhecidas como boas escolas. A ênfase esteve no modelo de gestão adotado para esta transformação. Duas questões nos nortearam: quais foram as parcerias firmadas durante este processo e seus impactos diretos? E quais mudanças foram necessárias no modelo de gestão? Nosso objetivo foi avaliar a gestão para produzir ações que consolidem o sucesso escolar. Sendo assim, este trabalho foi embasado através de pesquisa de campo, observação direta, aplicação de entrevistas e observação indireta, através de análise de registros e documentos dos colégios para buscar respostas para as questões centrais. Após trabalho de investigação, percebeu-se que o grande responsável pela reversão de desgaste da instituição escolar aconteceu por meio da implementação de novas práticas de gestão, com o foco principalmente nos aspectos financeiros, na captação de parcerias e no mapeamento de situação da escola para definir metas e objetivos para o futuro do colégio. Apoiando-se nesses resultados foi feita uma proposição da elaboração de um material a ser distribuído na rede, baseado na experiência de sucesso dessas duas escolas.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; entropia negativa; parceria.

## **ABSTRACT**

This paper aims to investigate and to explain the revitalization in the area of teaching and administration, in the period from 2003 to 2006, of two school units in the city of Resende – RJ. Both units serve students from the periphery who live within an area of social inequality and violence. This feature has been long interpreted as probably cause for parents refusing to enroll their children in these school units, what lead to a continuous decrease in the number of students. One consequence of the low number of students was that it nearly closed or permitted the return of the building to the municipal government. These characteristics have stimulated our interest in explaining how and why these schools are no longer rejected by the community and they began to be recognized as good schools. Our emphasis will be on the management model adopted for this transformation. Two questions guided us: What were the partnerships established during this process and their direct impacts? And what changes were needed in the management model? Our goal is to evaluate the management to promote actions that strengthen success at school. Thus, this work was supported by field research, direct observation, application of indirect observation and interviews, through the analysis of records and documents of the schools to seek answers to key questions. After research work, we realize that the most responsible for the reversal of the school wear came through the implementation of new management practices, focusing mainly on financial aspects, the attraction of partnerships and the mapping of the school situation for setting goals and objectives for the future of the school. Relying on these results, a proposition was made to prepare a material to be distributed on the network, based on the successful experience of these two schools.

Keywords: School management; negative entropy; partnership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01 – Cadastro de fornecedores	44
Gráfico 02 – Aquisição de bens patrimoniais	44
Gráfico 03 – Taxa de evasão	46
Gráfico 04 – Valores recebidos	47
Gráfico 05 – Taxa de escolarização dos docentes	48
Gráfico 06 – Faltas dos docentes	49
Gráfico 07 – Taxa de aprovação	50
Gráfico 08 – Prioridade para melhorias	51
Gráfico 09 – Opinião da comunidade externa sobre a reforma	52
Quadro 01 - Análise FOFA, ano base 2005	41
Quadro 02 – Questionário avaliativo/ Escala de concordância tipo <i>Likert</i>	78

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Análise comparativa das varáveis Colégio A	28
Tabela 2 – Tabela de valores recebidos	45
Tabela 3 – Datas dos encontros presenciais	77
Tabela 4 – Planilha de custo	79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE	Associação de Apoio a Escola
CE	Colégio Estadual
CFE	Curso de Formação de Examinadores
CIEP	Centro Integrado de Escolas Públicas
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
DRPMP	Diretoria Regional Pedagógica do Médio Paraíba
EAD	Estudo a Distância
EJA	Ensino de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ERG	Elaboração do Relatório de Gestão
ETA	Estação de tratamento de água
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
JEA	Jornada de Educação Ambiental
MEG	Modelo de Excelência de Gestão
PAE	Plano de Ação Escolar
PMR	Prefeitura Municipal de Resende
PQRio	Prêmio Qualidade Rio
PPP	Plano político pedagógico
RG	Relatório da Gestão
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC.	Secretaria do Estado de Educação do Rio de Janeiro
SEE/RJ	Secretaria de Estado de Educação
SWOT	<i>Strengths</i> -força, <i>weakness</i> -fraqueza, <i>opportunities</i> -oportunidades, <i>threats</i> -ameaça
SUPGE	Superintendência de Gestão da Rede Escolar
UEs	Unidades Escolares

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>1 A Rede Estadual do Rio de Janeiro</b>	16
<b>1.1 Colégio A</b>	19
1.1.1 O Processo de entropia negativa	21
1.1.2 A mudança na equipe gestora	23
1.1.3 Os caminhos para mudança	24
1.1.4 Os resultados obtidos com a mudança	27
<b>1.2 Centro integrado de educação pública (CIEP) Colégio B.</b>	28
1.2.1 O processo de entropia negativa	29
1.2.2 A mudança da equipe gestora	31
1.2.3 Os caminhos para mudança	31
1.2.4 Os resultados obtidos com a mudança	32
<b>1.3 Comparando os dois exemplos de gestão</b>	34
<b>2 TRILHANDO OS CAMINHOS.</b>	37
<b>2.1 Desafios da mudança do modelo de gestão.</b>	37
<b>2.2 A busca de uma gestão por excelência no Colégio A</b>	38
<b>2.3 O resgate institucional pelo caminho do conhecimento tácito</b>	53
2.3.1 A experiência profissional uma aliada na gestão do Colégio B.	53
<b>2.4 As ações e seus efeitos</b>	60
2.4.1 Colégio A	60
2.4.2 Colégio B.	63
<b>2.5 Comparando as Escolas</b>	64
<b>2.6 Gestão, liderança e tomada de decisão: os elementos essenciais ara</b>	
<b>melhorias</b>	66
<b>3 ORIENTAÇÕES BASEADA EM BOAS PRÁTICAS</b>	70
<b>3.1 Apresentando uma proposta</b>	71
<b>3.2 Implementando a proposta</b>	72
3.2.1 Os conteúdos do livreto	73
3.2.2 O diagnóstico através da matriz SWOT	73
3.2.3 Proposição de mudanças na gestão financeira como ferramenta de	

qualidade	75
3.2.4 Parcerias	76
3.2.5 Divulgando o livreto	77
<b>3.3 - Sistema de avaliação</b>	78
3.3.1 Recursos orçamentários para a execução da proposta	79
<b>3.4 Considerações finais</b>	80
<b>REFERÊNCIAS</b>	81

## INTRODUÇÃO

A grande missão da escola de ensinar e educar acontece através das atividades pedagógicas, curriculares e docentes, viabilizadas pelas formas de organização e de gestão. Contudo, nos tempos atuais adotou-se um novo entendimento sobre a maneira que esta instituição é gerida e organizada. Muitos questionamentos, incertezas e até conflitos acontecem entre os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem. Com relação a este aspecto: quais caminhos que a instituição de ensino perpassa para que se alcance o sucesso? Os conceitos apresentados neste trabalho partem da premissa que a escola é a grande responsável em implementar as mudanças na sociedade e que o gestor assume o papel de grande maestro nesse processo.

Sou Débora Albino Mendonça Bernardes, formada em pedagogia, especialista em Gestão da Educação Pública, professora da rede estadual na cidade de Resende-RJ desde 1994 e gestora de uma escola pública nos últimos seis anos. Entre os anos de 2003 e 2006 aconteceram, na cidade onde moro e trabalho, dois casos de reversão do processo de desgaste institucional de escolas estaduais, fato que chamou a atenção dos profissionais de educação da cidade. Foi neste momento, que tomei conhecimento da importância da ação dos gestores no resgates dos colégios. O caso de gestão tornou-se, assim, adequado como tema para um plano de ação educacional.

Sendo assim, para construir esta dissertação desenvolveu-se uma pesquisa, que versou sobre as possibilidades que o gestor escolar tem para melhorar as condições de acesso das unidades escolares que atuavam, e assim melhorar gradativamente seu desempenho. Para isso, foram investigados dois colégios estaduais na cidade de Resende-RJ que passaram por processos semelhantes de desgaste institucional e o esvaziamento do quadro de alunos. Porém, através de ações desenvolvidas pelos gestores foi possível reverter essa situação.

De forma que este Plano de Ação Escolar (PAE) analisou o caso de duas escolas que terão seus nomes substituídos por nomes fictícios ao longo do trabalho colégio A e B. Essas unidades viveram processos semelhantes: a redução do número de matrículas, o descrédito da comunidade e o resgate institucional, com

consequente aumentam de matrículas e estabelecimento de novas relações comunitárias.

Sendo o colégio um lugar público onde toda a sociedade tem livre acesso, para o saber propedêutico, sócio-cultural, é necessário que se prime pela sua organização e procedimentos, de maneira que esse ingresso e permanência sejam ampliados e mantidos de acordo com as precisões da demanda. Desta forma, quando a instituição de ensino se mostra bem estruturada na parte física e nas questões pedagógico-didáticas, acaba por melhorar seus resultados em avaliações externas e despertar a atenção da comunidade onde está inserida.

Neste sentido, este trabalho é formado por três capítulos. O primeiro tem um caráter descritivo, pois, apresenta as informações sobre a gestão das duas escolas selecionadas. Através desta pesquisa busca-se confirmar a hipótese que o gestor escolar pode ser preponderante para o sucesso da escola. Este processo foi realizado a partir de observação direta intensa, através de entrevistas semiestruturada e observação indireta por meio de análise documental, com foco nos seguintes documentos: Projeto Político Pedagógico da Escola, atas de reuniões, atas de Conselhos de Classe da unidade, mapa de controle de falta dos docentes, prestações de conta, relatórios de notas, relatório PQRio João Maia e registros em arquivos eletrônicos.

O segundo capítulo tem um caráter analítico, sendo que, foram avaliadas as ações e as medidas adotadas pelos diretores dos colégios, à luz de um referencial teórico. O principal objetivo foi confirmar a hipótese que a reversão do processo de entropia negativa<sup>1</sup> detectado nas unidades, se deu em função do trabalho realizado pelos gestores, pois através das ações implementadas houve melhorias efetivas, tanto nas condições de acesso dos colégios como no resgate da imagem das instituições junto à comunidade externa.

O terceiro capítulo tem um caráter propositivo, ou seja, foi sugerida a divulgação de boas práticas, através de um material estruturado e palestras, com o intuito de sinalizar, que existem vários caminhos possíveis para reversão do desgaste institucional, sendo o gestor o principal ator neste processo.

---

<sup>1</sup> Entropia Negativa é a tendência ao desgaste e à morte inerente a todo organismo vivo. As organizações também sofrem as conseqüências da entropia. (KATZ, D. e KHAN, R. L, 1987)

Então, o foco foi a gestão escolar e seus desdobramentos na prática, bem como as atitudes e projetos das equipes gestoras que contribuíram para essa transformação. Será feita uma breve caracterização da rede escolar onde estão inseridas as escolas selecionadas, para apresentar e contextualizar o caso.

## **1. A Rede Estadual do Rio De Janeiro**

Em conformidade aos dados fornecidos no site da Secretaria Estadual de Ensino do estado do Rio de Janeiro, a rede estadual é composta por um efetivo de 1.466 escolas, divididas em doze Coordenadorias de Ensino. Cada Coordenadoria possui duas diretorias: uma pedagógica e uma administrativa.

As unidades selecionadas para pesquisa deste PAE pertencem a Diretoria do Médio Paraíba que tem a abrangência dos municípios: Angra dos Reis, Barra Mansa, Itatiaia, Mangaratiba, Paraty, Pinheiral, Piraí, Porto Real, Quatis, Resende, Rio Claro e Volta Redonda, somando um total de 98 unidades escolares.

Na cidade de Resende, estão 16 unidades escolares estaduais, todas localizadas no perímetro urbano, e com a facilidade do aluno obter a gratuidade nas passagens de ônibus. Estas escolas acabam se transformando em concorrentes naturais na disputa das matrículas destes alunos.

Nas últimas décadas, os brasileiros de classe média e alta se acostumaram a uma competição entre escolas privadas, com maior ou menor prestígio. O que ainda é desconhecido para grande maioria da população é que também entre as escolas da rede pública, existe um fenômeno parecido: uma corrida pelas instituições com boa reputação.

Esse é um dos principais temas de estudo do sociólogo carioca Márcio da Costa<sup>2</sup>. Para falar sobre o tema, ele concedeu uma entrevista à revista Educação e afirmou que:

Trata-se de um espaço de disputa por um bem altamente valorizado pela maior parte da sociedade: escolas consideradas boas. Há um mercado educacional, no caso das escolas privadas, no qual a capacidade econômica de comprar o serviço educação é decisiva, ainda que não seja requisito exclusivo. Esse mercado é facilmente visível. Há, porém, uma

---

<sup>2</sup> Márcio da Costa, doutor em sociologia, ex-professor da rede pública e hoje professor associado da Universidade Federal do Rio de Janeiro. .

disputa importante por escolas públicas ditas "comuns", ou seja, aquelas que não contam com recursos muito diferenciados, que não integram a rede federal de ensino ou alguns nichos muito restritos das redes estaduais - como escolas técnicas, militares, colégios de aplicação ou o Pedro II. Refiro-me às escolas que atendem a perto de 90% dos estudantes no ensino fundamental. Há claras hierarquias entre elas. A população reconhece tais hierarquias. Estabelecem-se acirradas disputas pelo acesso a uma matrícula naquelas que gozam de melhor prestígio e, portanto, o que chamamos "quase-mercado escolar", pois os recursos financeiros não entram diretamente nas transações que envolvem a matrícula. (COSTA, 2010, p 4.)

A distribuição das vagas escolares não segue nenhum critério pré-determinado para alocação dos alunos, cuja seleção deveria ser preferencialmente pela proximidade da moradia em relação ao colégio. Porém, este quesito ou qualquer critério seletivo não são considerados na etapa de efetivação da matrícula.

De acordo com os estudos de Marcio Costa (2010), desde os anos 1950, a sociologia da educação identifica mecanismos não explícitos para escolhas no âmbito das famílias, relacionados às possibilidades de escolarização de crianças e jovens. Resumindo, famílias escolhem e buscam escolas para seus filhos, segundo os limites diversos a que estão submetidas (econômicos, culturais e sociais) e conforme os valores que possuem.

Nesse sentido, a população tem a liberdade de optar pela escola que melhor se apresenta com relação à infraestrutura e resultados divulgados pelos meios de comunicação, como o IDEB, ENEM e SAERJ, bem como a "boa fama" conquistada informalmente.

Todas as unidades do estado corroboram com a missão da Secretaria e para tal precisam dar prioridade em conquistar seu público alvo, o aluno e sua família.

A missão da Secretaria de Educação é assegurar uma educação que garanta o acesso, permanência e sucesso dos alunos dentro de sala de aula. Todo o trabalho dos profissionais que gerenciam a educação deve estar voltado para essa meta de não só de garantir o acesso de crianças e jovens em idade escolar e de jovens e adultos, como também propiciar condições para o seu desenvolvimento integral (PPP, 2009 p.3).

A ideia da escola como instituição democrática para a formação da cidadania tem orientado discursos educacionais em diferentes momentos. Contudo, segundo Silva Junior (2004, p. 106), a prática da cidadania tem sido pensada mais em termos do "exercício de direitos individuais" e menos em termos de "existência social". Se pensarmos sob essa perspectiva social devemos incluir, obrigatoriamente, os

aspectos sócio-culturais em que está inserido o sujeito que atendemos em nossas escolas. Com base em Girox afirmamos que:

[...] as escolas são lugares públicos onde estudantes aprendem conhecimento e as habilidades para viver em uma democracia autêntica [...] as escolas, como esferas públicas democráticas, são construídas em torno de formas de investigação crítica que dignificam o diálogo significativo e a atividade humana, sendo o [lugar onde] os estudantes aprendem o discurso da associação pública e responsabilidade social. GIROX (1997, p. 28)

Sendo assim, é necessário um olhar diferenciado para as escolas selecionadas de forma a entender as mudanças ocorridas e, por conseguinte, a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, conforme pode ser visto ao longo do trabalho. A gestão escolar, nestes casos foi decisiva para as mudanças, como demonstraremos a seguir. Alguns pesquisadores: tais como Abrucio, Longo entre outros, já se debruçaram sobre este assunto. Um exemplo a ser considerado é o trabalho intitulado de **Pesquisas e Estudos: Gestão Escolar e Qualidade**<sup>3</sup> de Fernando Abrucio que versa sobre a postura diferenciada adotada pelo gestor sendo a chave para melhorar gradativamente o desempenho do colégio e nos mostra que tomar decisão certa não é um processo simples, necessita de formação adequada por parte da equipe gestora aliada a experiências tácitas e empíricas do gestor. Outro exemplo de estudo sobre a temática é **Gestão da Qualidade na Educação: em busca da excelência no Centro de Tecnologia de Gestão Educacional**<sup>4</sup>, que teve como principal objetivo demonstrar que os impactos de uma boa liderança podem ser extraordinários e gerar melhorias efetivas.

É de extrema importância considerar decisivo o papel da equipe gestora e o modelo de gestão adotado, para garantir o resgate da instituição escolar, bem como as ações para ampliar e consolidar os conhecimentos do Marco Referencial da organização, ou seja, a posição da escola quanto ao planejamento em relação à sua identidade, visão de mundo, utopia, valores, objetivos e compromissos.

Através do Marco Referencial é determinado um norte, o horizonte, a direção que a instituição escolheu, e este é fundamentado em elementos teóricos da

---

<sup>3</sup>Pesquisas e estudos: Gestão Escolar e Qualidade de Fernando Luis Abrucio publicada, pela Fundação Victor Civita.

<sup>4</sup>Trabalhos de Rose Mary Juliano Longo, Décio Zanirato Junior entre outros apresentados no seminário ocorrido em novembro de 1995, SENAC - SP.

filosofia, das ciências, que se apoia em crenças, na cultura da coletividade envolvida. Implica, portanto, opção e fundamentação.

Segundo Marçal e Souza (2001), o Marco Referencial é formado por três partes: o Marco Situacional, que significa a análise de como o colégio está e como é vista a realidade pedagógica e administrativa. O Marco Doutrinal define quais são os objetivos a serem perseguidos, ou seja, onde o colégio desejar chegar e qual horizonte é necessário para a ação. O Marco Operacional determina quais são as ações necessárias para alcançar as metas e ou objetivos, de modo a estabelecer qual caminho seguir.

Oportunizando assim o conhecimento das características da escola, culminando na superação dos obstáculos próprios da gestão escolar, que conjeturam diretamente no processo ensino-aprendizagem e defendendo a efetividade e sustentabilidade da organização escolar. O conceito de efetividade, neste trabalho, está embasado nas proposições de Motta (1972), que aponta o foco na contribuição proporcionada para sociedade, além de manter sistemas produtivos eficientes e eficazes, nos quais as organizações precisam revelar-se socialmente responsáveis para alcançar a sustentabilidade a médios e longos prazos apoiada no modelo adequado de gestão.

Neste PAE serão apresentados dois exemplos de gestores que buscaram alternativas para reverter o quadro de “rejeição social” nos colégios por onde passaram como também a fundamentação teórica para analisar estes modelos de gestões e, neste sentido, embasar as ações destes profissionais. Os nomes dos colégios e dos atores citados foram substituídos para preservar as ao longo deste estudo.

## **1.1 O Colégio A.**

O Colégio A localiza-se, no centro do município de Resende, estado do Rio de Janeiro.

Ao analisarmos o contexto social que a escola está inserida, é possível inferir que esta unidade está em uma localização privilegiada, pois toda a cidade cresceu

no entorno desta região e, por este motivo, a escola fez parte efetiva da história municipal.

