

# Sistematizando Práticas para Administrar

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



**Atena**  
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Sistematizando Práticas para Administrar

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Natália Sandrini  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
S622	Sistematizando práticas para administrar [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-656-0 DOI 10.22533/at.ed.560193009  1. Administração. 2. Gestão organizacional. I. Silva, Robson Moreira da.  CDD 658.4
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Sistematizando Práticas para Administrar”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de oito capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre práticas, estratégias, ações, mecanismos e processos focados na gestão organizacional.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na sistematização de práticas de gestão, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias e práticas de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “A Inovação em Micro e Pequenas e suas Oportunidades para Aumento de Competitividade” e objetivou identificar a presença da inovação nas micro e pequenas empresas de Uberlândia no segmento varejista de vestuário e acessórios, bem como destacar as dimensões da inovação mais relevantes para o segmento estudado e por fim ressaltar oportunidades de dimensões que possam ser estratégicas para a geração de inovações para essas empresas. O segundo capítulo tem como título “Plano de Negociação para uma Empresa do Segmento de Móveis” e objetivou realizar um plano de negociação para uma empresa industrial do segmento de móveis.

O terceiro capítulo, intitulado “5W2H como Ferramenta Gerencial nas Ações de Endomarketing de um Operador Logístico”, objetivou analisar como ações de endomarketing em apoio à aplicação da ferramenta 5W2H pode influenciar no desempenho, satisfação e integração de duas áreas de um operador logístico, no caso, uma oficina mecânica e os motoristas. O quarto capítulo é intitulado “Tecnologia da Informação: análise da transição do sistema manual para o informatizado em uma empresa de Itaituba-PA” e objetivou apresentar como a tecnologia da informação é importante para as empresas e quais as vantagens e desvantagens da informatização para a organização pesquisada, bem como os seus principais desafios.

O quinto capítulo tem como título “Comportamento das Acadêmicas de uma Faculdade Particular na Hora da Compra: estudo de caso” e apresenta o resultado de uma pesquisa feita com acadêmicas de uma faculdade particular em Santa Maria/RS com o objetivo de levantar o que estas consumidoras consideram importante na hora de comprar. O sexto capítulo é intitulado “Gestão Escolar Participativa” e discute a gestão participativa no âmbito da educação.

O sétimo capítulo tem como título “Pregão Eletrônico: aspectos históricos e legais do mecanismo de aquisição de bens e serviços da administração pública”

e, por meio de uma revisão bibliográfica sobre Pregão Eletrônico, os autores apresentaram legislações inerentes ao assunto, bem como a necessidade de legislar ainda mais, evitando os abusos ilegais e imorais que, por ventura, possam surgir. O oitavo capítulo é intitulado “Eficiência Econômica dos Maiores Municípios do Estado de Goiás Utilizando Software R” e teve como objetivo analisar as eficiências orçamentária e econômica dos 15 maiores municípios do estado de Goiás no ano de 2016, utilizando o software R.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS E SUAS OPORTUNIDADES PARA AUMENTO DE COMPETITIVIDADE	
Karla Cristina da Silva Poliana Cristina de Oliveira Cristo-Diniz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5601930091</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>9</b>
PLANO DE NEGOCIAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MÓVEIS	
Emerson Zacchi Vanessa Ribeiros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5601930092</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>20</b>
5W2H COMO FERRAMENTA GERENCIAL NAS AÇÕES DE ENDOMARKETING DE UM OPERADOR LOGÍSTICO	
Larissa Vaz Batista Soares Juliana Amaral Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5601930093</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>26</b>
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA MANUAL PARA O INFORMATIZADO EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA-PA	
Sônia Alice Lopes Figueira Ana Paula Maffezzolli	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5601930094</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>37</b>
COMPORTAMENTO DAS ACADÊMICAS DE UMA FACULDADE PARTICULAR NA HORA DA COMPRA:ESTUDO DE CASO	
Odete Terezinha Darós Ana Margarete Rodrigues Martins Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5601930095</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>41</b>
GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA	
Adelcio Machado dos Santos Evelyn Scapin	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5601930096</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>48</b>
PREGÃO ELETRÔNICO: ASPECTOS HISTÓRICO E LEGAIS DO MECANISMO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Juliano de Andrade Mello Aldrin Magalhães Gouveia Elter Alves Faria Helba Batista Gonzaga Faria André Ribeiro da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5601930097</b>	