De acordo com documentos do acervo municipal, o colégio foi instalado ao lado da principal igreja, a Matriz de Nossa Senhora da Conceição, no antigo centro da cidade. Contava como vizinho um dos primeiros colégios particulares da cidade: Colégio Santa Ângela, que atendia somente ao público feminino. Ali também estava instalado o único cinema da cidade da época Cine Vitória, além de pequenos comércios.

Nos arquivos históricos da cidade é possível perceber esta trajetória influente:

No final do século XIX registra a instalação da escola complementar, depois Grupo Escolar denominado Hilário Ribeiro (hoje colégio A) dirigido pelo professor Epiphânio Martins. Abrigada numa casa simples, próximo a Loja Maçônica Lealdade e Brio, área onde funcionavam outras escolas (particulares), inclusive na Maçonaria.

Apesar de recém-criada esta escola participou com muito brilhantismo dos festejos promovidos por conta do primeiro Centenário de Resende em 29 de Setembro 1901.

No ano de 1906, os grupos escolares foram substituídos pelas escolas complementares, mas continuou no mesmo local.

Apesar dos bons trabalhos, o crescimento da população, a escola dirigida pela professora Maria Alice Torreizão, ficou pequena para atender aos novos alunos. (ROSA, 2011, pag. 1).

Atualmente, o prédio de estilo colonial é tombado pelo Patrimônio Histórico Municipal. O colégio A deu início às suas atividades educacionais com um total de 207 alunos distribuídos em quatro séries (PPP, 2009). Figuras ilustres estudaram nessa escola, uma vez que, historicamente, além de ser uma escola central, também era uma das escolas de maior renome local, chegando a totalizar 403 alunos em seus quadros, com disputas entre seus estudantes e os de outras duas escolas públicas. No entanto, essa “fama” não se sustentou. A abertura de novas escolas, o sucateamento progressivo das escolas estaduais do estado, as mudanças sócio-culturais do fim do século XX, contribuíram para a degradação da mesma (ROSA, 2011).

De acordo com a consulta realizada nos arquivos históricos virtuais da cidade foi possível conhecer, que na década de 1940 foi inaugurada uma escola que seria a mais forte concorrente do Colégio A; esta nova instituição era denominada, Escola Olavo Bilac. Em seguida, foram instaladas outras escolas estaduais, como a Escola

Marechal Souza Dantas, Escola Estadual Oliveira Botelho, sem contar com as escolas municipais e colégios particulares.

A cidade cresceu muito com a inauguração de a Academia Militar, e muitas indústrias foram instaladas em seguida. Apesar do fim da “Era do Café<sup>5</sup>”, começou na região a “Era da Pecuária”, instaurando um grande poder aquisitivo entre a sociedade local que adotou uma cultura elitista para matricular seus filhos.

[...] Por isso, nas décadas de 1950 e 1960, o Olavo Bilac fazia parte da trajetória de estudos que todos os pais da cidade desejavam para seus filhos. Primeiro, as crianças deveriam entrar para o Jardim de Infância e continuar o primário no Olavo. Depois, fazer o ginásio na Escola Municipal de Resende, hoje Colégio Estadual Marechal Souza Dantas. O fim desse percurso seria em escolas particulares. Os rapazes deveriam fazer o científico ou o clássico no Colégio Dom Bosco. As moças iriam para o curso normal do Colégio Santa Ângela (SILVA, 2006, p. 1).

A sociedade resendense seguia um padrão para matricular seus filhos, sendo que na maioria das vezes as meninas buscavam cursar o magistério e os meninos cursavam o científico.

#### 1.1.1 O processo de entropia negativa.

No ano de 2004, o colégio apresentava uma situação física-estrutural precária, e essa pode ter sido uma das características que disseminaram a imagem de pouca credibilidade perante a população. No ano de 2003, de acordo com levantamento feito através dos dados disponíveis na secretaria do próprio colégio, seu quantitativo de matrícula girava em torno de 1250 alunos e no ano seguinte atingiu um número menor que 1000 alunos, apresentando uma taxa de 19% de evasão e 38% de taxa de aprovação. Dessa forma, 62% do efetivo de alunos foram reprovados ou aptos parcialmente e 138 alunos pediram transferência.

---

<sup>5</sup>O uso indiscriminado da terra, que começou a tornar-se improdutivo, o aparecimento de pragas na lavoura e a proibição do tráfico de escravos em 1850, fizeram o ciclo de o café entrar em decadência. Em 1870 vários cafeicultores se transferiram para o Oeste Paulista, na região de Ribeirão Preto. Era o declínio do ciclo do café e de uma época de riqueza e ostentação em Resende. Diante deste quadro, emigrantes de Minas Gerais atraídos pelos baixos preços das terras vieram para Resende, dando início a uma nova atividade econômica: a agropecuária, que substituiria a cafeicultura, sobrevivendo no município até hoje. ([www.guiaresende.com.br](http://www.guiaresende.com.br))

Consultando o relatório do **PQRio 2005**, os alunos encontravam-se nas seguintes faixas etárias: crianças de 10 anos (alunos do último ano do 1º segmento do Ensino Fundamental), adolescentes de 11 a 17 anos (alunos do 2º segmento do Ensino Fundamental e Ensino Médio do ensino regular) e adolescentes e adultos (alunos do 2º segmento do Ensino Fundamental – Jovens e Adultos e Ensino Médio – Jovens e Adultos). Os estudantes são oriundos de vários bairros da periferia da cidade como: Centro, Surubi, Santo Amaro, Alto dos Passos, Itapuca, Toyota e Cidade Alegria.

A maioria das famílias, segundo pesquisa quantitativa realizada pela escola, apresentava baixo poder aquisitivo e tinham acesso limitado ao conhecimento sistematizado, tornando difícil muitas vezes para os pais acompanharem seus filhos quanto às tarefas e estudo em casa. Devido à dificuldades socioeconômicas os jovens precisam buscar trabalho para ajudar no orçamento familiar, empregando-se muitas vezes no comércio local, em Programas da Prefeitura como Guarda Mirim e Projeto Confiar<sup>6</sup>.

Existiam e permanecem até os dias de hoje, macro-variáveis externas ao colégio que dificultam a permanência e sucesso dos alunos nesta unidade escolar. Como exemplos dessas macro-variáveis pode-se citar a presença de atividades ilícitas tais como jogos de azar, ponto de tráfico e de uso de entorpecentes entre outras atividades criminosas que acontecem na praça vizinha à escola, caracterizando ameaça real e constante à integridade física e moral dos alunos, professores e funcionários.

Nesse contexto, os problemas se tornaram de grandes proporções: prédio em péssimas condições, meio ambiente externo corrompido, difusão de uma “má fama” da instituição e demandadas pelas próprias mudanças sociais, acabaram por defender o modelo dominante e reducionista que apontava para uma única responsabilidade da escola, a de ensinar.

---

<sup>6</sup>A Guarda Mirim tem como objetivo implementar ações de prevenção da violência e da criminalidade, atendendo por turma 50 estudantes do ensino fundamental da rede pública municipal, com idade média de 9 a 12 anos e CONFIAR - Conselho Fundacional da Infância e Adolescência de Resende tem como objetivo implementar oficinas que sejam mais abrangentes, mais qualificadas e competitivas, contribuindo para a inclusão social dos jovens, preparando-os efetivamente os adolescentes para o mercado de trabalho.(<http://www.cdlresende.com.br>)

### 1.1.2 A mudança na equipe gestora

No ano de 2004, segundo entrevista realizada, *in locu*, com a diretora adjunta que chamaremos de “A – 3”, em novembro de 2011, a nova diretoria para o Colégio A foi eleita através de voto direto da comunidade escolar. Esta equipe foi formada pelos seguintes professores: como diretor geral, que será tratado de “A – 1”, professor com Licenciatura em Matemática, possuía experiência em lecionar no Ensino Fundamental e Ensino Médio. Como diretoras adjuntas: com denominação “A – 2”, formada em Pedagogia com especialização em Orientação Educacional e que será chamada de “A – 3”, professora com Licenciatura em Língua Portuguesa.

Essa equipe gestora tornou-se responsável pela grande transformação do quadro de fracassos descritos, pois se mostraram contrários a essa visão reducionista da escola, adotando como primeira medida do processo de melhoria da imagem institucional, a adesão ao projeto **PQRio**.

Segundo *site* oficial da Secretária de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços do Rio de Janeiro/Portal Estadual do Rio de Janeiro, (2011), o **Prêmio Qualidade Rio – PQRio** foi lançado em 1999, com dois objetivos: contribuir para tornar o Estado do RJ reconhecido pelo seu potencial econômico, através da modernização e capacitação tecnológica das suas organizações, e promover mudanças capazes de levar o Rio de Janeiro a uma posição de destaque no cenário nacional e internacional com relação à competitividade, qualidade e produtividade.

De acordo com as informações disponibilizadas no portal eletrônico alguns benefícios são conferidos às organizações pela participação no programa, através de cursos de formação específica, debate em encontros presenciais, organização de relatórios da própria instituição. São eles: contribuição para a melhoria contínua do desempenho da escola, refletindo o desenvolvimento regional e de todo Estado; participação de uma ação cooperativa voluntária, geradora de uma grande troca de experiências entre todos os atores envolvidos; disposição de instrumentos que possibilitem obter diagnósticos do sistema gerencial do colégio; possibilidade de uma maior visibilidade para a sociedade dos esforços pela aplicação de boas práticas de gestão da instituição, através das formas de reconhecimento do PQRio; fortalecimento da imagem institucional da Organização, em função dos reconhecimentos conferidos pelo PQRio.

Através do projeto, que prima pela melhoria da qualidade das instituições, pela gestão estratégica e ferramentas de qualidade, a unidade escolar recebeu uma Menção Honrosa pelo relatório produzido com os registros das melhorias. Dois membros da equipe gestora participaram do curso de formação do PQRio, que tem por objetivos ensinar um novo modelo de gestão, como avaliar a instituição e como construir o relatório final para participar do PQRio. No ano seguinte, 2006, a equipe participou do Curso de Formação de Gestores da Educação Pública – PROGESTÃO/RJ, que é pautado nos princípios do modelo nacional.

Este curso foi ministrado dentro da perspectiva de formação continuada, à distância e em serviço, com duas opções: aperfeiçoamento e especialização. Estas formações corroboraram a idealização da busca da qualidade dentro da unidade de ensino, traçando como meta primordial o estabelecimento de um ambiente participativo. Para isso houve a necessidade de romper com o individualismo e transferência de responsabilidades, e desenvolver um processo de sensibilização dos atores para atuarem coletivamente, com responsabilidade compartilhada e atendimento às necessidades mais imediatas da organização, mesmo que a responsabilidade das ações necessárias a serem tomadas, ficasse a cargo da equipe gestora. Segundo a diretora adjunta “A – 3”: “Foi através destas formações, que se iniciou o processo de mudança do nosso colégio. Ao entrar em contato com os materiais estruturados, aliados a possibilidades de troca de experiências foi possível vislumbrar um novo horizonte para nossa escola.”

Percebe-se, que foi através da participação dos gestores nos cursos e do saber adquirido aliado à possibilidade de conhecer novas realidades gerenciais, que a escola alcançou a sua perspectiva de mudança e da necessidade de transformar a atual estrutura organizacional.

### 1.1.3 Os caminhos para mudança

Os aspectos relevantes para oportunizar a mudança são os levantamentos do Marco Referencial, uma das sessões do relatório PQRio CE Dr. João Maia 2005, onde foram feitas análises da situação real do colégio. O processo de diagnóstico acontecia concomitantemente à formação dos gestores no PQRio. Ao retornar para unidade escolar, novas tarefas eram propostas para o restante da equipe, sabendo

que sempre após o aprendizado acontecia a prática e, desta forma, todos os levantamentos foram realizados. No final do período de mapeamento de cada tarefa eram definidas novas estratégias e planos de ação e, por fim, as metas e escolhas das ações corretivas. Entre essas ações, destaca-se o desenvolvimento de projetos promovidos pelos professores para os alunos, como a Jornada de Educação Ambiental (JEA) que teve seu início no ano de 2005 e devido ao sucesso obtido neste trabalho, foram organizadas outras edições até o presente ano letivo. A JEA propiciou aos alunos aprenderem Ciências e Geografia fora da sala de aula com o objetivo de conhecerem a flora e a fauna específicas da região do Parque Nacional do Itatiaia.

A Oficina de Ciências é outro exemplo de projeto muito exitoso e sua ênfase estava em doenças sexualmente transmissíveis, antidrogas, principalmente tabagismo. A Coleta Seletiva, a criação e conservação do jardim e a revitalização da Praça, foram ações de um projeto inovador e necessário para melhorar a programação visual do colégio, e este projeto recebeu o nome de Fazendo Meu Papel de Cidadão. O Projeto Jovem Salva-Vidas desenvolveu o tema dos primeiros socorros de pequenos acidentes domésticos.

Deve ser dada ênfase para o Projeto Roda de Leitura, uma ação voltada somente para professores, que buscou ampliar a capacidade do professor em interpretar situações sob a perspectiva dos personagens e assim tentar entender a forma de reação do ser humano diante de contextos variados, determinado pelo autor das obras selecionadas.

Foram provocadas mudanças na cultura organizacional e a seguir é apresentado o histórico de algumas ações planejadas para este fim, visando mudar e consolidar uma nova cultura organizacional dentro do colégio, que objetivou a busca das almejadas melhorias a curto e médio prazo:

**Ano de 2005**

- Estabelecimento das metas para o biênio 2005 e 2006.
- Implantação do software SGE
- Reformas estruturais do prédio.
- Início do processo de finalização do EJA-EF no turno da tarde.
- Início do curso EJA - EM no turno noturno.
- Aquisição de dois DVDs.
- Aquisição de um sistema de som para o pátio.

**Ano de 2006**

- Atualização do software SGE.

- Implantação do software para o arquivo morto e para histórico escolar.
  - Implantação do software para mapa de merenda.
  - Implantação do software para o departamento de pessoal e para biblioteca
  - Criação da biblioteca Terezinha Alexandre.
  - Troca dos quadros de giz por quadros brancos.
  - Parceria com empresas para a pintura do prédio.
  - Criação da mecanografia, com aquisição de novas máquinas.
  - Criação da sala de coordenação.
  - Implantação do NAPES.
  - Instalação de uma central de PABX com 9 ramais.
- (PQRio MAIA, 2005, p. 4)

O laboratório de Informática com máquinas modernas e acesso a *Internet* com banda larga para os alunos é um diferencial do Colégio A, assim como o foco na melhoria da gestão, assim como o incentivo ao trabalho colaborativo da equipe dos docentes.

O entrosamento dos professores da área de Ciências facilitou o desenvolvimento de projetos voltados para Educação Ambiental. Aulas-passeio, principalmente ao Parque Nacional de Itatiaia foram uma constante no planejamento desta disciplina. Devido a esses projetos, a escola foi se preparando para se tornar pólo disseminador de cultura de preservação do meio-ambiente.

O Ensino de Jovens e Adultos (EJA) veio então, proporcionar o ingresso dessa clientela à educação formal de qualidade. Neste aspecto, o Colégio A abriu caminhos para a veiculação e concretização de um espaço democrático com capacidade de oferecer condições de acesso ao conhecimento sistematizado visando futuramente o amadurecimento intelectual de cada indivíduo que apresentasse distorção idade/série.

A forma de liderança neste colégio passou a ser baseada nos princípios e valores definidos pela comunidade escolar interna. Com a implementação em 2006, do modelo de gestão baseado nos critérios de excelência - Liderança; Estratégias e Planos; Responsabilidade socioambiental; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados - e através destes instrumentos próprios do modelo de liderança adotados, o colégio estudado passou a estimular toda comunidade interna na realização de propósitos comuns e duradouros.

#### 1.1.4 Os resultados obtidos com a mudança

No ano de 2006 a escola aumentou seu quantitativo para 1120 alunos, diminuindo os números de 138 transferências para 38 aluno/ano, a taxa de evasão diminuiu 19% para 12% e a taxa de aprovação cresceu de 38% para 68%. No que se refere avaliação de larga escala, os resultados também comprovaram melhorias no IDEB de 2007 para 2009, subindo no 5º ano escolar de 3,6 para 4,6 e no 9º ano de 3,0 para 3,9 (portal IDEB, 2012).

Nos dias atuais a escola mantém a missão proposta no ano de 2007: “Oferecer aos colaboradores e comunidade um ambiente participativo que estimule práticas de gestão inovadoras centradas no desenvolvimento da cidadania e da preservação ambiental” (PPP, 2011). E a mesma visão de futuro: “Ser reconhecido como pólo municipal multiplicador de práticas de gestão participativa e de educação ambiental” (PPP, 2011).

Segundo o diretor geral “A – 1”, em entrevista concedida em junho de 2012, a ambição em ser um pólo municipal motivou todos os partícipes a perseguirem esta meta. Esta visão de futuro foi alcançada quando a unidade foi agraciada com a menção honrosa, considerados por todos os envolvidos no processo de grande valor, uma vez que o universo deste programa envolve variadas instituições de diversos segmentos dentro do Estado. A partir da nova visão foram adotadas novas crenças e valores para serem desenvolvidos na escola são:

A **ordem** é o que torna possível que o trabalho ocorra de maneira coordenada e harmônica e assim viabilize o sucesso das atividades propostas.

O **respeito**, principal elemento para convivência pacífica e feliz entre os seres humanos. Condição essencial para a relação pessoal e profissional entre os membros da organização.

A **ética**, que norteia o homem para sua realização pessoal através de regras e princípios morais. Devemos procurar o bem sempre e nos basear neste conceito para conduzir nossos clientes.

O **comprometimento** é o requisito necessário para aquele que descobriu sua vocação e elegeu a educação como ideal filosófico. O **dinamismo**, sinônimo de movimento, animação e evolução em nossas práticas cotidianas (PPP, 2011).

Para melhor visualizar os impactos percebidos através de variáveis quantificáveis, organizamos uma tabela que demonstra as melhorias após dois anos de gestão da equipe eleita no final do ano de 2004. Sendo assim, os dois últimos

dados da tabela mostra claramente os dados das avaliações externas, de modo que se percebe a melhoria no desempenho dos alunos, comprovando o avanço na qualidade educacional da instituição.

Tabela 1 - Análise comparativa das variáveis Colégio A

VARIÁVEIS/ANO	2005	2007
Efetivo de alunos	998	1120
Transferências	138	38
Taxa de aprovação	38%	68%
Taxa de evasão	19%	12%

**Fonte:** A autora, elaborado baseado em dados da secretaria do próprio colégio, 2011.

Através dos levantamentos é possível perceber que em um curto espaço de tempo, com a implementação de uma gestão focada para excelência, é possível aumentar positiva e expressivamente os resultados dos serviços oferecidos pela instituição escolar.

A próxima sessão trará o exemplo da reversão no processo de esvaziamento do número de matrícula perpassando por um caminho diferente ao sofrido no Colégio A.

## 1.2 Centro Integrado de Educação Pública (Ciep) Colégio B.

A segunda unidade estudada é o Colégio Estadual CIEP “Brizolão” que chamaremos de colégio B localizado na zona periférica da cidade de Resende, estado do Rio de Janeiro. A escola foi criada em 06 de junho de 1994 através do decreto nº. 19624, publicado no Diário Oficial de 16 de fevereiro de 1994.

No período de 1994 a 2004, o CIEP atendia alunos de Ensino Fundamental I, em período integral, respondendo às diretrizes do Projeto CIEP implantado em todos os municípios do estado do Rio de Janeiro. De acordo com os arquivos virtuais da Secretaria Estadual do Rio de Janeiro, os Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs) foram um projeto educacional de autoria do antropólogo Darcy Ribeiro. Implantado inicialmente no estado do Rio de Janeiro, ao longo dos dois governos de

Leonel Brizola (1983-1987 e 1991-1994), teve como objetivo oferecer ensino público de qualidade, em período integral, aos alunos da rede estadual.

O horário das aulas estendia-se das 08h às 17h, oferecendo, além do currículo regular, atividades culturais, estudos dirigidos e educação física. Os CIEPs forneciam refeições completas a seus alunos, além de atendimento médico e odontológico. A capacidade média de cada unidade era para mil alunos.

O projeto objetivava, adicionalmente, tirar crianças carentes das ruas, oferecendo-lhes os chamados "pais sociais", funcionários públicos que residiam nos CIEPs, cuidavam de alunos no sistema de semi-internato.

Os governos posteriores à implantação não deram continuidade administrativa ao projeto, desvirtuando-lhe a sua principal característica: o ensino integral. Desse modo, as unidades construídas e operacionais tornaram-se escolas comuns, com o ensino em turnos. As demais, parcialmente concluídas, foram simplesmente abandonadas, assim como foi desativada e desmontada a instalação que produzia as suas peças pré-moldadas de concreto utilizado na construção dos prédios.

### 1.2.1 O processo de entropia negativa

Desde o ano de inauguração até o ano de 2002 esta unidade de CIEP ofereceu o horário integral para seus alunos. Devido a uma acentuada redução de recursos financeiros e insumos para desenvolver atividades, ocorrido pelo fim do programa, há uma grande carência de professores com carga horárias compatíveis para ocupar as oficinas extras classes como sala de leituras, vídeos-aula, recreação. Isso ocorre em função da migração dos profissionais para rede regular, e tem como desdobramento o contexto de uma grande rejeição da comunidade pelo projeto. Com o funcionamento precário, foi decretado o fim do horário estendido no ano de 2003 no Colégio B.

Através de análise de documentos na secretaria da escola, foi observado que o registro no ano de 2002 finalizou com efetivo de 87 alunos e 07 professores, sendo 06 regentes e 01 professor de Educação Física.

O cenário descrito é bem diferente dos números do ano da inauguração, quando, estavam em funcionamento 12 turmas com uma média de 30 alunos,

totalizando 360 alunos e o efetivo de 17 professores, sendo 12 regentes, 02 animadores culturais<sup>7</sup>, 01 professor de Educação Física, 01 videoeducador<sup>8</sup> e 01 professor substituto<sup>9</sup>.

Segundo levantamento feito através de uma pesquisa quantitativa pela equipe gestora da escola, realizado para traçar as características sócio-financeiras das famílias que utilizavam os serviços do colégio, ao consolidar os dados, a equipe conseguiu traçar o perfil econômico da comunidade e apontava que 70% de seus moradores viviam da economia informal, como: pedreiros, catadores de lixo, vendedores autônomos; mas também havia uma parcela de 20% que participavam da economia formal: empregadas domésticas, motoristas, diaristas, cobradores de ônibus, etc. Em ambos os casos, a renda mensal girava em torno de um a dois salários mínimos, já para os que trabalhavam em indústrias e no comércio local, essa média aumentava para 3 a 5 salários mínimos. Os outros 10% não possuíam nenhuma fonte de renda. A maioria dos alunos enfrentavam problemas psicossociais como: uso de drogas ilícitas, álcool, violência doméstica, rivalidade entre as comunidades, dentre outros, realidade esta que dificultava o desenvolvimento de suas potencialidades, tanto dentro como fora da escola (PPP, 2007).

O contexto social observável no entorno do colégio é bucólico; o rio Paraíba do Sul está muito próximo das instalações do colégio. O único vizinho comercial é uma estação de tratamento de água ETA Toyota. O prédio do colégio ocupa todo um quarteirão, desta forma, não possui vizinhança lateral, e na frente existe um enorme terreno baldio. Todavia, este bairro faz parte de um complexo de bairros denominado “Grande Alegria” com aproximadamente 45.000 habitantes, segundo dados fornecido pela Prefeitura Municipal de Resende no ano de 2011.

Os bairros mais próximos à instituição são recém-formados, caracterizados por grandes conjuntos residenciais, que não possuem toda a infraestrutura necessária para melhoria da qualidade de vida da população. Não possui opções de lazer, de cultura e entretenimento, e existe uma considerável falta de zelo com o meio ambiente e conscientização da necessidade de agir e interagir em prol do bem estar próprio e do coletivo, sendo perceptível muito lixo acumulado nas ruas e terrenos baldios.

---

<sup>7</sup> Professores responsáveis pelas atividades culturais e artísticas do colégio;

<sup>8</sup> Professor responsável das aulas que utilizavam vídeos e filmes obrigatoriamente;

<sup>9</sup> Professor que assumia a regência da turma quando o professor responsável faltava.

### 1.2.2 A mudança da equipe gestora

Em 15 de maio de 2002 assumiu o cargo de Direção Geral, através de indicação<sup>10</sup>, uma professora que será tratada por “B – 2”, formada no Curso Superior em Pedagogia, especialista em Supervisão Escolar e Gestão em Escola Pública pela UFJF. Sua experiência em gestão escolar, mais de 17 anos, auxiliou no desenvolvimento de um trabalho que transpôs a ameaça real de extinção da escola estadual.

A parceria com a Prefeitura Municipal propiciou a revitalização do quadro de profissionais em funções estratégicas como orientadoras educacionais, pedagógicas, coordenadores de turnos, vigias, porteiros e guardas de policiamento. A contrapartida foi à concessão do espaço físico do colégio para atendimento de turmas da educação infantil.

A escola diversificou os segmentos oferecidos pelo colégio, implantando: a Educação de Jovens e Adultos e o Ensino Médio, educação infantil e as turmas de Ensino Fundamental I e extinguindo o horário integral da unidade. Desta forma, foi desacelerado processo de rejeição social e revertido em apenas dois anos, impedindo a municipalização do colégio. Dois anos depois do início do processo de revitalização do colégio, o quantitativo de alunos aumentou para 812 alunos.

### 1.2.3 Os caminhos para mudança

O trabalho começou com uma mudança na cultura organizacional incorporando, por exemplo, um calendário de comemorações (festas dos dias de mães, pais, páscoa, junina, etc.) com o objetivo de trazer a comunidade para a escola. Intensificou-se a valorização dos profissionais e incentivos ao espírito de equipe (abertura e encerramento do período letivo, dias dos professores, funcionalismo público, etc.). Segundo relato da professora, que será tratada como “B– 2” (alocada na unidade desde o ano de 2003 até data de hoje), atualmente gestora adjunta da unidade, existia uma preocupação constante com ambiente de

---

<sup>10</sup> Segundo documentos regulatórios da extinta Coordenadoria Regional Médio Paraíba III, o processo de indicação até o ano de 2004 para vaga de diretor de um colégio estadual, acontecia sempre que havia ausência de candidatos para vaga, ou se candidato eleito desistisse da nomeação, ficando a escolha a cargo da Coordenadora Regional.

harmonia entre a equipe de trabalho e sempre que possível era promovido encontros para fortalecimento da equipe.

Outra prática adotada foi de divulgação de todos os projetos e eventos desenvolvidos na escola: desfiles cívicos (como culminância do Projeto Resgatando Minha Cidadania), dia de ação global, exposições dos trabalhos manuais. Todos com o objetivo de divulgar os trabalhos realizados no colégio.

Entre as muitas medidas adotadas pela gestora “B – 1” foi a de aumentar as modalidades de ensino oferecidas incluindo a Educação de Jovens e Adultos, visando atender os alunos com distorção série/idade. Paralelamente, assinou-se um convênio com a Prefeitura Municipal da cidade e foi implantada a educação infantil para atender a criança no início de sua vida escolar e assim, tentar inibir a migração deste público para outras unidades escolares de bairros vizinhos. Nesse sentido não foram percebidos impactos negativos nesta parceria, porque ambas as partes foram beneficiadas. O colégio completou seu quadro de funcionários e a PMR atendeu aos alunos com idade escolar que estavam necessitando das vagas na educação infantil. Estruturou, ainda, oficinas de trabalhos manuais e culinários para alunos e responsáveis. Outra ação efetiva foi à ampliação da equipe, conseguindo através do convênio alguns profissionais estratégicos, como orientadores pedagógicos e educacionais, porteiros e vigias entre outros. Este convênio foi firmado pela SEEDUC e a PMR, cuja parceria teve grande êxito, pois os interesses dos envolvidos foram contemplados.

#### 1.2.4 Os resultados obtidos com a mudança

Após observação *in lócu* e conversa com a professora “B – 2” foi possível entender os motivos do aumento acentuado dos números de alunos matriculados. Tal elevação ocorreu como consequência do processo de revitalização da escola que iniciou com a implantação de novas turmas e modalidades. Foram abertas 04 turmas diurnas do Ensino Fundamental II, 09 turmas noturnas de Ensino fundamental e Ensino médio na modalidade EJA. No ano de 2006, o efetivo de alunos passou a ser de 1100 alunos, matriculados no Ensino Fundamental, Ensino Médio Regular e na modalidade EJA, alocados em três turnos. A equipe técnica

administrativa, como também, o corpo docente do colégio aumentaram para atender a nova demanda, passando de 07 para 73 professores.

Através da nova missão e visão de futuro adotada pela escola é possível perceber qual o novo foco dado para os serviços oferecidos. A Instituição passou a atender não só a primeira fase do Ensino Fundamental, mas a segunda fase deste seguimento e ao Ensino Médio, bem como a modalidade de ensino EJA e, por este motivo, inseriu no cerne dos trabalhos a preparação dos alunos para uma vida social de qualidade e atuante nas melhorias, Diversas palestras foram desenvolvidas especificamente para os alunos dessa modalidade com os seguintes temas: vida em sociedade, regras de convivências, prática da cidadania, educação ambiental e ética entre outras.

A diretora adjunta “B – 2” afirmou que:

Através deste circuito de palestras a unidade buscou transpor a difícil tarefa de conscientizar o corpo discente quanto à importância dos conceitos de cidadania para melhor convivência em sociedade, assim foi percebido sensível mudança no relacionamento entre os alunos, diminuindo a incidências de registros de ocorrências de violência de cerca de 40%. Em comparação ao ano anterior.

A missão adotada pela instituição passou a ser “Preparar o indivíduo no domínio dos recursos científicos e tecnológicos, promover o desenvolvimento da personalidade humana e sua participação na obra do bem comum”. Bem como a visão de futuro compartilhada “construir uma sociedade que possibilite a melhoria da qualidade de vida das pessoas que dela fazem parte, numa perspectiva de ação e interação, para transformar a realidade do meio em que vive” (PPP, 2011). Por fim, os valores e principais orientadores da organização: ética, responsabilidade social, humanismo, gestão e qualidade (PPP, 2011).

As ações realizadas pela escola propiciaram a melhora equidade através de um intenso trabalho de conscientização, pelas apresentações temáticas e ao longo das aulas diárias, quando todos os professores de maneira integrada, tentavam manter o aluno no ambiente escolar, aumentado sua carga horária na escola e ampliando o acesso ao saber sistematizado. Em um curto espaço temporal, foi possível perceber avanços significativos, embora não fosse o ideal.

Os resultados obtidos na avaliação de larga escala – IDEB, que ocorreu do ano de 2005 em relação aos de 2009 são interessantes, pois é possível detectar

considerável avanço no desempenho em ambos os anos avaliados. [No 5º ano, a nota subiu de 3,6] para 4,6 já o 9º ano, passou de 3,0 para 3,9, conforme dados disponibilizados no Portal IDEB (2012). Essas constatações também estão em concordância com Lück (2000) que diz:

[...] - a orientação para resultados, com forte e abrangente visão de futuro, que pressupõe o enfoque na transformação da organização escolar, para que não apenas acompanhe a dinâmica social, mas se antecipe a ela, como condição para que se ofereça aos alunos um processo educacional significativo, condizente com a sociedade atual, dinâmica, complexa e em rede, baseada no conhecimento. (Luck, 2000, p.5).

Neste sentido é fundamental que na escola predomine a preocupação com a qualidade do ensino oferecido, de forma que os conceitos norteadores e a visão de futuro da instituição transcrevam esse objetivo para que todos os atores, tomem ciência dessa, que é a maior das funções do colégio: educação de qualidade para todos.

Quanto ao Marco Situacional construído na escola durante o período de transformação e a percepção da realidade, é possível enumerar algumas constatações feitas pela equipe gestora, tidas como pontos positivos. Quanto à percepção da realidade do mundo, compreendeu-se que existe o acesso facilitado ao conhecimento e a oportunidade de inserção ao estudo propedêutico.

Através dos registros do PPP do colégio, é possível inferir que houve uma considerável mudança da mentalidade das lideranças com foco no desenvolvimento das pessoas; do ser humano e na busca incessante da conscientização da importância dos valores para o resgate da cidadania. Com isso, a educação desenvolveu um consenso sobre a urgência da melhoria do nível educacional brasileiro e o despertar para gestão educacional (PPP, 2007).

### **1.3 Comparando os dois exemplos de gestão**

Nesse trabalho, analisamos a dimensão da gestão escolar e sua capacidade de fomentar mudanças internas ou externas na unidade escolar, como também o trabalho de angariar parceiros que auxiliem efetivamente na viabilização de mudanças necessárias. Nesse sentido, foi dado destaque para o fato que os

colégios selecionados adotaram estratégias diferentes para resolver um problema em comum: a diminuição gradativa por procura dos serviços oferecidos pelas UEs.

Os dois colégios selecionados neste PAE, apesar de muitas diferenças quanto ao caminho trilhado para reversão do processo de entropia negativa possuem algumas semelhanças: (i)houve uma mudança na cultura organizacional após a troca das equipes gestoras, (ii) ambos firmaram parcerias para implementar as estratégias responsáveis pela reversão da rejeição social e (iii) conseguiram atingir melhorias em um curto espaço de tempo.

No Colégio A optou-se em consolidar as parcerias com setor secundário (empresas) e com o terciário (comércios), bem como captar verbas extras na própria SEEDUC através de encaminhamentos de projetos específico Cita-se como exemplo a compra de uma impressora a lazer para melhorar a qualidade dos trabalhos pedagógicos. No Colégio B a diretora buscou a parceria entre esferas dos setores públicos, a saber, esfera municipal e estadual.

Outro impacto dentro da cultura organizacional, de ambas as unidades escolares, foi a mudança no modelo de gestão e a entrada dos novos gestores que adotaram uma gestão democrática participativa, como forma de implementar melhorias nas escolas, por meio de ações que envolvessem diversos atores tanto da comunidade interna, como da comunidade externa ao colégio.

Conforme SOUSA (S/D) é percebido um aumento gradativo na intenção de imputar, a cada escola, a responsabilidade de captar recursos na sociedade, para melhoria de suas condições. Apoiada em modelo de gestão da educação que enfatiza a importância da autonomia administrativa e financeira da escola, sendo o setor privado o segmento social mais diretamente convocado, abrindo-se, também, a possibilidade de virem a trazer para as instituições educacionais públicas os critérios de organização empresariais, visando torná-las mais eficientes e produtivas. Sendo que, os setores públicos também podem firmar parcerias buscando atender aos mesmos objetivos.

O modelo de gestão desenvolvido buscou atingir de forma incessante, o cultivo do clima de colaboração e senso de equipe, fomentar uma educação voltada para diminuir gradativamente a exclusão dos sistemas educacionais, condição fundamental para a superação das desigualdades sociais.

O Colégio A através de modelo de gestão gerencial, buscou a excelência de suas práticas e utilizou os conhecimentos explícitos, ou seja, o saber adquirido e

construído em formações e cursos, ferramentas de qualidade que foram utilizadas na prática diária como forma de reverter a situação.

Segundo Lück, Girling e Keith (1998), o gestor escolar tem como principal função coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, obtenha os resultados mais efetivos possíveis visando o atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento. Nesse sentido deve haver por parte do gestor, um grande empenho voltado para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que a sua atuação seja alicerçada e torna-se cada vez mais eficiente.

Dessa forma os focos da mudança foram para Colégio A, a participação no PQRio e a para o Colégio B a parceria com a PMR , sendo que a mudança institucional apoiou-se em ambos os casos na gestão estratégica.

No Colégio B foram utilizados os conhecimentos tácitos da equipe gestora que apostou em fortalecer parcerias, principalmente com a Prefeitura local e mudar o sistema de gestão exclusivamente estadual para um modelo híbrido, estadual e municipal, além de mudanças internas, primando pela construção e consolidação do senso do trabalho em equipe em prol de um objetivo comum.

Os casos serão detalhados separadamente, como também apresentados indicadores que comprovaram nossa hipótese de que o modelo de gestão pode interferir positivamente nos resultados gerais e obter impactos diretos na aceitação dos alunos e responsáveis.

## **2 TRILHANDO OS CAMINHOS.**

A partir da estruturação dos casos dos Colégios selecionados, Colégio A e Colégio B, o objetivo pretendido é ao final do caso, comparar os fatos. O ponto de partida foi o pressuposto que houve uma considerável melhora nos resultados e no fluxo das escolas, então, chegou o momento de buscar responder as questões consideradas centrais neste PAE:

- Quais mudanças foram necessárias no modelo de gestão?
- Quais foram às ações implementadas durante o processo de mudança e seus impactos diretos?

Serão abordadas cada unidade escolar separadamente, respeitando as suas peculiaridades, para ao final do capítulo tecer comentários comparando os dois processos.

### **2.1 Desafios da mudança do modelo de gestão.**

O grande desafio imposto nas últimas décadas para gestão escolar foi centralizar as ações em prol do aluno, visando à qualidade com equidade. Neste sentido, os esforços foram concentrados em melhorar a cultura organizacional através da construção de conhecimentos e resgate do trabalho de equipe pelo gestor.

Segundo Coelho e Linhares (2008) um dos pilares de sustentação da escola é o trabalho em equipe, sendo que o papel de articulador está na mão do gestor da instituição. É através do seu desempenho nesta função que é possível atingir o consenso nos objetivos e na direção pretendida para o processo ensino-aprendizagem. O diretor também deve incentivar a abertura no interior da escola para que professores, alunos e pais, como um todo, participem do trabalho pedagógico na sua totalidade. Dessa forma, nota-se que a gestão efetiva ocorre quando os professores estão cientes dos acontecimentos da escola, e quando o diretor cultiva uma cultura organizacional de trabalho, permitindo que o quadro de funcionários opine e participe da escola.

O diretor do colégio deve atuar como um elo, administrando e avaliando a rotina da escola, delegando funções a sua equipe. Contudo, as decisões devem ser coletivas e com participação da sociedade, visando o acesso e a permanência da população.

Muitas vezes nos deparamos com uma situação peculiar de questionamento sobre a eficácia da forma de gestão, que uma determinada instituição escolar realiza e quais são os caminhos necessários para alcançar uma mudança em busca de melhorias. Neste sentido, iremos analisar os caminhos percorridos pelas instituições selecionadas neste trabalho.

## 2.2 A busca de uma gestão por excelência no Colégio A

Muitos autores abordaram este tema, mas a forma como Lück (2009) apresenta seria a mais adequada para retratar a mudança ocorrida dentro desta unidade escolar: “A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola.” (Lück, 2009, p. 15)

De acordo com entrevista feita em fevereiro de 2012, com o diretor geral A – 1 do colégio, que assumiu o cargo no final do ano de 2003, foi ele o grande disseminador da ideia de que era possível melhorar as condições estruturais e pedagógicas de uma escola pública. Sua maior preocupação foi buscar conhecimentos teóricos para as mudanças pretendidas. Tomou conhecimento de um programa no estado do Rio de Janeiro, o **Programa de Qualidade do Estado do Rio de Janeiro (PQRio<sup>1</sup>)** que tem o mesmo objetivo que o almejado pelo diretor para o Colégio A: buscar melhorar a qualidade dos serviços prestados. Em entrevista direcionada ao professor A – 1, ele argumentou: “Sempre acreditei que era preciso estudar sobre as mudanças pretendidas, para embasar teoricamente as ações.