**CAPÍTULO 8 ..... 59**

EFICIÊNCIA ECONÔMICA DOS MAIORES MUNICÍPIOS DO ESTADO DE GOÍAS UTILIZANDO SOFTWARE R

Rildo Vieira de Araújo  
Robert Armando Espejo  
Fabricio de Lima Weber  
Vanessa Aparecida de Moraes Weber  
Paula Martin de Moraes  
Gabriela Oshiro Reynaldo  
Lorene Almeida Tiburtino da Silva  
Michel Constantino  
Reginaldo Brito da Costa

**DOI 10.22533/at.ed.5601930098**

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 70**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 71**

## GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

### **Adelcio Machado dos Santos**

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente e pesquisador nos Mestrados em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Endereço: Rua Prof. Egídio Ferreira, nº 271, Apto. 303 – 88090-699 Florianópolis (SC) Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

### **Evelyn Scapin**

Advogada. Mestranda em Maestría em Estado, Gobierno y Políticas Públicas / Faculdade latino-americana de Ciências Sociais - FLACSO. Especialista em Direito e Processo do Trabalho (CESUSC). Bacharela em Direito. evelyn.scapin.adv@gmail.com

**RESUMO:** As estruturas dos órgãos públicos responsáveis pela educação tiveram nas suas origens diretrizes estabelecidas pela União Federal. Esta determinou um modelo único de organização da Gestão Pública no país, refletindo, dessarte, a dimensão política de dominação imperante nos aparelhos econômicos, ideológicos e repressivos do Estado. Esses órgãos públicos responsáveis pela educação, recentemente, estiveram em processo de reformulação de suas estruturas organizacionais. Essa reformulação apresentou como plano de fundo, as idéias de descentralização e participação. No que tange à participação, principalmente dos gestores

da política educacional, supervisores e docentes, constituiu-se em malogro, porquanto a estes sempre foi insuficiente o tempo para reconhecimento e discussão das mudanças propostas pelos sistemas educacionais. Não obstante, as estratégias de participação deveriam não só englobar a participação nas tomadas de decisões, mas também ensejar as articulações com os membros das localidades. Destarte, envolver-se-ia todos na gestão escolar, através da participação crítica e decisória do processo educacional que deveria ser adotado, superando, com isso, a separação planejamento-execução da pedagogia. O conceito de gestão participativa pressupõe a idéia de participação, ou seja, do trabalho associado de pessoas analisando situações e decidindo sobre o seu encaminhamento. Destarte, ao se referir aos sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, ademais dos docentes e outros funcionários, pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na melhoria da escola. O autoritarismo, a burocratização e o centralismo constituem obstáculos para a existência de organização, funcionamento e, por conseguinte, administração e supervisão voltadas à melhoria dos sistemas educacionais. Para que a gestão democrática, ou seja, a participação da comunidade na administração das unidades escolares possa ocorrer no

âmbito da concretude, é necessária maior autonomia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação. Sociedade. Participação.

## PARTICIPATIVE EDUCATIONAL MANAGEMENT

**ABSTRACT:** The structures of the public organs responsible for education had their origins established by the Federal Union. It determined a unique model of Public Management Organization in the country, reflecting, this way, the political dimension of domination which ran in the economic, ideological and repressive systems of the State. These public organs responsible for education have, recently, been under a reformulation process in their organizational structures. This reformulation presented some ideas of decentralization and participation. As it talks about participation, mainly the educational policy administrator, supervisors and teachers, a “make believe” was constituted, for they never had enough time to recognize and discuss about the changes proposed by the educational systems. Nevertheless, strategies of participation should not only englobe the participation in the decision making process, but also wish for the articulations with the local members. Thus, everyone would get involved in school management through critical participation of the educational process which should be adopted, then, going over the separation of pedagogy planning-execution. The concept of participative management anticipates an idea of participation, that is, people associated work analysing situations and deciding over its direction. Thus, when we refer to teaching systems, the concept of participative management involves, besides teachers and other workers, parents, students and any other representative of the community which might be interested in the improvement of the school. Authoritarianism, bureaucratization and centralization constitute obstacles for the existence of an organization, working and, consequently, administration and supervision aiming at the improvement of educational systems. For a democratic management to happen, that is, the participation of the community in the administration of school units, it is necessary that we have a bigger autonomy.

**KEYWORDS:** Education. Society. Participation.

## PREÂMBULO

Bobbio (1987) preleciona que a democracia, fenômeno dinâmico, exhibe estado natural de encontrar-se em constante transformação, ademais de ser consecutivamente reinventada, e, por assim ser, configura-se evolutiva.