Depois de assumir o cargo de diretor geral, o professor A – 1 e uma das adjuntas de sua equipe, A – 3, professora com Licenciatura em Língua Portuguesa, foram para cidade do Rio de Janeiro para participar do curso do PQRio. Curso este que tem como cujo objetivo final o reconhecimento às Organizações do Estado do

Rio de Janeiro que demonstraram esforços efetivos direcionados a excelência do seu modelo de gestão. O PQRio é chancelado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

Os integrantes da equipe gestora fizeram os três cursos necessários para inscrição no Programa de Qualidade e estes visavam principalmente a auto avaliação e candidatura ao PQRio. Segundo o *site* oficial esses cursos pretendem ensinar: Modelo de Excelência de Gestão (MEG), Curso de Formação de Examinadores (CFE) e Elaboração do Relatório de Gestão (ERG).

O primeiro momento foi à participação no MEG. Este curso permitiu a equipe aprender novos conceitos e instrumentos úteis para as atividades pertinentes ao gerenciamento do colégio. Tais instrumentos foram o ponto de partida para analisar a situação na qual o colégio se encontrava, sendo possível detectar os pontos críticos que poderiam ser melhorados, ou aqueles que precisam ser reformulados.

O conhecimento adquirido no curso MEG propiciou a mudança no olhar do gestor para sua escola. A partir dos embasamentos teóricos e principalmente troca de experiências entre outras instituições participantes, foi possível perceber que havia um norte a ser seguido na busca das melhorias necessárias para o resgate da imagem institucional, e que o conhecimento faz toda a diferença na implementação da mudança.

Segundo A – 1 foi muito importante ouvir outras experiências reais e bem sucedidas: “Aprender a parte teórica é muito interessante, mas a melhor parte foi poder associá-las à prática e o mais legal pela voz do próprio gestor que implementou a ação... Com riquezas de detalhes! Foi excelente!”

A outra etapa foi à participação no CFE que teve como principal objetivo consolidar a visão sistêmica do modelo de gestão rumo a excelência Ou seja, aquele que busca habilitar o gestor, para enxergar com maior percepção os processos administrativos ocorridos em uma escola e conjecturar com propriedade as práticas administrativas, capacitando os participantes a avaliar sistemas de gestão das organizações.

O terceiro curso, Elaboração do Relatório de Gestão (ERG), capacitou os participantes a organizar e descrever o Relatório da Gestão (RG) do Prêmio Qualidade Rio a partir dos dados da escola; forneceu ainda a metodologia para produção de textos adequados e estrutura para análise do RG.

Ao concluir a etapa de formação do Programa de Qualidade, a equipe gestora apostou nas inovações e disseminou a ideia de que mudanças em pequenas atitudes trariam bons frutos. O passo seguinte foi analisar de qual realidade e contexto escolar estariam partindo e sobre quais situações problemas versaria o plano de ação feito para reverter à rejeição social.

A equipe gestora primeiro buscou aprender quais ferramentas de qualidade existiam para auxiliá-los. Desenvolveram um trabalho de “contaminação” dos outros membros da equipe, dentre eles, a diretora adjunta que não havia feito o curso, a diretora adjunta A – 2 , assim como as orientadoras pedagógicas, a equipe da secretaria e professores. Assim, conseguiram formar o “time” que necessitavam, para fazer o trabalho de análise das condições reais da unidade escolar acontecer. Após estudar, divulgar ferramentas de análise, toda equipe ficou habilitada para colocar em prática os conhecimentos adquiridos e finalmente diagnosticar a real situação do colégio, desenhando os problemas para selecionar soluções.

Isso foi feito através de levantamentos de dados existentes, tais como: fluxograma do ano de 2004, pesquisa de opinião de toda comunidade externa, análise de contexto externo e interno através da ferramenta de qualidade, que são os instrumentos próprios de análises.

As evidencias levantadas pela equipe gestora do colégio foram registradas em textos do relatório PQRio Colégio A 2005. Para facilitar a visualização e compreensão das mesmas, houve a opção de organizá-las em uma matriz de análise denominada Matriz SOWT ou FOFA, uma ferramenta utilizada para determinar as características internas do colégio: forças e fraquezas e as características do ambiente externo ao colégio: oportunidades e ameaças. Abaixo será apresentada a matriz baseada no relatório produzido no ano de 2005, como também nos dados da pesquisa documental feita na secretaria do colégio pela autora. A partir destas evidências foram elaborados vários planos de ação, sendo utilizadas as oportunidades para incidir sobre as fraquezas e as forças para combater as ameaças.

**Quadro 1: Análise FOFA - ano base 2005**

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Equipe gestora estimulada para mudança de modelo de gestão;	Falta de reuniões pedagógicas sistemáticas
Existência do Plano Político Pedagógico (PPP)	Alto índice de reprovação, evasão e ou transferência de alunos
	Quadro de corpo docente incompleto
	Alunos indisciplinados
	Escola com infra estrutura ruim para o ensino aprendizagem
	Professor desmotivado
	PPP desatualizado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEÇAS</b>
Parcerias com as instituições de ensino local: CE Antonio Quirino;	Escola localizada em frente à Praça Oliveira Botelho com presença de atividades ilícitas tais como jogos de azar, ponto de tráficos e de uso de entorpecentes, entre outras atividades criminosas;
Prefeitura Municipal de Resende (PMR) / Secretaria de Saúde	Imagem institucional do colégio enfraquecida
Parcerias com empresas locais	
Curso de preparação para o programa PQRio; Curso de Formação de Gestores da Educação Pública - PROGESTÃO/RJ	
<b>ESTRATÉGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o corpo docente e de qualidade</li> <li>• Manter o PPP sempre atualizado com uso de tecnologias de informação;</li> <li>• Capacitar todos os membros da comunidade escolar interna para atendimento de qualidade;</li> <li>• Melhorar a comunicação entre escola e pais; Melhorar o modelo de gestão;</li> <li>• Oferecer capacitações constantes para todos os membros da comunidade interna do colégio;</li> <li>• Estimular a continuidade dos estudos da comunidade escolar interna;</li> <li>• Divulgação das normas disciplinares para as partes interessadas;</li> <li>• Limpeza e conservação do prédio; Investimento em novas tecnologias</li> </ul>	

**Fonte:** Elaborada pela autora, adaptado do relatório PQRio Colégio A 2005, p. 32, 38 e 40.

Um ponto a ser destacado é que todo o trabalho desenvolvido através do PQRio resultou em um relatório e desta forma o Colégio A pode concorrer com outras instituições educacionais ou não educacionais. De acordo com o site oficial do programa, alguns pré-requisitos são necessários para a organização participar do prêmio: os gestores devem participar de alguns cursos, preencher a ficha de cadastro, formulário de elegibilidade e a inscrição para candidatura. Após ter sido considerada elegível pela banca de avaliadores do programa PQRio, a Organização

educacional deve elaborar um Relatório da Gestão abordando os itens dos “Critérios de Excelência”. Este Relatório será avaliado por profissionais de reconhecida competência, observando um caráter confidencial das informações nele contidas.

O colégio em questão recebeu uma Menção Honrosa pelo trabalho desenvolvido e participação no programa. Outro documento produzido foi à atualização do PPP (Projeto Político Pedagógico) do colégio, deixando como “fruto” um estatuto legal para regulamentar todas as ações tanto na área pedagógica quanto na área administrativa. Inclui-se também os objetivos da escola que era promover mudanças capazes de levar a uma posição de destaque no cenário nacional e internacional com relação à competitividade, qualidade e produtividade. Ou seja, o suporte dado a escola através do PQRio foi definidor para a recuperação da mesma.

Através da colocação de Lück (2009) referendamos todo o movimento provocado pelo diretor geral, que assumiu uma unidade escolar com um grande esvaziamento no seu quadro de discente:

O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação. (Lück, 2009, p. 15)

De fato a qualidade das condições de oferta do Colégio A conseguiu apresentar uma melhora significativa após a implantação do modelo de gestão por excelência. É possível visualizar tais melhorias em todos os setores elencados pela equipe gestora no relatório do PQRio de 2005. Uma questão pouco comum no que tange a gestão de uma escola pública é a maximização dos recursos recebidos em prol de aumentar as possibilidades de melhorias da qualidade dos serviços prestados por este colégio.

Conforme Castro (S/D), a principal marca da reforma gerencial é a busca do aumento da qualidade e a redução de custos dos serviços públicos. O refinamento do controle nos orçamentos públicos pretende aperfeiçoar este gasto para tornar o serviço prestado mais efetivo possível. Através da descentralização administrativa aconteceu uma maior autonomia às agências e aos departamentos. Pede-se aos diretores escolares desenvolturas e capacidade criadora para encontrar novas soluções, sobretudo para aumentar a eficiência, utilizando, para isso a avaliação do

desempenho. Corroborando com a mesma ideia Bresser Pereira (1998) *apud* Castro (S/D) diz:

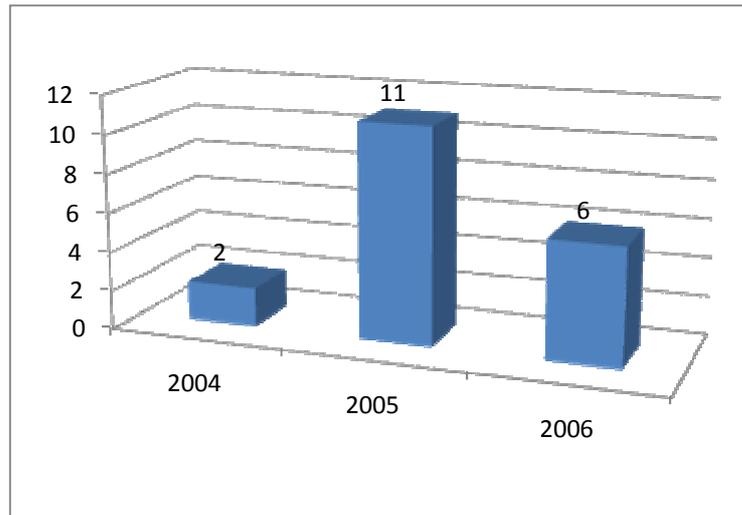
apesar de a reforma da administração pública haver ido buscar sua inspiração na administração privada, diferencia-se desta Por não visar o lucro, mas o interesse público, porque o critério político é nela mais importante do que o critério de eficiência e porque pressupõe procedimentos democráticos que, por definição, não têm espaço no seio de empresas capitalistas (PEREIRA, 1998, p.109).

Pode-se considerar que os autores sinalizam na mesma direção percorrida pelo gestor da escola, buscando melhorar a qualidade dos gastos do colégio através da adoção da nova forma de gerenciar a instituição.

Desse modo, a otimização de verba teve alta relevância pela equipe gestora para se atender o novo modelo de gestão. Uma grande economia foi possível através da substituição de fornecedores, da prática da compra inteligente, aumento na frequência das reuniões com o Conselho Escolar, para análise das situações e priorização dos gastos resultando em números expressivos.

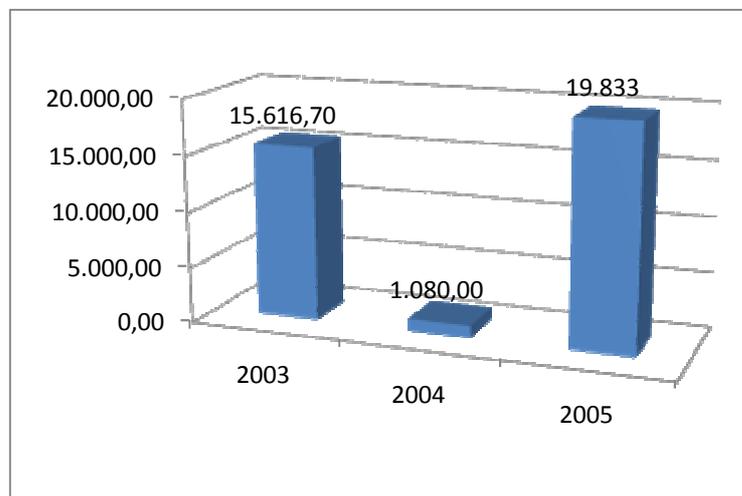
Diretor geral A – 1 coordenou o cadastro de novos fornecedores de insumos, para que aumentasse as possibilidades de negociação e tomadas de preços, bem como a ampliação alternativa para compra de produtos de gêneros variados necessários para manutenção do colégio e preparo da merenda escolar.

Esta ampliação representou um aumento de quase seis vezes o número de cadastro do ano de 2004 para o ano de 2005, como podemos ver no gráfico 1. O alargamento no número das inscrições de fornecedores do colégio oportunizou uma sensível mudança no comportamento de compras da equipe gestora, devido ao novo modelo de gestão que visava otimizar os recursos e tornar as aquisições cada vez mais eficientes.

**Gráfico 1 : Cadastro de Fornecedores**

**Fonte:** Elaborado pela autora – adaptado de PQRio Colégio A 2005, p.46

No gráfico 2 é feita a representação do comportamento de aquisição dos bens patrimoniais, que consiste em equipamentos de xerografia, áudio visuais, mobiliários específicos para computadores e montagem de sala de reprodução de visual com cadeiras especial e matérias de áudio e projeção, sabendo que todo material recebeu um número de patrimônio para ser inserido no acervo do colégio entre os anos selecionados. Importante ressaltar, que no ano de 2005 aconteceu o ápice da implementação do novo modelo de gestão e neste sentido é possível identificar a progressão da variável, seguindo a tendência de melhora conforme todos os outros gráficos escolares apresentados neste trabalho.

**Gráfico 2: Aquisição de Bens Patrimoniais**

**Fonte:** Elaborado pela autora – adaptado de PQRio Colégio A 2005, p.47

Fazendo uma análise comparativa da variável Aquisição de bens Patrimoniais, a progressão representa que o montante investido no ano de 2005, foi cerca de dezoito vezes o montante investido no ano anterior. Este aumento foi possível através de parceiros privados que aderiram a empreitada do resgate institucional implementada pelo diretor geral da unidade. Em contrapartida houve a vinculação da marca ou nome do parceiro em um *outdoor* fixado na frente da escola com as informações da obra de revitalização da infraestrutura.

Outro exemplo claro de melhoria na gestão financeira do colégio pode ser expresso se analisarmos comparativamente os valores recebidos pela Associação de Apoio a Escola (AAE) entre os anos de 2003 a 2005, expressos na Tabela 2, tendo como fonte de captação de renda tanto os parceiros privados, quanto a SEEDUC em atendimentos a projetos da escola.

Tabela 2: Tabela de valores recebidos

ANO	VALOR (R\$)
2003	152.452,60
2004	144, 554,70
2005	182.387,06

**Fonte:** Elaborado pela autora – adaptado da **Prestação de Conta da AAE** 2003, 2004, e 2005., p.15

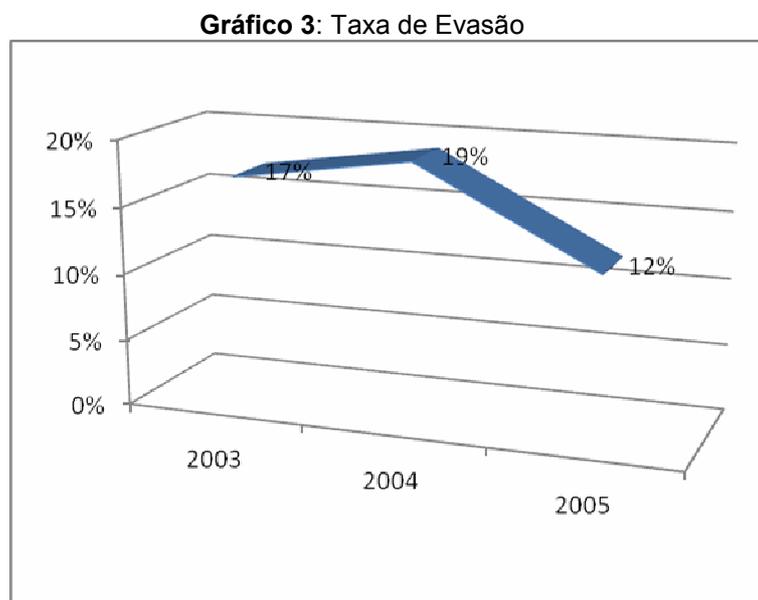
Pode-se verificar o aumento do valor recebido, mesmo tendo diminuído o número de turmas. Esse seria o principal resultado do controle rigoroso do recurso implantado, como ferramenta do novo modelo, que é gestão por resultado, adotado pelo colégio.

A orientação pedagógica em conjunto com a secretaria da escola atuou de forma veemente no combate a evasão escolar através de ações simples como resgate de alunos faltosos e otimização de turmas. Conforme relato do diretor, o trabalho de resgatar os alunos faltosos era uma ação alinhada entre os professores, serviço de orientação e secretaria. Assim que o professor sinalizava a ausência exagerada, a orientação pedagógica fazia o contato com as famílias para identificar os motivos das faltas, através de telefones, ou comunicação escrita. Os responsáveis eram advertidos e havia solicitação do retorno do aluno para as aulas. Se fosse detectado que este aluno efetuou matrícula em outra unidade escolar, uma prática comum, uma vez que os alunos não precisam deixar o histórico original e a

matrícula também pode ser feita somente com a declaração de pedido de transferência, o procedimento era de regularizar essa transferência, disponibilizando essa vaga para outro interessado. Dessa forma, buscou evitar a formação de classe com quantitativos pequenos de estudantes, aproveitando ao máximo o espaço escolar, bem como o trabalho de toda equipe de profissionais do colégio. A diminuição da taxa de evasão e transferências também foi um grande fator facilitador na busca destes resultados.

Pelos números apresentados no gráfico 3, nota-se quão efetivo foi à mudança do modelo de gestão sobre a variável alunos transferidos. É perceptível um grande impacto junto à comunidade externa através de uma diminuição, em um curto espaço de tempo, do número de alunos transferidos, sendo que em 2004 foram registradas 89 transferências e dois anos depois da mudança este número caiu para 38, apontadas nos registros da secretaria do colégio; cerca de 40% do número apurado em 2004 com relação ao registro de 2005.

Acompanhando a tendência dos números de transferências a taxa de evasão do colégio também sofreu um movimento de regressão entre os anos de 2003 e 2005



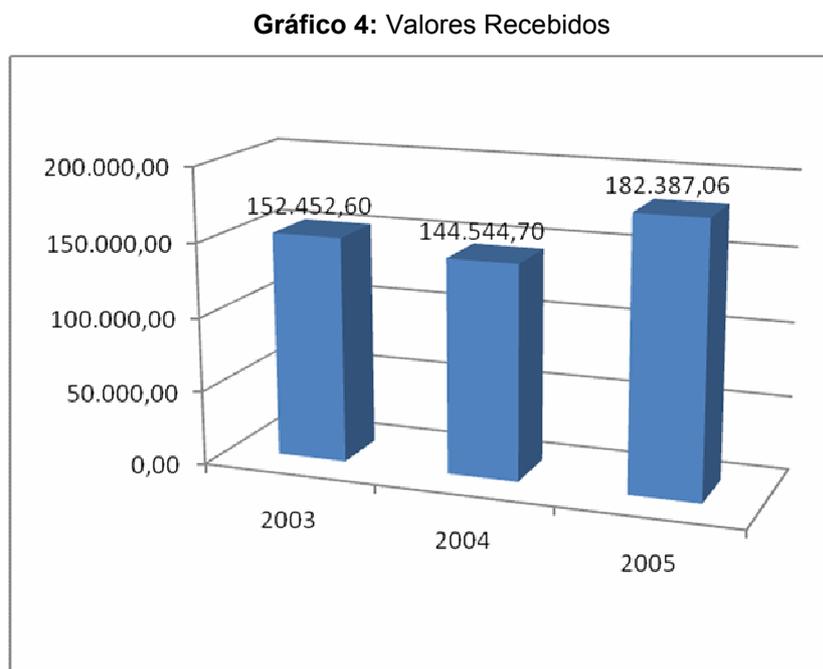
**Fonte:** Elaborado pela autora – Adaptado da **Ata de Resultado Finais** 2003, 2004 e 2005, p. 01.

Esse processo demandou um grande esforço do gestor. O principal artifício foi de reformar o prédio da escola estruturalmente e torná-la um ambiente agradável e bonito. Segundo ele, tais melhorias contribuíram para que a taxa de evasão escolar

diminuísse, uma vez que os alunos passaram a ter acesso a ambientes melhores estruturados.

É possível ter a dimensão do impacto do aumento efetivo de número de alunos, porém sob outro prisma, o financeiro. A partir do momento que o censo verifica que a escola mantém seus alunos, ela passa a receber mais verba para gerir o colégio. Isso possibilita sua manutenção e até novos investimentos patrimoniais, fazendo nascer um movimento cíclico: de aumento e captação de verba gerando manutenção e melhorias das condições de oferta.

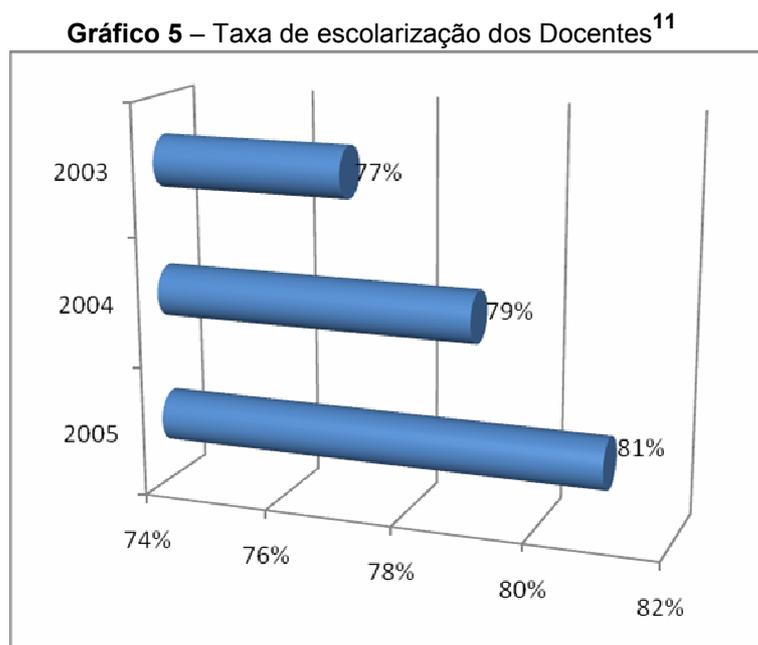
O gráfico 4, apresenta esta situação, o aumento no orçamento escolar, recebido pela AAE, vivenciada pelo colégio após um ano de implantação do novo modelo de gestão.



**Fonte:** Elaborado pela autora – Adaptado da **Prestação de Conta da AAE 2003, 2004, e 2005**, p. 15

Outra ação considerada bem sucedida foi à intensificação de incentivos para que os professores terminassem seus estudos de graduação e formação, aumentando a Taxa de Escolarização do colégio, pretendendo com isso melhorar a qualidade das aulas. Segundo a diretora adjunta A – 3, “o principal incentivo estava na organização do quadro de horário para evitar problemas com a logística de locomoção dos professores que manifestavam o interesse em voltar ou concluir seus estudos de graduação e pós graduação”.

Outra ação foi agilizar a montagem de processos de enquadramento por formação para ser encaminhado para órgão competente e, finalmente, buscou-se parcerias com as instituições de ensino da região para concessão de desconto para os professores do colégio, o que trouxe como reflexo o aumento da taxa escolarização, conforme demonstrado no gráfico 5.



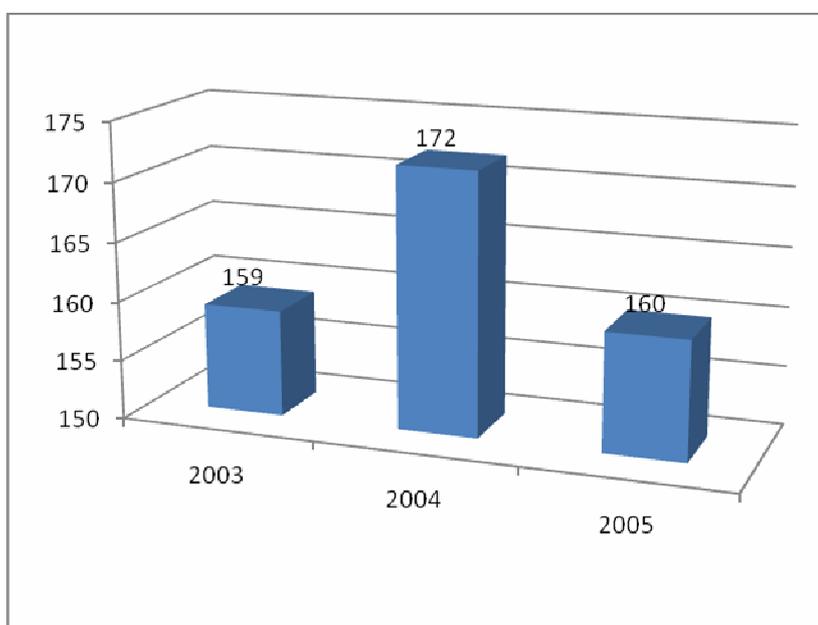
Fonte: Elaborado pela autora - adaptado do PQRio João Maia 2005, p.48

A redução no número de falta dos docentes do colégio também era uma preocupação da equipe gestora segundo a diretora adjunta Nelise da Silva; algumas ações foram implementadas em favor desta redução. Segundo o professor Marques, elas estavam pautadas em dois pilares: (i) o senso de responsabilidade com os resultados do colégio, trabalhados em reuniões, cartazes, encontros individuais e coletivos e (ii) a aplicação da regulamentação legal do estado. De acordo com o Estatuto do Servidor, o agente de pessoal começou a comandar com rigor os códigos 029 que é usado para atraso do professor e o 030 que é para falta completa do professor e, dessa forma, passaram acontecer descontos nas folhas de pagamentos dos professores faltosos, prática que não era usual na rotina do colégio.

<sup>11</sup>Os percentuais do Colégio A : no Ensino Médio é de 100% dos professores, no Ensino Fundamental (5ª à 8ª) 92% e no Ensino Fundamental (1ª à 4ª) apenas 35%

Como pode ser visualizado no gráfico 6, os números representam as faltas oficiais e anuais dos docentes da escola com as devidas comunicações, através do mapa de controle de faltas, que é enviado para a SEEDUC. Tais atitudes resultaram em uma pequena, mas importante redução de aproximadamente 9% do ano de 2004 para 2005. Nessa variável tão preocupante e difícil de ser atingida, já que se trata de servidores públicos, que muitas vezes têm a “falsa impressão” que não são passíveis de qualquer punição, por terem estabilidade profissional. Por outro prisma eles estão sim sujeitos as sanções prevista no próprio estatuto do servidor ou em regulamentações próprias sobre o assunto.

**Gráfico 6:** Faltas dos docentes



**Fonte:** Elaborado pela autora - adaptado do **Mapa de Controle de Faltas 2003, 2004, e 2005**, p. 04

O professor serve de modelo para os educandos. Através dos seus exemplos, os alunos podem adquirir além dos conhecimentos propedêutico, hábitos, atitudes, valores, ou seja, consolidar as aprendizagens importantes para a vida em sociedade. Nesse sentido, quando o docente assume uma postura responsável pelos resultados do colégio, diminuindo inclusive o número de faltas e aumentando sua escolaridade, contribui efetivamente para a melhoria dos resultados dos seus alunos através de aumento de número de hora-aula e da possibilidade de atividades mais interessantes. . Lück (2002) salienta que:

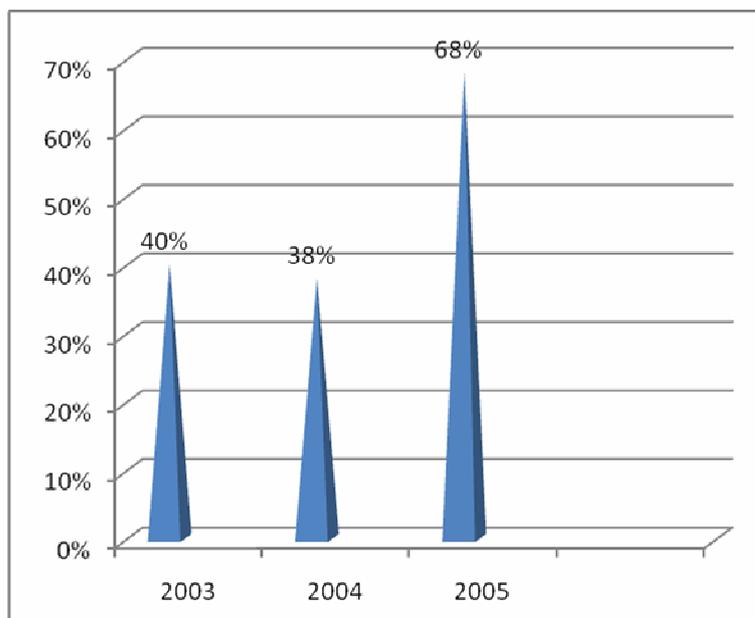
[...] o professor é a figura central na formação dos educandos. É ele quem forma no aluno o gosto ou o desgosto pela escola, a motivação ou não pelos estudos; o entendimento da significância ou insignificância das áreas e objetos de estudo; a percepção de sua capacidade de aprender, de seu valor como pessoa [...] LÜCK (2002, p. 28)

Quando o professor demonstra maior comprometimento com a sua frequência na escola, acaba por incentivar o comprometimento dos seus alunos, que tendem a ter melhores resultados durante e ao final do período letivo.

No gráfico 7 é possível perceber um grande aumento nos resultados anuais do colégio na taxa de aprovação. Esta progressão da variável é o resultado de todas as melhorias apresentadas anteriormente associadas e representada no sucesso final do ano letivo do aluno. Conforme o diretor geral, após o início do processo de mudança, tanto os alunos quanto os professores, se mostraram mais motivados: “O clima de satisfação era nítido em todo o colégio, os alunos passaram a se comportar de maneira diferente, e as aulas passaram a ter fluência”.

Embora os dados nos revelem um índice preocupante de apenas 68% de aprovação, vale ressaltar que o aumento de 30% nessa variável, foi para a unidade muito significativo.

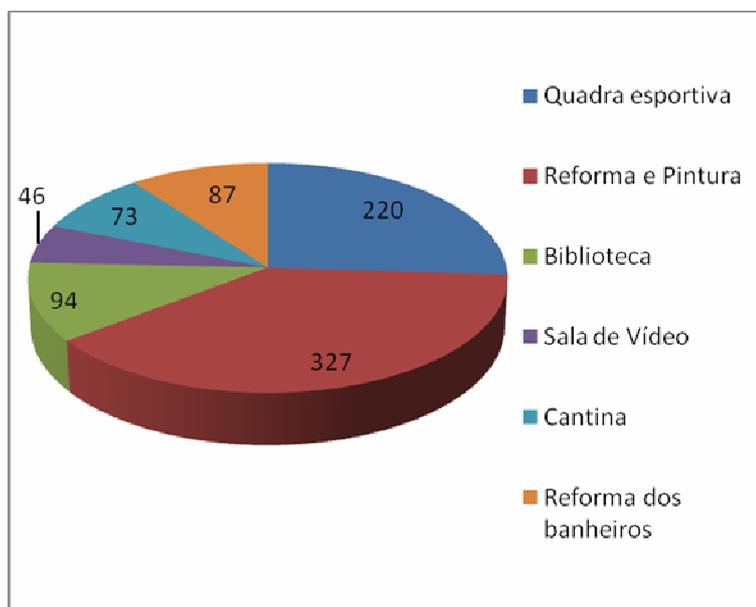
**Gráfico 7: Taxa de Aprovação**



**Fonte:** Elaborado pela autora, conforme **Ata de Resultado Finais 2003, 2004 e 2005** p. 01.

Conforme descrito no primeiro capítulo deste PAE, esta escola é a mais antiga do município de Resende, seu prédio é estilo neoclássico e sua fachada é tombada pelo patrimônio histórico municipal. Segundo gestor A – 1, ao assumir a gestão do colégio, por ter sido professor no mesmo, tinha ciência de que há anos a comunidade escolar vinha solicitando reformas de melhorias para toda a sua infraestrutura. Foi organizada uma pesquisa de opinião aplicada para todas as partes interessadas alunos, responsáveis de alunos, professores e funcionários do colégio onde a reforma e pintura do prédio foram consideradas como prioridade, conforme apresentado no Gráfico 8.

**Gráfico 8:** Prioridade para melhorias



**Fonte:** Elaborado pela autora – adaptado de PQRio Colégio A 2005, p.49

Foi desenvolvida uma pesquisa junto ao corpo discente para determinar a ordem prioritária quanto à utilização da verba extra, o que levou ao consenso que a prioridade estava na infraestrutura, que foi considerada precária pelos alunos. Tal decisão foi respeitada pela nova equipe gestora, o que determinou como meta de ação a reforma das janelas e pintura de todo prédio. Isso foi um plano de ação que levou a captação de recursos financeiros e materiais externos, além de recursos do colégio. De modo que essas ações iniciaram as obras de recuperação, como já descrito anteriormente.

Segundo relato dos professores, concomitante com a reforma e pintura do colégio, houve uma reorganização dos espaços, principalmente na sala de

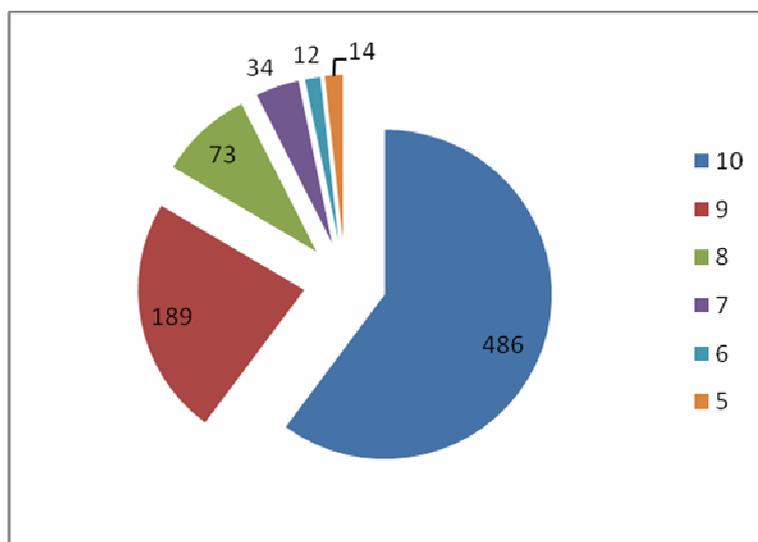
professores que recebeu infraestrutura como: microondas, geladeira, mesa, cadeiras, cantinho do café, murais, banheiros feminino e masculino (construído durante a reforma), jardins interno e externo. Foi realizada ainda a implantação da central de telefonia por ramal, contribuindo muito para o bem estar global.

De acordo com a diretora adjunta A – 3

Após sua aquisição os gritos para avisar alguém para atender ao telefone acabaram; fora isso, o “sobe e desce” também acabou. Melhorou muito a comunicação com qualquer parte da escola,. Também foi organizada uma sala de Xerox para centralizar este serviço e facilitar os pedidos dos professores.

Com os novos espaços, criados o clima de bem estar, motivação e satisfação ficou visível em toda escola. Os dados da pesquisa feita sobre esta variável foi transformada no Gráfico 9 e foi notória a satisfação de todos com as reformas e reformulação dos espaços. Os participantes da pesquisa foram convidados a atribuir uma nota para reforma, sendo que a nota variava entre 0 a 10, quanto mais alta a nota, maior era o grau de satisfação da comunidade externa.

**Gráfico 9:** Opinião da comunidade externa sobre a reforma



**Fonte:** Elaborado pela autora – adaptado de PQRio Colégio A 2005, p.49

Segundo Zanlorenço e Schinekenberg (2008), a sociedade atual anseia por uma escola que busque qualidade, e para isso vem assumindo o papel de co-responsável da gestão, auxiliando com sua participação cada vez mais ativa,

estabelecendo uma parceria para tentar haver uma coordenação de ações, visando melhorar a própria estrutura da entidade.

A Constituição Federal 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação definem a participação da família para a concretização do processo da gestão democrática nos colégios. É imprescindível que haja um fortalecimento na ação colaborativa de reciprocidade entre colégio e as famílias para o atendimento de um objetivo comum: melhorar a qualidade das condições de oferta e, desta forma, aumentar as oportunidades na efetividade na aprendizagem dos alunos/filhos das melhorias pretendidas.

### **2.3 O resgate institucional pelo caminho do conhecimento tácito**

A outra unidade escolar selecionada como objeto de pesquisa foi o Colégio B, que seguiu outro caminho para reverter o processo de desgaste institucional, utilizando recursos diferentes aos apresentados no primeiro exemplo do Colégio A para conseguir atingir a diminuição do número de alunos matriculados do colégio. Na próxima sessão foi destacada a importância dos conhecimentos empíricos aliados aos conhecimentos explícitos da professora B – 1 diretora geral da escola, para o processo de reversão do quadro de entropia negativa e reconquista dos alunos e familiares para escola.

#### **2.3.1 A experiência profissional uma aliada na gestão do Centro Integrado de Escolas Públicas (CIEP) Colégio B..**

Esta unidade escolar no ano de 2003 se encontrava próxima de ter que encerrar sua administração estadual e ser entregue para a rede municipal. Como tentativa de impedir este encerramento, a então Coordenadora da Regional Médio Paraíba III, convidou para assumir esta unidade escolar a Professora B – 1. Segundo entrevista concedida em maio de 2012, a Coordenadora C, “este convite aconteceu devido a sua forte atuação política e a sua excelente atuação como

gestora em outras unidades de ensino da região. Esta habilidade foi desenvolvida ao longo de mais de dez anos ocupando o cargo de gestora educacional”.

O primeiro contato com a área da gestão escolar de B – 1 foi no ano de 1984 quando foi convidada para participar da fundação da primeira cooperativa educacional da cidade de Resende, onde atua até hoje, como Diretora Técnica.

Após concurso público, ingressou na rede da Prefeitura de Resende e na do Estado do Rio de Janeiro. Trabalhou como professora em uma escola rural em uma escola municipal do município e aconteceu seu primeiro contato com um CIEP.

Na Secretaria Municipal de Resende ocupou o cargo de Coordenadora Pedagógica do Pré-Escolar e Classe de Oportunidade e concomitantemente ocupou a função como Assistente da Agente e Implementadora Pedagógica na Agência de Administração Escolar do Estado do Rio de Janeiro.