Idealizada historicamente como governo dos cidadãos, como poder procedido do povo e também para o povo, a democracia integral, a tempo se divide e se complementa distintamente como Democracia Direta e Democracia Representativa.

A Democracia Direta se desempenha em ato sob a aparência da adesão universal.

A Democracia Representativa, não obstante considere complacentes

as diferenças individuais e as singularidades, é pluralista. É conduzida pelos representantes mandatários da coletividade que devem prestar contas de suas ações.

Por conseguinte, transparência e visibilidade se constituem atributos *sine qua non* para a constituição do regime democrático.

## DESENVOLVIMENTO

Partindo destas premissas, nos termos da advertência de Paro, toda a vez que se propõe uma gestão educacional participativa, com, efetivo concurso dos pais, educadores, alunos e funcionários da escola, aplica-se a pecha de utopia.

Ainda em concordância com Paro, faz-se mister transformar a escola existente. E esta transformação, de acordo com o autor, demanda fundamentalmente a presença, no modelo de gestão, da comunidade escolar

É nesse sentido que se faz mister modificar o sistema de autoridade e da distribuição do próprio trabalho no interior desta escola. Retoma-se aqui o pensamento de Bobbio (*op.cit.*) para quem na democracia, o indivíduo é considerado em seu papel geral de cidadão e não na multiplicidade de seus papéis específicos.

A extensão do processo de democratização revela-se como um poder ascendente, ou seja, na passagem da democracia política para a democracia social. A democracia caracteriza-se, pois, por um conjunto de regras que estabelecem quem está autorizado a adotar as decisões coletivas e com quais procedimentos.

As decisões coletivas podem ser circulatorias para todo o grupo, ou seja, são adotadas pela maioria, o que constitui uma regra fundamental. O que se tem, na atualidade, é um conjunto de elementos na hierarquia que supostamente coloca todo o poder nas mãos do diretor.

Em última análise, não basta haver eleição de diretor, nem concurso para o cargo. A participação permanente é que legitima as decisões, visto que o diretor eleito pode agir com autoritarismo.

À luz do magistério de Cury, nos momentos em que as classes populares exerceram mais pressão sobre o poder, pode se perceber quase sempre a luta pela educação que se torna expressão de classes.

O que não significa, segundo o autor, uma constância histórica, nem que a classe dominante não utilize seu poder para, na esfera educacional inclusive, desarticular determinadas formas de escolarização.

O autoritarismo, o paternalismo e o nepotismo, vistos por estudiosos e especialistas das mais variadas tendências, de acordo com D'Ângelo se constituem em fenômenos seculares implícitos na cultura brasileira. Em outros termos, permanecem há séculos arraigados no âmbito cultural.

Essas características encontram-se subjacentes nos procedimentos sociais, políticos e administrativos, bem como em outras esferas e ramos do conhecimento.

Conseqüentemente, essa conduta manifesta-se nas relações entre os indivíduos e os grupos.

O relacionamento no contexto das instituições – e aqui se mantém o foco nas instituições de ensino – em sociedade assim caracterizada, conduz o indivíduo a efetuar comportamento dirigido à obediência, ao temor e à submissão.

Urge educar para a participação. Se não for feito um esforço pedagógico de libertação do comportamento voltado à proteção e à obediência, a participação não será plena.

Observa-se que, presentemente, o diretor de escola, antes de ser um educador comprometido com a formação do educando, depara com situações em que se reduz a mero repassador de ordens, burocrata atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, responsável pela limpeza e organização do prédio escolar, sendo obrigado a cumprir e fazer cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar.

A construção da escola democrática constitui um projeto que não é sequer plausível sem o concurso ativo de docentes e de alunos, mas cuja realização pressupõe a participação de outros setores e o exercício da cidadania crítica de outros atores, não sendo, portanto, obra que possa ser edificada sem ser em parceria com a comunidade como um todo.

Cumprе ressaltar que a democracia participativa promove a subida da população a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e decidem lá em cima e os que executam e sofrem as conseqüências das decisões cá embaixo.

De sua parte, Bordenave (1994) proclama que maior participação da escola na comunidade traria alguns benefícios, tais como, à guisa de exemplo:

- Reduziria a distância com freqüência existente entre ela e o mundo do trabalho;
- Aumentaria a eficiente utilização de locais como fábricas, oficinas, granjas, etc. como lugares de aprendizagem;
- Incrementaria a interaprendizagem entre os diversos setores produtivos da comunidade; e
- Ampliaria o alcance educativo da escola aos adultos.