Foi pioneira na implantação do Estudo a Distância na cidade de Resende (EAD) – Um Salto para o Futuro<sup>12</sup>, no ano de 1990. Em 1992, foi nomeada Diretora do segundo CIEP que trabalhou, em Porto Real e em 1996 foi dirigir a primeira escola municipal, atuando até dezembro de 2001. Em janeiro de 2002, foi transferida para o CIEP Colégio B objeto de estudo desse trabalho, atuando como Diretora Geral pelo Estado, transformando o histórico daquela Unidade Escolar.

Nessa unidade, no período de 2003 a 2005, o número de alunos passou de 87 para 1.100. Foi instituído o Curso de Educação para Jovens e Adultos (EJA) e a primeira fase ao Ensino Médio.

Em 2006, foi convidada para dirigir o maior colégio público de Resende, com 3800 alunos. Procurando desenvolver uma relação mais intensa entre Escola e Comunidade, reativou a fanfarra<sup>13</sup>, que estava parada há mais de 10 anos e abriu a Unidade nos finais de semana, para prática de esporte e outras atividades.

Em 2009 foi para direção de outro CIEP que estava com apenas 84 alunos, e em seis meses aumentou o n° de alunos para 336 e a atual gestão vem despendendo esforços para autorizar o Ensino Médio de manhã e a noite, além do Ensino Médio de Jovens e adultos e do Ensino profissionalizante.

---

<sup>12</sup> Salto para o Futuro integra a grade da TV Escola (canal do Ministério da Educação). É uma das faixas de programação do canal dirigida especialmente à formação continuada de professores do ensino fundamental e médio, atendendo também a temas de interesse para a educação infantil. (<http://tvbrasil.org.br/saltoparaofuturo/o-programa.asp>)

<sup>13</sup> Conjunto de músicos que tocam principalmente instrumentos metálicos de sopro (<http://www.webdicionario.com/fanfarra>)

Toda experiência na área educacional contribuiu para determinar o jeito peculiar da diretora escolar B – 1 gerir as instituições pelas quais passou. Isso foi detectado através dos relatos da própria. Uma vez que, faz parte da sua práxis profissional como gestora a priorização da cultura organizacional da escola, que vem sendo o pilar de sustentação para todas as outras dimensões.

Neste PAE será adotado o conceito utilizado por Lück (2009).

O conceito de cultura organizacional se refere, pois, às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo [...] e em sua comunicação e relacionamento interpessoal regularmente estabelecido. LÜCK (2009, p. 116).

Neste sentido cultura organizacional é o conjunto de práticas que compõem a rotina da escola. Também se refere ao relacionamento interpessoal adotado pela equipe do colégio. É de extrema importância que haja uma boa convivência entre os atores escolares, gestores, professores, alunos e demais profissionais envolvido no processo ensino-aprendizagem. O clima instaurado deve favorecer a consolidação do senso de equipe que almeja objetivos comuns dentro da escola.

Para entender como foi o processo de mudança do Colégio B, foi feita uma entrevista em fevereiro de 2012 com diretora B – 1 e apurada que uma das primeiras atitudes adotadas ao assumir o cargo de diretora geral do colégio foi convocar reunião com os profissionais de educação que ainda permaneciam alocados no colégio. Segundo a própria: “Eu tentei no primeiro contato sensibilizar a todos da necessidade de formarmos uma equipe para nos protegermos contra a extinção, atender melhor os alunos remanescentes e conquistar novamente nossa clientela”.

Outra atitude foi firmar parceria com a Prefeitura Municipal de Resende (PMR) que disponibilizou profissionais para atividades extracurriculares tais como: curso de Artesanato, Culinária, Corte costura, Balé para atender os alunos em contra turno, também os responsáveis dos alunos ou qualquer membro da comunidade ao entorno do colégio.

Esta parceria consiste em uma utilização compartilhada do prédio da escola, sendo que foram implantadas turmas de educação infantil, no primeiro momento, de responsabilidade municipal, e posteriormente, alocada uma Creche Municipal no espaço físico estadual. Em contra partida a prefeitura forneceu à escola estadual,

profissionais articuladores que faltavam no quadro do colégio; a gestão escolar era ocupada por um profissional da rede estadual.

A partir desta associação a escola passou a ser utilizada também pela rede municipal e neste caso não foi configurada uma situação ruim, pois a escola pode completar seu quadro de profissionais e, captar uma parcela da comunidade diferente das que já atendia (através da educação infantil). Principalmente trouxe para dentro dos muros escolares, as famílias ao entorno do colégio, através dos cursos extracurriculares oferecidos. Esta oportunidade de implantação desses cursos surgiu pela parceria firmada entre o colégio e a PMR.

Essa união favoreceu ambas as partes, pois o colégio estadual conseguiu efetivar melhorias nos trabalhos através dos novos atores do quadro de docentes e pessoal de apoio e a PMR conseguiu atender a demanda do bairro de crianças de 0 a 5 anos sem gasto com construção de novos colégio ou creche, arcando apenas com as despesas de parte da manutenção e da merenda normal do cotidiano de qualquer instituição de ensino.

A grande preocupação manifestada por B – 2 foi estabelecer uma nova cultura organizacional através de ações que contemplaram o reforço do espírito de grupo. Ela promoveu festas comemorativas, Conselhos de Classe, e muito diálogo em momentos formais e informais, como encontros fora do ambiente de trabalho, conseguindo assim restaurar o senso de grupo dos profissionais do colégio.

Segundo relato da atual diretora adjunta do colégio, que chamaremos de B – 3 em entrevista feita dezembro de 2011, a pequena equipe remanescente recebeu um grande estímulo ao ver chegar profissionais para completar o quadro das funções estratégicas.

Através da articulação política da gestora, foi possível firmar este acordo com a PMR, ou seja, seu modo e sua habilidade no relacionar-se com os outros, tendo em vista a obtenção de resultados desejados para atingir seus objetivos.

O processo de instauração da parceria entre a prefeitura e o colégio, oportunizou de maneira real a cessão de profissionais da PMR e, mais tarde, houve a implantação da Creche Municipal no espaço do colégio por já existir a parceria. Essa prática não era comum na cidade e a gestora B – 1 conseguiu através de muitos encontros, reuniões com os representantes da Prefeitura e do estado. Foram aproveitadas as melhores oportunidades de negociação, pois o poder municipal necessitava do espaço e a direção do colégio estabeleceu suas condições para

firmar o acordo: a alocação de funcionários municipais para compor seu quadro de funcionários de apoio e pedagógico. De acordo com a gestora B – 1 : “Além de conseguirmos completar nosso quadro, também recebemos cursos extras para ofertar a comunidade do bairro.”

Uma atitude considerada ousada foi a abertura de turmas, em modalidades ainda não existentes no colégio, do 2º segmento do Ensino Fundamental e Ensino Médio das modalidades Regular e EJA.

Para uma unidade escolar estadual abrir novas turmas no seu quadro de horário é necessário montar um processo, e neste, é preciso que haja o estudo da demanda no bairro onde está inserida a previsão de quais profissionais que serão alocadas nas disciplinas para lecionar, os tramites legais na estrutura estadual. A necessidade de tomada de decisão era urgente, uma vez que a demanda da comunidade era alta, havendo uma grande pressão social. Com os levantamentos de dados realizados e apoio da Coordenadora regional e do órgão central, optaram pela abertura das turmas em caráter emergencial e extraordinário para sanar as necessidades impostas pela situação. Conforme a Coordenadora Regional C (2012):

Nossa Coordenadoria era a menor da região e não poderíamos perder mais uma unidade escolar, isso teria um impacto muito ruim, ameaçando inclusive nossa própria existência, pois uma Coordenadoria Regional só poderia existir com um número mínimo de 19 escolas, sendo este o nosso quantitativo. Esta escola estava preste a ser entregue para o poder municipal que necessitava aumentar sua oferta de vagas na educação infantil. Por este motivo adotamos essa saída, autorizar em caráter emergencial, a abertura de turmas, uma vez que a diretora conseguiu comprovar através da pré-matrícula, que haviam um grande número de interessados na comunidade em estudar no colégio se houvesse a abertura desta modalidade de ensino.

Segundo as normas de autorização de funcionamento de ensino presencial e Educação básica esta implantação só iria se efetivar no próximo ano letivo, porém diante de uma situação excepcional foi permitido pelo Órgão Central, pela Coordenadora Regional a abertura das turmas antes da conclusão de todo o processo legal. Garantiu-se assim o direito subjetivo da Educação Básica previsto na Constituição Federal 1988 e Lei 9394/96. Além disso, com a abertura das novas turmas seria afastado o risco de municipalização do prédio, devido ao número muito pequeno de alunos matriculados.

Desta forma, a diretora B – 1 efetuou um levantamento para verificar o quantitativo de alunos interessados em se matricular no colégio caso fosse disponibilizado os anos finais do Ensino Regular, Ensino Médio e turmas na modalidade EJA. De forma que foi possível através da pré-matrícula, comprovar que havia um grande número de candidatos as possíveis vagas, outra variável observada foi a existência de salas vazias, pois estava disponível praticamente todo o espaço escolar, uma vez que só funcionava três turmas quando assumiu a gestão.

Outro levantamento relevante foi identificar através de consulta junto ao corpo docente da região, a disponibilidade em compor o quadro de docente caso houvesse a abertura das turmas pretendidas, e foi possível constatar que o quadro de docente seria suprido quase na totalidade. Restava apenas a conclusão do processo de autorização do órgão central, que ocorreu prontamente meses depois.

De fato, a atitude apesar de ousada, foi pioneira na modalidade EJA na rede Estadual e no bairro onde está inserido o colégio, fazendo com que grande parte dos alunos com distorção idade-série do complexo de bairros da Cidade Alegria, que não conseguiram vagas em outra unidade escolar municipal, procurassem o serviço nesta unidade.

Segundo OLIVEIRA (2011), todo gestor escolar precisa extrapolar o campo dos conteúdos científicos, técnicos e pragmáticos. É de extrema importância que ao administrar promova mudanças significativas da coletividade. É relevante que o gestor adote a prática da tomada de decisão de maneira coletiva e participativa. Embora esse processo necessite de um prazo maior para o consenso é fundamental que o diretor compreenda que sozinho não atingirá a transformação da realidade. Dessa forma, é necessário que haja a colaboração de toda a comunidade escolar, para garantir à gestão um caráter democrático que ela exige, visando assim propor inovações na rotina escolar e no trabalho pedagógico como um todo.

Neste sentido o gestor deve ser empreendedor, mas isto também significa assumir o risco das escolhas e, caso haja algum imprevisto, o ideal é que esta escolha nasça na coletividade para que louros e possíveis fracassos sejam compartilhados.

A rebeldia do empreendedor não se manifesta somente pela denúncia do inadequado, do obsoleto, do prejudicial à sociedade, mas, sobretudo pela proposta de solução ou melhoria para os problemas que encontra. Por isso, só o sonho (ou a idéia) não é suficiente para configurar uma ação empreendedora: é preciso transformá-lo em algo concreto, viável, sedutor

pela sua capacidade de trazer benefícios para todos, o que lhe dá caráter de sustentabilidade (Dolabela 2003, p.29)

Embasada no conceito de Dolabela (2003) percebe-se, que os gestores escolares devem cultivar de maneira criativa e inovadora, a prática de fomentar na sua equipe, tanto a possibilidade de presumir a mudança, como também viabilizar que essa se concretize. Nesse sentido, a forma participativa de todos e os esforços devem visar às melhorias da instituição de maneira geral.

Quando indagada sobre essa postura, a gestora B – 1 relatou que foi uma decisão arrojada fazer todos os levantamentos em curto espaço de tempo, e ainda assegurar que os direitos dos alunos fossem respeitados. Porém, isso foi planejado em conjunto com a Coordenação local e teve ciência do Órgão Central. Dessa forma, a ação inicial foi o planejamento com a Coordenadoria local, quando foi determinado para gestora, que fizesse um levantamento da demanda na comunidade para a modalidade pretendida, o que foi feito sob forma de pré-matrículas.

Em seguida, a confirmação da demanda, houve a montagem do processo de autorização para abertura das turmas, e o ofício solicitando que houvesse a licença para o início do funcionamento antes da conclusão do processo. Essa concessão foi dada, porque junto com os documentos legais seguiu em anexo a lista de pré-matrícula e um pedido da própria Coordenadora endossando o texto. De modo que as turmas foram abertas antes da conclusão do processo de autorização, nota-se que ocorreu, na prática, uma priorização através do rico relatório entregue pela gestora e sua Coordenadora Regional ao Órgão Central.

Caso a tentativa de abertura de turmas e modalidades não tivesse sido bem sucedida, poderia ter gerado um enorme problema, tanto interno como externo ao colégio. O problema interno seria a frustração da equipe de profissionais da escola em não conseguir aumentar o número de alunos e, por conseguinte, não afastar a iminência em ter que trocar de unidade escolar., pois toda vez que um prédio é entregue ao poder municipal acontece um reaproveitamento de profissionais nas outras unidades do poder estadual e muitas vezes, remanejamos pessoas para muito longe do seu domicílio. Desta forma, todo o trabalho de resgate do senso de grupo estaria ameaçado. O problema externo seria não atendimento da demanda excluindo um considerável número de alunos da inserção no sistema educacional.

## 2.4 As ações e seus efeitos

Será abordada cada unidade escolar separadamente, respeitando as suas peculiaridades, para ao fim do capítulo se tecer comentários comparativos entre os dois processos de mudança.

### 2.4.1 Colégio A

Segundo as atas de reuniões e relatório produzido para o Programa de Qualidade do estado do Rio de Janeiro (PQRio) ,muitas parcerias foram firmadas entre o colégio e a comunidade externa. Desta forma, a equipe gestora conseguiu reformar totalmente o prédio escolar, adquirir novos insumos tecnológicos para modernizar sua infraestrutura, e equipar seus laboratórios de informática e ciências. Como efeito, houve uma imediata melhora nas condições de oferta e imagem do colégio, despertando o interesse pela população e aumentando a procura durante o período da matrícula.

Esta parceria aconteceu em troca de publicidade: o professor A – 1 se comprometeu em divulgar amplamente para sociedade local os nomes dos colaboradores da reforma. O papel do diretor geral foi decisivo para efetivação destas parcerias, pois foi ele quem foi a campo pessoalmente para sensibilizar e captar os parceiros.

De acordo com o relatório do PQRio, o ponto de partida para a gestão financeira foi o Planejamento Estratégico.Nele foi verificado o custo das ações, que é confrontado com os recursos recebidos pela SEE/RJ e pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e são traçadas as possíveis parcerias, dentro das normas estabelecidas pela SEE/RJ para o cumprimento das ações.

A SEE/RJ calcula os recursos a serem repassados para a escola de acordo com a quantidade de alunos ativos no semestre anterior, logo sempre haverá uma defasagem de um semestre em relação aos valores. Essa diferença pode ser positiva ou negativa, dependendo do número de alunos ativos no semestre seguinte.

Anualmente é repassada pelo Governo Federal a verba do FNDE, aproximadamente no mês de outubro. No ano de 2004 o valor recebido do FNDE e

da SEE/RJ juntos totalizou R\$ 182.387,06 (cento e oitenta e dois mil e trezentos e oitenta e sete reais e seis centavos). Nesse valor está incluída a verba de merenda.

O diretor A – 1 buscou priorizar e articular as ações do Planejamento Estratégico de acordo com a previsão do montante a ser enviado pela SEE/RJ e FNDE. Normalmente, o total de recursos recebidos não são suficientes para atender as necessidades do Planejamento Estratégico e do PPP, o que o forçou a buscar recursos extras.

Esses recursos extras vieram da própria SEE/RJ e de doações do setor privado. Durante o primeiro semestre deste ano, o Colégio A captou R\$ 9.403,00 (nove mil, quatrocentos e três reais) da SEE/RJ para aquisição de um data show, uma impressora laser colorida e para pagamento do curso do PQRio (despesas com deslocamento e alimentação durante todo curso). Outra captação foi no setor privado e que receberam nomes fictícios, através de uma empresa do segmento automobilístico da cidade, a empresa 1, prestadora de serviço para empresa 2, que doou para escola o valor de R\$ 3.212,22 (três mil, duzentos e doze reais e vinte e dois centavos) para pagamento da mão de obra da pintura interna do prédio.

Outra forma de captar recursos foi a doação de materiais diretamente para a Colégio A. E mais uma vez, foi o diretor quem assumiu o papel de articulador conseguindo aproximadamente, o equivalente a R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) em tintas e em aluguel de andaimes. As empresas doadoras foram: empresa 3 do segmento farmacêutico, empresa 4- rede posto de combustível e variedades, empresa 5 do segmento automobilístico, prestadora de serviço da empresa 2, empresa 6 fabricante de componente para solda elétrica, empresa 7 um comércio de insumo de material de construção, empresa 8 um comércio do segmento automobilístico. Todas elas alocadas na região sul fluminense, tendo o recurso recebido em dinheiro e depositado em conta da AEE e declarado na **Prestação de Contas** em formulário próprio, o que ocorre no final do semestre. É da responsabilidade do diretor geral organizar o processo de prestação de contas de todo o orçamento do colégio e enviar para Coordenadoria que encaminha para SEEDUC, onde acontece sua averiguação

Nota-se que a participação da equipe gestora foi de extrema relevância, uma vez que, a partir dos cursos de formação ela adquiriu a visão estratégica e os conhecimentos técnicos, para desenvolver uma análise crítica e situacional da

instituição. Tal análise serviu como ponto de partida para implementar das mudanças pretendidas. Lück (2000) diz:

O enfoque do planejamento estratégico enfatiza, em especial, o conteúdo, a orientação e os resultados da organização proposto no plano resultante. Já o planejamento participativo enfatiza o processo envolvido na elaboração do plano, considerado como legitimador do mesmo.(LÜCK,2000.p.4)

Nesse sentido, é possível afirmar que além da gestão estratégica o colégio também adotou a gestão participativa, pois, envolveu diversos atores no processo de mudança, para traçar os planos de ação corretivos dos pontos considerados ruins, ou a serem melhorados.

Através de solicitação com a PMR (Prefeitura Municipal de Resende), o colégio conseguiu que a gestão municipal melhorasse as condições ambientais da praça, que é vizinha de frente do colégio, melhorando assim o acesso principal de entrada para o aluno e seus familiares.

Quanto aos aspectos pedagógicos, um dos principais parceiros foi a Secretaria Municipal de Saúde, dando suporte, disponibilizando profissionais da área da saúde e material educativo para palestras, e minicursos sobre assuntos pertinentes ao universo dos alunos. Além de esclarecer as maiores dúvidas sobre alguns temas como: doenças sexualmente transmissíveis, prevenção as drogas, gravidez na adolescência, vida saudável, meio ambiente e outros.

Desta forma, cada vez mais a escola firmava seu vínculo com os alunos demonstrando a grande preocupação com as questões do universo dos adolescentes e como este pode ter suas condições melhoradas através da informação. Outros projetos aconteceram como Oficinas de Ciências, Jornada de Educação Ambiental (JEA), que também contou com a participação da administração do Parque Nacional de Itatiaia e com um colégio da mesma Coordenadoria, porém de região diferentes.

#### 2.4.2 Colégio B. .

No caso do Colégio B a principal parceria aconteceu com a Prefeitura Municipal de Resende. A gestão passou a ser compartilhada entre Município e o Estado do Rio de Janeiro, na qual foram alocados vários servidores municipais, houve ajuda com insumos alimentícios para reforçar a merenda, implantados cursos extracurriculares e em contra partida, gradativamente, os alunos do Ensino fundamental I passariam a ser contados como sendo da rede municipal. No primeiro ano, foram passadas para o censo do município apenas três turmas. As atividades extracurriculares tinham como maior objetivo a aproximação da comunidade externa com o cotidiano escolar. Alguns exemplos destes cursos: culinária, artesanato e dança JAZZ entre outros. E a principal consequência desses cursos, como relatado anteriormente, foi à presença constante da comunidade externa na rotina do colégio.