A autonomia administrativa dos gestores é muito limitada, o que impede, sobremaneira, qualquer ação direcionada à racionalização dos recursos e a participação dos demais segmentos da sociedade. Sem embargo, não se trata de ação inexecutável.

Ademais da burocracia habitual das instituições, também milita outro elemento bem mais prejudicial nas escolas, consiste na presença de alguns gestores

demasiadamente burocratas, cuja desempenho abrevia-se, apenas, a ordenar a realização, de qualquer forma, das normas e regras estabelecidas; e, em outras ocasiões, sua faina precípua consiste em criar novas normas e procedimentos, contribuindo, dessarte, para obstruir ainda mais os processos.

Em tese, organização social prestadora de serviços, a escola deverá ter na sua missão o objetivo maior a guiar seu perfil de atuação em relação à sociedade. Essa atuação, entretanto, tem sido objeto de críticas constantes dos diversos atores que participam do ambiente das escolas públicas, os quais possuem aspirações, demandas e reivindicações diversas.

De um lado, figuram os usuários, seus clientes, para os quais as escolas fazem parte do universo onde predomina a burocracia, com custos elevados, desperdícios e baixa produtividade, além da qualidade questionável do produto oferecido.

Do outro lado, há o mercado fornecedor que supre a escola dos insumos necessários ao desenvolvimento de suas atividades que também apresentam reclamações diversas.

Em compensação, o novo cenário de mobilização na sociedade brasileira vem obtendo uma intensidade com capacidade de estimular mudanças expressivas nas relações de poder em todas as extensões de ação política no país.

Os procedimentos se tornam mais abertos e democráticos dentro da sociedade global, entrementes em que se constitui um perfil de democratização em esferas particulares, principalmente no que tange à educação.

Tal convergência determina que a política educacional e a práxis educativa nas escolas assimilem o processo e designem possibilidades para que a manifestação democrática se concretize em todo cidadão brasileiro.

O que diz respeito à democratização da escola tem sido avaliado sob três aspectos, conforme a percepção dos órgãos oficiais, ou ainda, de acordo com a perspectiva dos educadores, de maneira especial daqueles que fazem uma análise mais crítica do processo educacional: democratização como ampliação do ingresso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

Compreender que o processo de democratização da escola demanda basilarmente o acolhimento desses três aspectos é primordial, considerando que a administração escolar, no cenário do sistema capitalista, não constitui função que possua autonomia quanto à conjuntura econômica, política e social, na medida em que os diretores de escola não fazem parte do planejamento da educação, não organizam as atividades pedagógicas, assim como não estão envolvidos na formulação da política educacional.

No entanto, alicerçado em Paro (**op.cit.**), emerge que a gestão deve aludir fundamentalmente à participação da comunidade como um todo.

No entanto, a participação da comunidade na gestão da escola encontra um grande número de empecilhos para concretizar-se, motivo pela qual um dos

requisitos principais e preliminares para aquele que tenha intenções de promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não abandonar a função diante das primeiras dificuldades.

A ascendente proeminência da imprescindibilidade da participação popular nas instâncias onde acontece o oferecimento de serviço pelo estado parece estar na comprovação da fragilidade da democracia liberal que, restringindo a participação da grande maioria da população na ocasião do voto, frustra-a de processos que, no decorrer dos quatro ou cinco anos de mandato, consentiam controlar as ações dos governantes no sentido de atender aos interesses das camadas populares.

Com estas evidências, diz-se que democracia efetiva determina controle democrático do Estado. Na situação contemporânea, não existe controle das grandes massas da população sobre as ações do Estado, tornando-se, por conseguinte, de extrema premência as técnicas viabilizadoras de tal controle.

A escola somente será genuína no ensejo em que a população escolarizável tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar. E isso só se torna seguro pelo controle democrático da escola, porquanto, por todas as evidências, conclui-se que a participação constitui premissa para universalização de um ensino de boa qualidade.

É necessário destacar que a participação da comunidade na escola, à semelhança do verificado em todo processo democrático, configura-se na caminhada, o que não extingue a necessidade de se refletir antecipadamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade proporciona para a ação.