Outra vertente desta parceria com PMR foi à complementação do quadro de profissionais para ocupar funções estratégicas no quadro de funcionários do colégio como: orientadores pedagógicos e educacionais, porteiros e vigias, dentre outros. E por fim, houve a inauguração de uma Creche Municipal no espaço físico do colégio. Dessa forma cultivando a presença das crianças no ambiente escolar, e facilitando uma possível inserção dessa parcela da comunidade, nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Em contrapartida, algumas turmas passaram a ser contadas como municipais no censo escolar.

Outra parceria foi firmada com Escolinhas de Futebol organizada pela Associação de Moradores, funcionando exclusivamente nos finais de semana. Um membro da comunidade externa ao colégio, de confiança e com conhecimentos de treinador de futebol, assessorado por um professor de educação física do colégio. Trata-se de uma pessoa de total confiança, pois ficava responsável pela a chave do colégio e que soubesse manter um bom relacionamento com a equipe gestora. O trabalho da Escolinha de Futebol visava melhorar o discernimento de responsabilidade sobre o uso coletivo, conservação e manutenção dos bens patrimoniais por parte dos alunos.

## 2.5 Comparando as Escolas:

Cada parceria foi firmada a partir de uma necessidade e objetivo específico. O diretor A – 1 buscou fazer aliança com parceiros no comércio local e trilhou alguns caminhos pouco usados, lançou mão de ofícios e projetos específicos, e principalmente o conhecimento feito durante o curso do PQRio, para obter verba da SEE/RJ possibilitando a compra de equipamentos e reposição de mobiliários. O seu maior objetivo era de revitalizar a estrutura física do colégio para que através deste ambiente favorável para aprendizado fosse despertado na comunidade o desejo de voltar a fazer parte desta instituição de ensino. Havia também a intenção de que os alunos se sentissem valorizados e incitando a melhorar cada vez mais seus resultados, conquistando o reconhecimento de melhorias também na dimensão pedagógica. O ambiente físico do colégio merece toda atenção por parte dos gestores, pois seus impactos incidem de maneira direta no desenvolvimento da aprendizagem como afirmou o educador Eduardo D'Amorim:

“Tudo na escola deve ser feito para educar. Tudo. Assim, a sujeira deseduca, o abandono deseduca, a desorganização deseduca. Por outro lado, a limpeza educa, a organização educa, as paredes educam, os quadros educam, as plantas educam. Por isso a estrutura física para mim é importante para a visualização da seriedade do processo e da concepção que se tem da escola.” (Eduardo D'Amorim, *apud* PORTELA e ATTA, 2001. p. 175.).

O colégio B firmou uma grande parceria com a PMR e desta forma passou a ter uma “administração compartilhada”, porém a gestão era ocupada por uma única pessoa e a atuação da prefeitura limitava-se suprir as vagas no quadro de funcionários e professores, contribuir com insumos alimentícios para complementar a merenda. Em contrapartida, a escola passou para o censo da prefeitura os alunos de três turmas do Ensino Fundamental. Neste momento, foi criada uma escola municipal paralela à estadual.

A manutenção do prédio, a gestão da unidade de maneira geral era da competência do Estado e cerca de 90 alunos, de acordo com registro da secretaria, foram matriculados no departamento municipal do colégio. Com esta parceria o Colégio B pode melhorar seu quadro de funcionários e aumentar a oferta de refeição. Passou a oferecer o café da manhã com os insumos enviados pela PMR e a prefeitura aumentou o número de vagas de atendimento no segmento que

segundo a regulamentação Lei de Diretrizes e Bases da Educação Lei nº 9394/96 é de sua responsabilidade:

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

“[...]”

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida à atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Além dessa parceria com a PMR a diretora geral, Sueli Galvão buscou melhorar o clima organizacional, como forma de parar o processo de entropia negativa. Seu esforço se concentrou em conquistar a equipe para a tarefa, em melhorar a imagem do colégio junto à comunidade, fazendo inclusive aliança com a própria Associação de Moradores do bairro para fomentar a presença da comunidade no colégio.

Um grande desafio foi criar esta cultura organizacional, cultivar a expectativa para satisfação na comunidade escolar, fomentar o trabalho participativo e permear todas as ações com amizade, solidariedade, clareza quanto ao maior objetivo: evitar que o prédio passasse para exclusiva administração municipal. Alguns princípios caracterizam um bom clima organizacional, que segundo Brunet apud Portela estariam em destaque:

o diretor confia nos professores e nos demais agentes escolares; o diretor tem altas expectativas em relação às possibilidades de aprendizagem dos alunos e estimula toda a escola nessa mesma linha; as decisões são tomadas pela organização como um todo; a comunicação é um elemento constante e se faz em todas as direções; o ambiente é ordenado e sinaliza com clareza para alunos e professores o propósito da instituição; os professores se sentem envolvidos e implicados no seu trabalho; todos se sentem responsáveis pelo sucesso da escola e unem seus esforços para atingir os objetivos e fins da organização. BRUNET apud PORTELA e ATTA, (2001, p.174)

Para demonstrar esse efeito, de forma pragmática citamos Consed<sup>14</sup>, que diz:

Quando comunidades inteiras trabalham de forma conjunta em parceria para melhorar a educação, todos são beneficiados. As escolas se beneficiam com o aumento do ânimo entre os professores; os pais passam a ter mais consideração pelos mestres; as famílias dão mais apoio; a

---

<sup>14</sup>CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação

imagem da escola melhora junto à comunidade. Os empregadores se beneficiam com o desenvolvimento da comunidade e passam a contar com uma força de trabalho mais qualificada. E, mais importante ainda, os estudantes se beneficiam através de maior presença nas salas de aula, com notas melhores, maiores índices de aprovação nos vestibulares, passam a sentirem-se parte da comunidade em que vivem e, de maneira geral, têm um melhor aprendizado. CONSED (2000,p.2)

Dessa forma, as duas equipes gestoras dos dois colégios analisados neste trabalho, souberam captar ajuda no ambiente externo, aproveitando as oportunidades para combater as fraquezas que resultaram no processo de “entropia negativa”. Partindo do princípio que a escola é uma organização aberta e dessa forma sofre influências do meio onde está inserida e necessita ser retroalimentada por insumos materiais<sup>15</sup> e imateriais<sup>16</sup>.

Sendo assim, o gestor escolar necessita ter a habilidade de liderança, e de tomada de decisão para vislumbrar as oportunidades de melhorias para a instituição que trabalha, tanto nos atores externos, quanto internos. Nos casos analisados, utilizou-se de um planejamento estratégico aliado ao participativo e captou-se todas as possibilidades de ajuda e parceria para atingir o objetivo esperado.

## **2.6 Gestão, liderança e tomada de decisão: os elementos essenciais para melhorias.**

Pesa sobre equipe gestora responsabilidade pela administração e a decisão dos rumos do processo educacional, e dois elementos essenciais na busca das melhorias pretendidas seria a gestão, liderança e tomada de decisão.

Nas palavras de Gonçalves e Carmo (2001), essa evidência é destacada através de um modelo administrativo que se fundamenta nas ilusões de um sistema comprometido e excludente que é o ensino público brasileiro, onde uma pequena parcela da população é beneficiada, enquanto que a maioria pertencente a uma classe social com menor “poder aquisitivo” são penalizadas e eliminadas no decorrer do processo ensino-aprendizagem.

Paradigmaticamente Kazmier (1975) afirma que:

---

<sup>15</sup> Insumo material - Elemento ou conjunto de elementos que entra na produção de bens ou serviços

<sup>16</sup> Insumo imaterial - Elemento que não é material, resultado do esforço humano. Ex: força, conhecimento.

[...] a habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação que assume pelo menos três fases: diagnóstico; descobertas de alternativas e análises. (KAZMIER, 1975, p. 33)

Ao analisarmos o processo vivenciado pelas duas unidades escolares, podemos concluir que um aspecto muito relevante para ambos os casos foi o fato dos novos gestores investigarem o contexto e socializá-lo com seus quadros de profissionais. Neste sentido, foram realizados trabalhos para fazer levantamentos e investigação das situações reais dos colégios e nestes foram envolvidos vários personagens da equipe do colégio, desde as pessoas que trabalhavam na secretaria, passando pelos alunos até a comunidade externa, representada pelos pais de alunos.

Desta forma, todos foram envolvidos na situação problema e conseqüentemente nas possíveis soluções. Quanto mais pessoas envolvidas, maior será a capacidade de soluções criativas, porém, está no gestor à responsabilidade em “orquestrar” as ações para a mudança e fomentar juntos outros membros da equipe através de levantamentos de dados sobre a instituição e ou sensibilização para quebra de paradigma. Segundo Senge: “mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente.” (SENGE, 1998 citado por MOTTA, 2001, p. 137).

Compete ao gestor a tarefa de promover a mudança de maneira democrática, superando possíveis resistências, e articulando um pacto social<sup>17</sup> interno e externo a unidade escolar. A saber, foi adotada a taxonomia de Pinto (1998) que entende o pacto social como um acordo de vontades, estabelecido entre o Estado e as representações de trabalhadores e empresas, sendo que no caso educacional, esse acordo acontece entre a comunidade externa e interna do colégio.

De modo que, nos dois exemplos abordados neste trabalho, o pacto social foi firmado entre os atores: gestor da unidade, comunidade interna e externa do colégio, um acordo feito em prol das melhorias almejadas. O gestor, em ambos os exemplos, assumiu o papel de articulador no processo de captação de ajuda no ambiente

---

<sup>17</sup>Foi adotada a definição do autor PINTO (1998) que entende o pacto social como "um acordo de vontades, estabelecido entre o Estado e as representações de trabalhadores e empresas, para determinar uma ampla política econômica de equilíbrio da produção e do emprego, que sirva de base para a normatização coletiva das condições de trabalho pelas respectivas categorias

externo ao colégio com o propósito de reversão do processo de entropia negativa e conseguiram perceber que as possíveis e valiosas parcerias estavam bem próximas dos colégios. Isso baseado nos conceitos de Consed (2000):

Este é o conceito das parcerias para a educação: o envolvimento da comunidade na ajuda à escola. Nos Estados Unidos da América, os números revelam a grande vitalidade da participação da comunidade no cotidiano escolar – são centenas de milhares de parceiros e voluntários atuando junto às escolas de Ensino Fundamental e Médio, através de parcerias objetivas, que contam com forte apoio do Departamento de Educação norte-americano e dos Departamentos de Educação dos governos estaduais, sob a forma de iniciativas individuais e da participação de grupos comunitários, empresas, órgãos governamentais e ONGs.

Para fazer parcerias, basta saber o que a escola precisa, e buscar na sociedade em volta quem possa e esteja disposto a ajudar. E, na prática, qualquer um pode participar desta parceria. Por exemplo:

- Pessoas: Pais de alunos, vizinhos, médicos, advogados, engenheiros, dirigentes de empresas e outros profissionais.
- Entidades: Igrejas, sindicatos, associações de moradores, organizações não-governamentais, grupos culturais, órgãos dos governos municipal, estadual e federal, universidades etc.
- Empresas: Lojas, indústrias, supermercados, bancos, companhias de todos os tipos e tamanhos. CONSED (2000,p.6)

No primeiro exemplo, Colégio A, este pacto foi materializado em um relatório acessível a todos.

No segundo exemplo, este pacto foi feito apenas no plano da verbalização, sem qualquer registro escrito. Uma implicação da ausência de registro é a fragilidade da perpetuação das informações, podendo os acontecimentos serem esquecidos com passar do tempo, inviabilizando que sirvam de boas práticas para futuras equipes gestoras. Apesar de ter sido construído um PPP naquele ano, este não contemplava as ações efetivas de consolidação do clima organizacional voltado para reforçar o senso de equipe e tão pouco as metas de abertura de turmas e modalidades. Talvez por não ter o respaldo legal em processos, sendo a diretora a responsável por divulgar, disseminar e garantir a sobrevivência dessas perspectivas no ambiente escolar.

Diz a sabedoria popular que uma andorinha só não faz o verão. Mas um bando delas revoando contra o azul do céu anuncia a chegada da nova estação. Com a escola, não é muito diferente: ela precisa da união de esforços dos diversos setores da sociedade para cumprir seu papel de formar cidadãos aptos e capazes para transformar a realidade social em que vivem. (CONSED.2000,p.6)

Na próxima sessão trataremos da proposta de intervenção para este PAE, após confrontar as atitudes tomadas pelos gestores e os impactos gerados, de avaliar se os avanços obtidos foram resultados exclusivamente da gestão inovadora ou se outros elementos puderam contribuir para a extinção da rejeição social sofrida pelas escolas destacadas no estudo de caso.

### **3 ORIENTAÇÕES BASEADA EM BOAS PRÁTICAS**

O caso de gestão analisado neste Plano de Ação Educacional “Gestão o Caminho para Mudança” visou investigar dois exemplos de escolas que sofreram o esvaziamento do quadro de discentes e o descrédito da comunidade ao entorno. Os modelos de gestão adotados pelas equipes gestoras das escolas conseguiram o resgate institucional, e com isso o consecutivo efeito do aumento de matrículas que trouxe para o estabelecimento novas relações comunitárias.

O estudo deteve-se sobre os temas da gestão, avaliação e sucesso escolar, aprofundando se em questões relativas à gestão escolar e as novas ações adotadas na rotina diária desses colégios, assim como as parcerias instauradas entre as escolas e os atores externos ao ambiente das instituições educacionais que colaboraram com essa transformação.

Sendo assim, o primeiro capítulo cuidou de descrever todo o contexto que envolvia os colégios selecionados, apresentou os dados relevantes para viabilizar as comparações e análises quanto à reversão do processo de desgaste.

O segundo Capítulo tratou de analisar os dados e indicadores das escolas através de estudo comparativo e pesquisa de campo, relatos e entrevistas. Nesse capítulo foram apresentados os referenciais teóricos que embasam o estudo, o detalhamento da pesquisa e a análise dos dados levantados.

Sendo o enfoque principal o papel desempenhado pelos professores que ocupavam o cargo de gestores escolar e em que medida as mudanças implementadas na gestão desses personagens foram fatores preponderantes para explicar a revitalização dos colégios

Essa pesquisa foi iniciada com a investigação dessas medidas, o que oportunizou o conhecimento sobre as formas como as escolas se organizavam e as informações referentes ao antes e o depois das mudanças implementadas pelas equipes gestoras. Para dar mais consistência as análises foram utilizadas as ferramentas de pesquisa que são: observação direta intensiva, através de entrevistas semi-estruturadas e observação indireta, com uma análise documental.

O desdobramento dessa investigação possibilitou o aprofundamento das melhorias ocorridas, quanto às possibilidades e viabilização de novos projetos, de forma que algumas premissas foram assumidas para o futuro, e será discutido no terceiro capítulo deste trabalho.

Os cenários internos e externos dos colégios destacados, confirmaram a hipótese de que a reversão do quadro de descrédito com a comunidade escolar sofreu forte influência dos gestores que as lideravam. Dessa forma, pretende-se disseminar os principais recursos identificados na prática diária desses atores: (i) as mudanças financeiras, (ii) o diagnóstico da escola, (iii) as parcerias com instituições privadas, as possíveis relações entre redes municipais e estaduais.

Espera-se assim, propor a veiculação de novos modelos de gestão e propiciar a divulgação de boas práticas, como também sinalizar que existem vários caminhos possíveis para reversão de um processo de “desgaste institucional”, e que cada um destes caminhos apresenta características próprias de forças e fraquezas, que interferem diretamente no desenvolvimento do processo e nos resultados obtidos.

### **3.1 Apresentando uma proposta**

Propõe-se a circulação de um material impresso na Regional baseado nas experiências de sucesso dessas duas escolas. Será um livreto com três seções intituladas: O diagnóstico, através da matriz SWOT, Proposição de mudanças na gestão financeira como ferramenta de qualidade e Estabelecendo parcerias. Os assuntos selecionados para serem abordados tiveram grande destaque no processo de resgate institucional dos colégios pesquisados e colaboraram com o sucesso na reversão do esvaziamento do quadros de alunos.

Paralelamente a essa ação, será feito um circuito de divulgação desse material, com distribuição gratuita pela rede aos gestores, através de palestras, que abordarão os três temas, para que após isso o gestor utilize o material com maior propriedade.

Essa convocação para os diretores acontecerá por pólos predeterminados pela Regional. As cidades mais adequadas são: Resende, Volta Redonda e Angra dos Reis, sendo que a expectativa é de acontecer ao todo três lançamentos, um em cada cidade selecionada como pólo regional. Serão abordados os mesmos temas das sessões do material impresso.

Dessa maneira todas as cidades pertencentes à Diretoria Regional Médio Paraíba serão contempladas. As palestras serão mensais e ocuparão meio

expediente do dia de serviço e, ao final, um folheto será distribuído contendo as informações sobre o tema desenvolvido no encontro.

O material impresso e as palestras serão importantes instrumentos para trabalhar novas questões, que hoje se apresentam aos gestores, tais como as financeiras, senso de equipe, parceria e empreendedorismo, de modo que, o resultado das observações feitas nas escolas selecionadas será a base para formatação deste material impresso, bem como definidoras dos temas das palestras, tudo imbricado no incentivo aos gestores de buscar novas estratégias para a gestão escolar e de como evitar o processo de desgaste institucional.

Assim, concretizar uma proposta nessa direção significa fortalecer e priorizar a gestão da escola e a dimensão pedagógica, através do mapeamento da real situação do colégio, da gestão financeira e da adoção de parcerias. De modo que o diretor escolar atue como articulador, contribuindo para as melhorias de condições de acesso do colégio, resgate e manutenção da permanência do principal ator do processo ensino aprendizagem: o aluno.

### **3.2 Implementando a proposta**

A dinâmica da proposta terá início na organização de um material estruturado pago com verba estadual vinda da Superintendência de Gestão da Rede Escolar I (SUPGE). Após o término do processo para aquisição da verba de custeio, todo o material deve ser enviado para gráfica. Serão impressos noventa e oito unidades de um livreto com dezessete páginas que serão enviados para cada unidade escolar. Os professores palestrantes serão os membros das equipes gestoras das escolas pesquisadas para ministrar as palestras de acordo com os temas pré determinados e serão realizadas as convocações para os demais diretores da rede.

Abaixo segue o resumo dos capítulos, bem como todo o planejamento para esse plano de ação.

### 3.2.1 Os conteúdos do livreto

Sabe-se que o conteúdo está relacionado aos valores, conhecimentos, habilidades e atitudes que o professor deve ensinar para garantir o desenvolvimento e a socialização do estudante. Nesse sentido, os temas foram selecionados e organizados para contemplar a ordem seguida pelas escolas estudadas que primeiro buscaram diagnosticar suas realidades, em seguida umas das escolas redesenhou sua gestão financeira e ambas buscaram firmar parcerias com atores externos ao ambiente escolar. Para isso propõe-se os conteúdos relacionados a seguir, divididos em três sessões, e que comporão o livreto a ser distribuído.

### 3.2.2 O diagnóstico através da matriz SWOT

Quando um gestor assume uma instituição de ensino é necessário que ele se aproprie da realidade, da situação institucional de maneira ampla e que esse conhecimento sirva como base para construção de um Marco Referencial da unidade escolar. Esse Marco Referencial é formado: de um marco situacional, ou seja, como está essa escola; o Marco Doutrinal, que aponta para onde se quer chegar, as metas e objetivos e por um Marco operacional, que define quais ações serão executadas para se atingir o ponto que se deseja chegar.