Em suma, quando o cargo de maior autoridade na escola depende quase unicamente de um concurso, cuja função principal é conferir a competência administrativa do candidato, sem nenhuma vinculação mais direta com os interesses dos usuários da escola, esse agigantamento do técnico acaba por encobrir a natureza necessariamente política do problema.

Implicando colaboração recíproca entre grupos e pessoas, a democracia constitui procedimento holístico, que deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la e a prática de nossas escolas está muito aquém de atender ao requisito que está subentendido nesta premissa.

Não se trata apenas das estruturas organizacionais e de gestão, nem somente por meio da eleição de diretores ou outros responsáveis, o acesso e o triunfo escolar dos alunos, a pedagogia, a organização do trabalho na escola, o currículo e a avaliação, em uma escola pública como local de trabalho, as suas formas de interferência cívica e sociocultural com a comunidade, representam, entre outros, elementos de que depende, do mesmo modo, essa democratização.

Todavia, tais elementos representam traços constitucionais de uma governação democrática da escola, laboriosamente atingíveis numa administração supra-organizacional centralizada e autocrática, que não esteja comprometida com a

autonomia da escola, enquanto *locus* de significação de políticas.

No que se refere às suas diferentes dimensões, a democratização da administração não é apenas um fator facilitador, ou instrumental, frente à construção de uma escola democrática e autônoma; é do mesmo modo um valor em si mesmo, que só pela sua afirmação e atualização continuadas pode consentir e reforçar a democratização das estruturas e dos processos de gestão escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Raciocinando destarte, bem como considerando legítimas a discussão e a negociação, interesses e projetos, crises e conflitos, entre a organização escolar em sua conjuntura local e comunitária e os diferentes níveis político-administrativos que configuram o sistema educativo, impende colher as seguintes inferências.

Não se trata de estabelecer preferências bem definidas ou de considerar que a democratização da organização escolar apenas será viável depois da prévia democratização da administração do preceito educativo.

De fato, uma e outra se encontram implicadas, mas é provável, em certo instante, registrar maiores avanços em uma do que em outra e aceitar que a iniciativa de uma pode influenciar e promover de forma positiva a transformação da outra.

No entanto, não é judicioso admitir desarticulação total e desconexão constante entre ambas, arquitetar uma organização escolar democrática e autônoma na conjuntura de uma administração centralizada e autoritária ou, inversamente, reconhecer a existência de uma administração democrática, participativa e descentralizada de um sistema educativo composto por unidades escolares de organização e gestão despojadas de participação.

## REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1994.

CURY, Carlos R, Jamil. **Educação e contradição**. São Paulo: Cortez, s.d.

D'ANGELO, Hamilton. **Introdução à gestão participativa**. São Paulo: Editora STS, 1995.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios de participação coletiva. Campinas: Papirus, 1994.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, s.d.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

## ÍNDICE REMISSIVO

### 5W2H

5W2H 5, 7, 20, 21, 23, 24

### A

Acadêmicas 5, 37, 38, 39

Acessórios 1, 3, 5, 6, 39, 40

Administração 5, 6, 9, 12, 13, 17, 18, 19, 25, 35, 36, 41, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 69, 70

Aquisição 5, 16, 26, 30, 35, 38, 48, 50, 51, 52, 54, 56

### C

Cliente Interno 20, 21, 22, 24, 25

Comportamento 5, 18, 37, 39, 40, 44, 64, 69

Compra 5, 6, 7, 12, 14, 16, 37, 38, 39, 40, 49

### D

Densidade Demográfica 59, 64

### E

Economia 2, 10, 13, 37, 48, 59, 60, 63, 69

Educação 5, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 59, 70

Eletrônico 5, 6, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Empresas de Pequeno Porte 1, 7

Endomarketing 5, 20, 21, 22, 25

### G

Gestão 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 25, 28, 31, 35, 36, 41, 43, 45, 46, 47, 49, 54, 58, 69, 70

### I

Informação 2, 6, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 17, 18, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 35, 36, 52, 68

Informatização 5, 26, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 50

### M

Municípios 6, 8, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 67, 68

## **N**

Negociação 5, 9, 10, 17, 18, 47

## **P**

Participação 24, 37, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 55

Pregão 5, 6, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Pública 5, 41, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 69

## **R**

Radar da Inovação 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8

## **S**

Sistema de Informação 16, 28

Sociedade 38, 41, 42, 44, 45, 49

## **T**

Tecnologia da Informação 5, 6, 7, 15, 26, 27, 28, 29, 33, 35, 52

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-656-0



9 788572 476560