No Marco Situacional o gestor deve acionar diversos atores dentro da sua equipe para ajudar no exercício de mapeamento de todas as evidências do colégio, tanto nas questões administrativas, tais como cadastro de fornecedores, quantitativo de aquisição de bens patrimoniais, valores recebidos, entre outros e, principalmente, nas questões pedagógicas, cita-se taxas de evasão, reprovação e aprovação, número de faltas e escolarização dos docentes. A comunidade escolar deve ser representada através de grupo formado por atores de vários setores da escola denominada AAE e esta deve ter sua atuação bem articulada e o mais atuante possível. O gestor deve coordenar uma pesquisa que se divide em duas etapas: primeiro o levantamento das prioridades do colégio, na qual toda a comunidade interna deve ser consultada, ou maior número possível e, na segunda etapa, deve-se avaliar a satisfação das ações realizadas.

Uma ferramenta útil quando se pensa em analisar instituições é a FOFA ou matriz SWOT, onde são levantados elementos internos externos do colégio. as forças e as fraquezas ou fragilidades, e as oportunidades e ameaças. Neste momento, o gestor juntamente com a sua equipe, consegue ter a noção de quais pontos estão vulneráveis no cotidiano escolar e quais pontos são “fortes”, que podem colaborar com o processo reversão do desgaste institucional. O outro momento dessa ferramenta de análise é o levantamento das evidências externas ao ambiente escolar: as oportunidades e as ameaças.

No caso apresentado, as oportunidades são os possíveis colaboradores que podem ajudar o colégio efetivamente, como, por exemplo, parcerias, quanto à ajuda com insumos materiais e imaterias. As ameaças são os fatores externos que podem atrapalhar o desenvolvimento do colégio, como por exemplo, a falta de segurança no bairro, entre outros.

Durante a definição do Marco doutrinal é assumido um alto grau de relevância para que toda equipe participe, pois é nele que se institui a Missão e a Visão do colégio e quais os valores serão adotados pela instituição. É muito importante que os membros da equipe tenham ciência dessas premissas, pois essas ideias permeiam o trabalho de todos os profissionais envolvidos no processo ensino aprendizagem do colégio.

Embasados na análise FOFA a equipe gestora poderá utilizar as informações, sendo que cada ameaça deve ser combatida. Os pontos considerados fortes devem ser destacados, os pontos considerados como fraquezas devem ser trabalhados e por fim as oportunidades devem ser aproveitadas. Desta forma nasce o Marco Operacional, onde são definidos os caminhos. Neste sentido, um plano de ação pode e deve ser traçado e nele várias ações elencadas, dando uma visão ampla para todos os envolvidos de quais são os problemas que precisam ser combatidos e com quem, ou o que pode ajudar na busca do sucesso.

Um ponto que ajudou muito com as melhorias e que será tratado na próxima sessão, foram as mudanças na forma de gerir os aspectos financeiros do colégio. Destaca-se a participação em cursos de formação específica neste assunto, que pode contribuir muito para melhorar o desempenho das equipes gestoras nesse sentido. Um bom investimento seria os cursos oferecidos pelo PQRio, que apesar de pagos, conseguem aumentar a capacidade do gestor sobre gestão financeira.

### 3.2.3 Proposição de mudanças na gestão financeira como ferramenta de qualidade.

Uma atitude que pode gerar muitos impactos positivos na unidade escolar é adoção pelo diretor de uma reestruturação da área financeira do colégio. Deve-se utilizar algumas ferramentas para efetivar essa ação, iniciando com a otimização de recursos gastos em todos os aspectos institucionais do colégio, a atualização dos números de alunos matriculados, evitando dessa forma alunos “fantasmas” em seus quadros de discentes e a formação de turmas onde a listagem apresente um número maior do que realmente frequenta.

Dessa forma, as compras desnecessárias de materiais de manutenção (limpeza e higiene), insumos alimentícios para merendas, baseadas em um número fantasioso, devem ser extintas. Assim como também, os recursos humanos economizados, uma vez que as turmas devem ser formadas com a capacidade máxima das salas de aula e utilizando-se de forma adequada a equipe de limpeza e apoio e os profissionais de educação, evitando que esses profissionais dispendam seu tempo de trabalho com turmas demasiadamente pequenas.

Neste sentido, a direção do colégio deve convocar outros atores dentro da comunidade escolar para colaborar com a ação de otimização de espaço, tempo, trabalho e verba. Sendo assim, o serviço de orientação fica encarregado de contatar as famílias e fazer a verificação dos motivos do número excessivo de faltas dos alunos. Este trabalho deve ser alinhado com os profissionais alocados na secretaria para verificar listagens das turmas e, se necessário, regularizar transferências.

Outra ação de suma importância é verificar a lista de fornecedores do colégio. Nota-se que o gestor deve ter o cuidado de fazer as tomadas de preços e ampliar o máximo o possível o cadastro de fornecedores de insumos para o colégio. Ter em seu cadastro mais de uma opção de fornecedor viabiliza uma possível negociação de descontos nos materiais, melhorando o máximo o possível a qualidade da compra, ou seja, bons produtos com os menores preços.

Percebe-se que o gestor deve ter conhecimento e saber diferenciar os tipos de decisões da gestão financeira: as operacionais, que estão ligadas a produção e são avaliadas em curto prazo, tais como a otimização dos gastos na rotina diária do colégio, e as estratégicas, que se relacionam com os investimentos e são avaliados em longo prazo, como citamos a ampliação do cadastro de fornecedores.

Através desse conteúdo será promovido um debate de como estas decisões podem colaborar com o aumento da efetividade na utilização da verba recebida a favor das melhorias na infraestrutura e no pedagógico da instituição.

A próxima sessão tratará do último aspecto que foi considerado decisivo para as melhorias nos colégios estudados: a captação e estabelecimento de parcerias com a comunidade externa ao colégio

#### 3.2.4 Estabelecendo parcerias

O recurso de firmar parcerias pode e deve ser utilizado pelos gestores escolares como uma alternativa para melhorar as condições de acesso de suas unidades escolares de maneira mais rápida e efetiva. Diante dessa afirmativa, podemos dizer que o gestor tem liberdade para tentar captar parceiros externos que podem ajudar de diversas maneiras nas melhorias do colégio, contribuindo com insumos materiais, em espécie, ou até mesmo com recursos humanos, como por exemplo, com a implementação de novos cursos.

Uma parceria possível e muito interessante pode acontecer entre a escola e empresas locais, comércios ou indústrias, sendo que existem ganhos para ambas as partes, uma vez que a escola consegue recursos para melhorias pretendidas e dessa forma, aprimora a imagem do colégio, se tornando um ambiente mais bonito, saudável e confortável para os alunos. Para as empresas, o ganho direto acontece quando elas tem sua imagem vinculada a ações que demonstre para toda sociedade sua responsabilidade social, ou seja, sua preocupação com o futuro da comunidade escolar. Já o ganho indireto acontece quando o colégio consegue formar mão de obra qualificada para retroalimentar o mercado de trabalho.

Para que aconteça este tipo de parceria é preciso que o gestor escolar desempenhe uma função de articulador entre os interesses do colégio e os representantes das empresas. O desejável é que antes sejam feitos todos os levantamentos das necessidades e que tenha acontecido uma consulta junto à comunidade escolar sobre a ordem das reformas. Após definição das prioridades e do plano de ação, o diretor contatará os possíveis parceiros, para apresentar este material.

Outro tipo de parceria possível está dentro da própria educação pública, cita-se parceria entre estado e município. Muitas possibilidades se abrem a frente dos gestores quanto a este tipo de parceria. Especificamente trataremos de uma parceria que transformou uma escola em atendimento híbrido, ou seja, não estão disponíveis apenas turmas do segmento de um único ente federado.

Uma vertente possível seria a concessão de espaço físico para serem alocadas turmas de educação infantil para atender a demanda local, em contrapartida poderia haver a cessão de funcionários para completar o quadro de pessoal de apoio, de vigilância do colégio e de profissionais técnico pedagógicos.

Para que essa parceria aconteça é necessário que haja um grande empenho do gestor, que deve buscar as secretarias locais munidos de pesquisa das demandas da comunidade, com plano de ação pré-concebido. Os atores das secretarias de ambos os lados devem participar ativamente do processo de negociação e todos os interesses devem ser expostos de forma clara para que não haja perda para nenhum dos envolvidos.

### 3.2.5 Divulgando o livreto

A divulgação do material impresso acontecerá através de um circuito de palestras, que abordará os mesmos temas do livreto. As palestras acontecerão sempre no último dia útil do mês e a convocação ficará a cargo da DRPMP. O evento acontecerá em auditórios de colégios previamente selecionados nas cidades pólos, que serão disponibilizados para esse fim. Abaixo segue o cronograma:

**TABELA 3: Datas de encontros presenciais.**

<b>DATA</b>	<b>CH</b>	<b>ASSUNTO</b>	<b>LOCAL</b>
25/fev	4 h/a	Diagnosticando sua escola Proposição de mudanças na gestão financeira. Estabelecendo parcerias	RESENDE
25/mar	4 h/a	Diagnosticando sua escola Proposição de mudanças na gestão financeira. Estabelecendo parcerias	VOLTA REDONDA
30/abr	4 h/a	Diagnosticando sua escola Proposição de mudanças na gestão financeira. Estabelecendo parcerias	ANGRA DOS REIS

**Fonte:** Elaborada pela autora

Temos a previsão de três lançamentos independentes, nos quais ocorrerão as palestras com duração de duas horas, logo após, haverá um momento de confraternização, nas duas horas finais serão destinadas, para entrega do livreto e dos instrumentos de avaliação.

### 3.3 - Sistema de avaliação

Para viabilizar uma avaliação do livreto distribuído, os gestores participantes da palestra de divulgação do material receberão 5 questões estruturadas, sendo 4 delas com base em uma Escala ordinal de concordância do tipo *Likert* com quatro graus, sendo o “1” representando discordância da assertiva apresentada, o “4” concordância total, o “2” discordância parcial e o “3” concordância parcial.

Quadro 02: Questionário Avaliativo/ Escala ordinal de concordância do tipo *Likert*

Questão	Assertiva	1	2	3	4
1	O material estava didaticamente estruturado?				
2	O material atendeu a sua expectativa?				
3	A linguagem do material é acessiva?				
4	O material trouxe novos conhecimentos para sua prática?				
5	O material vai ajudar na sua prática gestora?				

**Fonte:** Elaborada pela própria pesquisadora

Para avaliar os conhecimentos adquiridos será solicitado aos participantes um memorial embasado nos conhecimentos apresentados nas palestras.

Os instrumentos avaliativos deverão ser entregues na DRPMP, juntamente com a prestação de conta do mês seguinte do colégio. A pesquisadora fará a consolidação dos dados e disponibilizará os resultados por *email* para todas as escolas da regional. Através dos resultados será possível traçar novas ações com o mesmo objetivo deste PAE: ampliar a divulgação de boas práticas de gestão e, por conseguinte os conhecimentos sobre como melhorar a qualidade da educação pública.

### 3.3.1 Recursos orçamentários para a execução da proposta

A Diretoria Regional Médio Paraíba através da nova política de gestão, incentiva ações que buscam colaborar com melhorias das unidades escolares. Neste sentido, todos os projetos que são encaminhados para DRPMP, após analisados seguem para Superintendência de Gestão Educacional (SUPGE), na SEEDUC/RJ, órgão responsável pela análise e aprovação dos projetos, que são transformados em processos pela Diretoria Regional Pedagógica.

Sendo assim, o trâmite legal para que a verba seja liberada para os atores executores, nesse caso a gestora/pesquisadora, é primeiro despachar em forma de ofício o pedido de solicitação de verba estadual para implementação do plano de ação, juntamente com o projeto completo contendo as proposições pretendidas. Após análise pela SUPGE, se aprovado, os recursos do Plano de Ação são disponibilizados para execução para DRPMP que encaminha para a conta institucional do colégio onde a gestora está alocada.

Em se tratando da ação de acompanhamento dos recursos orçamentários do plano de ação **Orientações baseada em boas práticas**, serão planejados, atendendo as exigências legais, conforme tabela apresentada a seguir.

**TABELA 4:** Planilha de custos

<b>Ação - Orientações baseada em Boas Práticas</b>			
<b>Discriminação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Diárias de Palestrantes	6 h	R\$300,00/hora	R\$ 1.800,00
Material editado e impresso	98	R\$ 15,00	R\$ 1470,00
Insumos para lanche	03	R\$ 200,00	R\$ 600,00

**Fonte:** Elaborada pela própria pesquisadora

Somando todo o montante referente aos recursos orçamentários necessários para implementação desse plano de ação, chegou-se ao valor total é de R\$3.870,00 (três mil e oitocentos e setenta reais), sendo R\$ 1.290,00 (mil duzentos e noventa reais) para cada encontro.

A ação se constitui em proposta plausível de gasto orçamentário, portanto viável sua absorção pelo planejamento da DRPMP.

### **3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Identificamos duas escolas que sofreram um forte processo de rejeição social e através das ações implementadas pelos seus gestores conseguiram reverter tal situação. Apoiada nos dados levantados antes e depois e, embasadas pelos autores que estudaram sobre esse tema foi possível determinar algumas respostas para os questionamentos e seus desdobramentos.

Durante as investigações percebeu-se que ações implementadas ao longo do processo de mudança resultaram em melhorias diretas nas condições de acesso dos colégios e a relação com as comunidades ao entorno.

Foi possível concluir que um aspecto muito relevante para ambos os casos, foi o fato que os novos gestores investigaram o contexto de maneira ampla, interna e externamente ao colégio e se relacionaram com seus quadros de profissionais. Outra atitude empreendedora aconteceu quando foram evocados atores externos ao colégio para assumir o papel de parceiros, cita-se inclusive a entes de outra esfera administrativa, a municipal.

Nota-se que é extremamente relevante que uma instituição educacional se adéque ao contexto histórico da sociedade brasileira e as suas exigências quanto ao papel do gestor em uma organização. Não é admissível que o gestor escolar ignore essa demanda da sociedade onde está inserida. O momento exige que a gestão seja cada vez mais democrática e participativa, ou seja, tenha um caráter societal e supere o caráter personalista.

A complexidade da organização e cotidianidade de funcionamento da escola torna-se de fundamental importância a implantação de políticas públicas voltadas para a capacitação dos gestores. Diante disso, faz-se necessário que as pesquisas acadêmicas na área de gestão escolar contribuam com a socialização de exemplos de boas práticas.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.. Pesquisas e Estudos: Gestão Escolar e Qualidade. Brasília: Fundação Victor Civita, 2010. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-6-gest-esc-qual.shtml?page=1>. Acessado em 10 out. 2011

CASTRO Jr., J. P.; ROCHA, S. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: SESI/UFF, 2011.

CASTRO, A. M. D. A. **Estratégias gerenciais na escola**. Accountability e Empoderamento: .UFRN S/D

COELHO, S.B. R. LINHARES, C.. **Gestão Participativa No Ambiente Escolar**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais Humanas Acessado: jan de 2012

CONSED – Livroto Parcerias na Educação. Um guia para multiplicar essa ideia. Brasília, 2000. Disponível em: [http://www.ieq.org/pdf/livreto\\_parcerias.pdf](http://www.ieq.org/pdf/livreto_parcerias.pdf). Acessado em 22 abril 2012.

COSTA, M. Lógica do Quase Mercado Revista Eletrônica Educação, Edição 153, 2010. Disponível: <http://revistaeducacao.uol.com.br/formacaodocente/153/artigo234697-1.asp>. Acessado em 30 maio. 2012

DOLABELA, F. – Pedagogia Empreendedora. São Paulo: Editora de Cultura, 2003. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GIROX, A. H. **Os professores como intelectuais**: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GONÇALVES, J. S. dos; CARMO, R. S. do. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão**. Belém do Pará: UNAMA, 2001.

**Guia Resende** Disponível em: <http://www.guiaresende.com.br/ciclodocafe.htm> Acessado 25/02/2012

JORNAL ELETRÔNICO. Câmara dos Dirigentes Lojistas de Resende. Disponível em:<http://www.cdlresende.com.br/index.php?menu=17&jornal=37&materia=321>. Acessado em: 11 out. 2011

KAZMIER, L.. J. **Princípios de gerência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.

KATZ, D. e KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 2: Organização e o conceito de sistema, p. 30-45.

LONGO, R.M.J. Gestão da Qualidade: **Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**, Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf> Acessado: 13/10/2011

LÜCK, H A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**. São Paulo, n. 19, p. 5 – 16, abr.2000.

\_\_\_\_\_ **A Gestão Participativa na Escola** –Petrópolis, Editora Vozes, 2002

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, H; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R; KEITH, S. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. UNICEF / CONSED. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MARÇAL, J.C., SOUSA, J.V. Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? CONSED – Brasília, 2001

MOTTA, P.R. Administração para o desenvolvimento: A disciplina em busca da relevância. **Revista de Administração Pública**. 6 (3). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, jul./set. 1972. p. 39-53.

\_\_\_\_\_ **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001

OLIVEIRA, NAA. **Diretor Escolar: O Empreendedorismo como alternativa de Administração Educacional, 2011** Disponível em: <http://publicações.fatea.br/index.php/eccom/article/view/427/280>. Acesso em: 12 fev. 2012

PINTO, R. A. J. **Direito sindical e coletivo do trabalho**. São Paulo: LTr, 1998. p. 198.

**Portal IDEB**. Disponível em: <http://www.portalideb.com.br>Acessado em: 31 mar. 2012

**Portal da Secretaria do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/>. Acesso em: 01 nov. 2011.

**Portal Estadual do Rio de Janeiro/Secretária de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços do Rio de Janeiro**. Disponível em: [www.mbc.org.br/mbc/rj/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=13](http://www.mbc.org.br/mbc/rj/index.php?option=com_frontpage&Itemid=13)Acessado em dez. 2011

PORTELA, A. L. . ATTA, D. M. A.. **Indicadores de qualidade da escola: base para a construção de critérios orientadores da gestão da escola**. In: PRASEM III. *Guiade Consulta para o programa de apoio aos Secretários Municipais de Educação*. Org. Maristela Marques Rodrigues e Mônica Giágio. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001.

**PQRIO Colégio A, 2005.**

**PROJETOS POLÍTICO PEDAGÓGICO DO Colégio A, 2006 e 2009, 2011.**

**PROJETOS POLÍTICO PEDAGÓGICO DO Colégio B, 2007, 2011.**

ROSA, C. **Arquivo Histórico Municipal de Resende, 2011**. Disponível em: <http://arquivoresende.blogspot.com/search?q=jo%C3%A3o+maia>>. Acesso em: 05 set. 2011.

SILVA, L. S. Q. **CE Olavo Bilac – “Mais que uma escola, um lar”**,Rio de Janeiro, 2006.Disponívelem:<<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/010304>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

SILVA JR., C. A. **“Organização do trabalho na escola pública: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora”**. In: SILVA JR. C.A. & RANGEL M. (orgs) *Novos olhares sobre a supervisão*. Campinas, SP: Papyrus, 2004, p. 91-109

SOUSA, S. M. Z. L. **Parceria escola-empresa no estado de São Paulo: Mapeamento e caracterização.** Educação & Sociedade, ano XXI, nº 70, Abril/00

Sítio do Programa Qualidade Rio de Janeiro. Disponível em: [http://www.mbc.org.br/mbc/rj/index.php?option=com\\_noticia&task=noticias\\_detalhes&Itemid=38&id=4045](http://www.mbc.org.br/mbc/rj/index.php?option=com_noticia&task=noticias_detalhes&Itemid=38&id=4045). Acessado em: 28 fev.2012

ZANLORENÇO, M.K.; SCHNEKENBERG, M. **Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais.** Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008.

: