

# Gestão da escola pública: políticas, dimensões e organização na perspectiva democrática

Material Gestão da escola pública: políticas, dimensões e organização na perspectiva democrática da Professora Rayane Regina Scheidt Gasparelo

O formato PDF não suporta alguns recursos de interatividade utilizados neste material, portanto utilize-o apenas caso não haja outra opção

Rayane Regina Scheidt Gasparelo

## Sumário

- Apresentação
- Introdução
- 1. Conceitos e base legal da gestão da educação
- 2. Democracia na escola
  - 2.1 Participação, autonomia e descentralização
  - 2.2 A eleição de diretores, os órgãos colegiados, o PPP da escola e a participação direta da comunidade nas decisões
- 3. Áreas de atuação do pedagogo escolar
- 4. Natureza, ações e processos que perpassam pela gestão da escola
- 5. Princípios do planejamento participativo
- Conclusões
- Referências



### Apresentação

Prezados acadêmicos do curso de Pedagogia,

este *e-book* contempla reflexões em relação ao arcabouço teórico-conceitual e político-normativo concernentes à gestão da educação. São conhecimentos básicos e imprescindíveis àqueles que irão atuar profissionalmente como diretores de escolas ou coordenadores pedagógicos.

Para tanto, além da introdução à discussão e as conclusões, apresenta-se cinco eixos de reflexão: 1. conceitos e base legal da gestão da educação; 2. democracia na escola: participação, autonomia e descentralização; a eleição de diretores, os órgãos colegiados, o PPP da escola e a participação direta da comunidade nas decisões; 3. áreas de atuação do pedagogo escolar; 4. natureza, ações e processos que perpassam pela gestão da escola; 5. princípios do planejamento participativo.

Partindo de uma concepção intencional de educação e de formação docente, que se afasta do amadorismo pedagógico, evidencia-se a importância do esforço constante na constituição do coletivo da escola, com objetivos comuns, amparados no conhecimento científico e no envolvimento político dos atores, para a qualidade social da educação, cujo sentido está na intenção de firmar instituições com melhores condições de trabalho e práticas educativas mais humanas, inclusivas, democráticas e que fortaleçam o trabalho diante dos desafios enfrentados no campo das políticas educacionais (como as propostas de cunho neoliberal e mercadológicas).



Nesse sentido, deseja-se boa leitura, bons estudos e atuação docente coerente com os pressupostos de liberdade, igualdade e justiça, que são os pilares da democracia, consagrados na Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988).

Um abraço,

Prof.<sup>a</sup> Dra. Rayane R. S. Gasparelo



### Introdução

Para iniciar o diálogo, é importante compreender que o termo gestão refere-se à utilização racional de recursos, meios e procedimentos para se atingir fins determinados. Na educação, diz respeito às atividades-meio (políticas educacionais e práticas docentes) que conduzem à atividade-fim da escola, o ato educativo para formação humana para o exercício da cidadania, formação para participação na vida cultural, econômica e política da sociedade.

Portanto, a gestão da educação ou gestão da escola se desdobra articuladamente em iniciativas desenvolvidas e de responsabilidade do Estado e governos na oferta do ensino – gestão educacional - e ações no plano organizacional da escola que viabilizem a educação como um direito de todos – gestão escolar. A gestão educacional situa-se na esfera macro (sistema educacional) e a gestão escolar na esfera micro (estabelecimento de ensino) dado que a primeira justifica-se a partir da segunda.

Nesse sentido, é importante compreender que nos processos educativos há influências constantes do contexto sociopolítico, econômico e cultural global, pelas condições em que a sociedade foi e vai se constituindo, marcada historicamente pelas desigualdades sociais, econômicas e culturais, pelas regulamentações do direito à educação, pelas definições políticas de acesso, permanência, gestão e dinâmicas organizacionais. Consequentemente, há complexos desafios relacionados aos movimentos de gestão da educação, principalmente no impulso da perspectiva democrática.





## 1. Conceitos e base legal da gestão da educação

Para compreender os conceitos e a base legal da gestão da educação é fundamental, mesmo que brevemente, retomar os primeiros escritos teóricos sobre administração escolar no Brasil, que começam na década de 1930, com os estudos de Antônio de Arruda Carneiro Leão e evoluem, nas décadas seguintes, com os argumentos de José Querino Ribeiro, Manoel Bergström Lourenço Filho e Anísio Spínola Teixeira. Estes, de acordo com Drabach e Mousquer (2009) e Souza (2019), inspiravam-se nos princípios da Abordagem Clássica da Administração, teoria desenvolvida no início do século XX, nos Estados Unidos, França e Alemanha, pelos estudiosos Frederick W. Taylor, Henry Ford, Henri Fayol e Max Weber, que, em linhas gerais, defendiam o enfoque tecnocrático da administração empresarial, industrial e comercial, cuja ênfase estava na definição de tarefas, economia, produtividade, eficiência, comando e estrutura.

Os estudos pioneiros sobre a Administração Escolar surgem articulados ao movimento pedagógico da Nova Escola, que dentre muitas questões, argumentava em contraposição à educação tradicional a necessidade de maior cientificidade no campo educacional, com ordem precisão e organização do sistema e estabelecimento escolar, visto a ampliação da oferta da educação. Sobre o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, assista aos vídeos produzidos pela Universidade Virtual do Estado de São Paulo, UNIVESP, que transmitem trechos do documento em uma montagem de programa de rádio da época e de cinejornal:

### Os Pioneiros, Entusiastas da Educação Nova



Parte 1



Parte 2



## Gestão da escola pública – Rayane Regina Scheidt Gasparelo

A perspectiva clássica da Administração é melhor compreendida e sintetizada com as imagens abaixo:

Imagem 1 – Mapa conceitual sobre a Teoria da Administração Clássica



NAVEGUE PELO QUADRO INTERATIVO E CONHEÇA OS ELEMENTOS DO MAPA CONCEITUAL SOBRE A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

Fonte: Elaboração própria com base em [passeidireto.com/Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium](https://passeidireto.com/Centro-Universitario-Catolico-Salesiano-Auxilium).





## Gestão da escola pública – Rayane Regina Scheidt Gasparelo

Imagem 2 - Funções do administrador na Teoria Clássica da Administração



Fonte: [Estevao.mkt/emaze.com](http://Estevao.mkt/emaze.com)

Para ampliar o conhecimento sobre os autores e argumentos que constituem o material histórico-bibliográfico e compreender os primeiros contornos teóricos do campo da administração escolar, sugere-se a leitura do artigo: *As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras*, de Souza (2017)



Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa, v. 2, p. 1-19, 2017



Essa concepção de Administração vigorou até a década de 1980, sendo rompida com o movimento de reabertura político-democrática no Brasil e novas discussões teóricas de enfoque sociológico e críticas alavancadas pelos intelectuais Miguel Arroyo, Maria de Fátima C. Félix e Vitor Paro. Este novo olhar,

[...] constitui-se principalmente a partir das lutas em prol da democracia e da cidadania, da consolidação do campo de estudos em nível de pós-graduação no país e a influência da literatura sociológica com base marxista.

[...] Os princípios da administração geral, pensados sob uma racionalidade capitalista, ao serem adotados nos espaços escolares acabam por compactuar também desta racionalidade, contribuindo para a manutenção das relações de exploração capitalista.

[...] É a partir destas críticas ao conceito e prática de administração escolar, baseada no enfoque tecnocrático, que começa a aparecer na literatura deste campo o conceito de gestão escolar. É este caráter de essência política e de preocupação com o pedagógico que dão base ao conceito de gestão escolar, como forma de diferenciar-se da visão técnica que historicamente permeou o conceito de administração escolar. (DRABACH E MOUSQUER, 2009, p. 274)





A substituição do termo administração por gestão, no contexto da década de 1980, correspondia à pretensão de reconhecimento da função política e pedagógica da educação e destacava a importância da democratização das práticas desenvolvidas no campo educativo, tencionando a superação do caráter tecnicista, hierarquizante e controlador que nivelava as instituições educativas e seus agentes às empresas e máquinas e descaracterizava a educação como atividade humana específica e singular.

Nessa discussão, com os movimentos e condicionantes sociais, históricos, políticos e econômicos, Paro (2000) destaca que, independentemente do termo administração ou gestão, diretores e coordenadores pedagógicos, quando assumem estas funções na escola, precisam se preocupar com a transformação social, por meio da participação social, contrapondo-se ao caráter conservador da administração relacionada à racionalidade capitalista, que transforma o trabalho de sentido da existência humana em exploração da vida, colocando-o a serviço de uma determinada classe social – a classe dominante dos meios de produção.

Em face do exposto, objetivando interpretar e definir a gestão escolar como ela demonstra ser, Souza (2012, p. 160) conceitua:



## Gestão da escola pública – Rayane Regina Scheidt Gasparelo



A gestão é a execução da política, é por onde a política opera e o poder se realiza. Isto é, o controle sobre o poder escolar garante a definição dos ideais sobre os quais se edificarão os processos de gestão e, ao mesmo tempo, a própria gestão é um processo de busca, conquista, disputa e/ou diálogo e socialização do controle desse poder de decisão sobre os rumos que a instituição segue. A coordenação da política escolar é, em última análise, o objeto da gestão escolar. (SOUZA, 2012, p. 160)

Nessa direção, como resultado das demandas pelo caráter de essência política e de atenção ao pedagógico, que dão base ao conceito de gestão escolar, na Constituição Federal de 1988 é aprovado e determinado o princípio de Gestão Democrática do Ensino Público. Posteriormente, tal princípio foi reiterado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e nos Planos Nacionais de Educação, Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, tendo validade de dez anos, considerando o período de janeiro de 2001 a janeiro de 2011 (BRASIL, 2001), a atual Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o PNE 2014-2024 (BRASIL, 2014).

Conheça, na íntegra, o vigente Plano Nacional de Educação (2014 – 2024), e o monitoramento das suas metas. Sugere-se atenção especial na Meta 19 que trata da Gestão Democrática da Educação.



**PNE - Lei nº 13.005/2014**





## Gestão da escola pública – Rayane Regina Scheidt Gasparelo

A imagem abaixo sintetiza as determinações legais para a gestão da educação:

### Imagem 3 - Legitimidade da gestão da educação

Gestão Educacional Democrática – Legislações Nacionais.
<b>CF de 1988</b>
Art. 206 – princípio orientador dos sistemas, das redes e das práticas educacionais;
<b>LDBEN 9394/96</b>
Art. 14 - circunscreve a necessidade de que os sistemas de ensino devem ser organizados de forma democrática, com princípios e estruturas colegiadas para intervenção nas esferas de decisões políticas e organizacionais.
<b>PNEs (2001 – 2011) (2014 – 2024)</b>
- Abertura para a efetivação do princípio de gestão democrática, possibilitando diferentes formas de acesso à função de direção escolar, de instituição e de funcionamento de conselhos e de regulamentação da autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

**Fonte:** A autora, 2023.

Para ampliar o saber sobre as legislações e os movimentos tensos e contraditório acerca de cada uma e de suas determinações, sugere-se a leitura do Capítulo 2 - 2.1 Políticas de Gestão Democrática: orientações aos estados brasileiros (p. 55), da tese da autora deste *e-book*:



**Políticas de Gestão Democrática: orientações aos estados brasileiros**





Observa-se que as legislações educacionais, a LDBEN nº 9.394/1996 e os Planos Nacionais de Educação 2001-2011 e 2014-2024, expressam a preocupação com a democracia. Contudo, Gasparelo (2022), em tese defendida recentemente, pondera:

Na história da educação brasileira, a defesa da escola pública foi permeada por lutas com a participação de organizações a favor e opostas ao princípio da gestão democrática. Do embate de forças políticas ligadas a diferentes interesses, resultaram determinações legais que não favoreceram a instituição de uma Sistema Nacional de Educação (SNE). Em tal Sistema, o princípio da gestão democrática seria orientador do regime de colaboração entre os sistemas de ensino, a partir de ações coordenadas entre os entes federados e suas funções, definidas com clareza, de cada esfera de poder, dirimindo omissão e/ou justaposição. A existência de um SNE implicaria pensar em um todo estruturado, em que os diversos agentes, compreendendo governos, educadores e comunidades, desenvolvessem ações mutuamente orientadas para os mesmos resultados educacionais. Significaria articulação de ações, corresponsabilidade e cooperação em função de uma finalidade comum, que seria a garantia do direito à educação de qualidade a todos os cidadãos. Também significaria divisão de responsabilidades, parceria, colaboração, cooperação e solidariedade. Esse Sistema pressuporia a autonomia com interdependência entre os entes federados. (GASPARELO, 2022, p. 55)



Todavia, em síntese, as legislações apontam para o trabalho coletivo, a participação, a autonomia e a descentralização nas escolas, como basilares da gestão democrática.

Nesse estudo, registra-se que o termo gestão e a perspectiva democrática, que se efetiva com a participação ativa da comunidade escolar nas deliberações, na autonomia pedagógica, financeira e administrativa da instituição educativa e na descentralização do poder de decisão entre os atores escolares, assumem diferentes conotações, como em voga, a perspectiva gerencial, que surge dos princípios neoliberais de Estado, intencionando estabelecer parcerias para a gestão de resultados e a defesa de uma gestão eficaz, produtiva, flexível, de tipo operacional para suprir a ausência do Estado nos meios que conduzem aos fins.



## 2. Democracia na escola

Finaliza-se a apresentação dos conceitos e da base legal da gestão da educação, sinalizando as categorias participação, autonomia e descentralização que perpassam pela concepção de democracia nas escolas e nas políticas educacionais.

No entanto, tratar sobre democracia exige cautela em duplo sentido, pois tanto no debate acadêmico, como nas esferas de opinião pública e nos discursos políticos, o termo adquire nuances, perspectivas, fluidez e instabilidade que revelam e implicam certo desgaste de ordem conceitual, política e institucional. Outro ponto importante, refere-se ao campo de posições que se forma a partir de teóricos e agências internacionais que se destacam e são referências, tanto para os debates contemporâneos, como para a definição das políticas educacionais. Todavia, “[...]se existe hoje um tema unificador entre as várias oposições fragmentadas, é a aspiração à democracia.” (WOOD, 2011, p. 21)

De acordo com Touraine (1996), pensa-se a democracia como força política, social e principalmente cultural, cujo regime esteja pautado no reconhecimento dos indivíduos e das coletividades como sujeitos, com culturas e liberdade, capazes de unir, em suas ações, o universalismo da razão e a particularidade de uma identidade pessoal e coletiva. É mais que um conjunto de instituições e procedimentos, por mais indispensáveis que sejam. É espaço do diálogo como lugar institucional, que impõe formas de organização social que privilegiam contatos diretos de encontro com o outro, com escuta e debate, combinando as particularidades advindas de experiências culturais e memórias com o universalismo da ação científica ou técnica e o universalismo das regras de organização jurídica e administrativa.





Imagem 4 - Tirinha sobre democracia



Fonte: [tirasarmandinho.tumblr.com](http://tirasarmandinho.tumblr.com).

Portanto, democracia é processo, é organização institucional das relações entre sujeitos, é o reconhecimento do outro, que traz uma resposta particular, diferente, à interrogações comuns, é liberdade política, são práticas cotidianas ligadas ao debate e às decisões políticas, é oposição às forças de dominação e controle social. Define-se “[...] pelas relações que estabelece entre os indivíduos, a organização social e o poder político.” (TOURAINÉ, 1996, p. 105).



Na escola,

[...] a gestão democrática é compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola, identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p. 125-126).

Dessa forma, a perspectiva de democracia na educação remete a aspirar e acreditar na possibilidade de constituição de um modo de governo em que os problemas são resolvidos pelo diálogo, em que cada um é participante por direito (CANIVAZ, 1991). É a discussão que dá à comunidade sua identidade, conferindo sentido político à ação dos educadores.

Visando instituir uma ordem democrática, participativa, descentralizadora e autônoma, os conflitos, os interesses divergentes e as relações de poder não deixam de existir, mas são colocados em pauta e discussão, resgatando a dimensão política da gestão e a associação entre projeto educativo, comunidade educativa e autonomia da escola.





Por isso,

A gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do ‘jogo’ democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2013, p. 98).

### Imagem 4 - Aspectos da gestão da educação na perspectiva democrática



Fonte: Novaescola.org.

Assim, há instrumentos, medidas e estratégias (que serão apresentados a seguir) que favorecem a operacionalização da gestão da educação na perspectiva democrática, mas por si só não garantem sua materialização. Se as concepções políticas e as práticas sociais dos agentes educativos estiverem entrelaçadas em heranças autoritárias, burocráticas, hierarquizadas e supremacias de controle, repressão, interesses particulares ou corporativos a democracia e a participação não passarão de lógicas ilusórias, nocivas e perversas, distanciadas do compromisso social da educação.

Logo, é necessário (re)pensar as possibilidades de educar para e pela democracia, em um modo contínuo de vivência da democracia, na escola e fora dela.





## 2.1 Participação, autonomia e descentralização

A concepção de gestão democrática aparece assente nos pilares de diálogo, alteridade, participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, respeito à normas coletivamente construídas para a tomada de decisão, e garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. Infere-se que o conceito emerge significando a defesa de mecanismos coletivos e participativos de planejamento e administração escolar.

Imagem 5 - Mapa conceitual da gestão democrática da educação



Fonte: Elaboração própria com base em [alunospolounoparcampinas.blogspot.com](http://alunospolounoparcampinas.blogspot.com).



Essa concepção direciona a olhar e considerar o padrão estruturante das políticas educacionais e, igualmente, a competência pedagógica e a formação política dos educadores que movimenta, impulsiona ou engessa a instituição. Também, e essencialmente, possibilita pensar na concepção de participação, autonomia e descentralização que estão presentes difusamente nas políticas, nos discursos e nas práticas.

Mas, que tipo de participação, autonomia e descentralização espera-se no sentido da democracia?

Participar envolve:

- a comunidade (professores, funcionários, pais e/ou responsáveis e estudantes) deliberar sobre o processo de planejamento da unidade escolar, controlar e avaliar o conjunto de ações da escola e os objetivos a serem alcançados pela unidade escolar;
- a equipe gestora promover a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP da unidade escolar;
- a comunidade escolar participar da escolha de diretor escolar por meio de eleições diretas;



- a comunidade acessar informações sobre as dimensões pedagógicas, administrativas e políticas relacionadas ao currículo, à avaliação, à organização do trabalho docente e discente, de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino (acompanhamento de fluxo escolar discente, a gestão de pessoal (lotação, frequência, avaliação), levantamentos de recursos materiais junto aos canais competentes, entre outras).

Ter autonomia significa:

- o Conselho escolar ter caráter deliberativo sobre as normas internas e o funcionamento da unidade escolar, participar da elaboração do PPP analisar e aprovar o calendário escolar no início de cada ano letivo, analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões, acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação;
- o Conselho de Classe ter caráter deliberativo, consultivo e avaliativo sobre os processos de ensino e de aprendizagem;
- o Grêmio Estudantil ter caráter representativo dos interesses dos estudantes. Os estudantes percebem-se como indivíduos e como coletivo em processo de aprendizado sobre o governo da escola;





- a APMF possuir caráter deliberativo, cujas atribuições adentram o apoio efetivo às ações pedagógicas e financeiras da instituição, com vistas à realização dos objetivos da escola.

Descentralizar consiste em:

- as unidades escolares terem estruturas organizacionais que permitem tomar decisões relacionadas às dimensões pedagógicas, administrativas e políticas da realidade;
- as relações de poder serem horizontais entre órgãos centrais e unidades educacionais;
- o poder revestir-se de solidarismo e os atores educativos não se limitarem a meros tarefeiros.

Em síntese, a descentralização educativa, a autonomia da escola e a participação democrática adquirem sentido político e cívico, configurando a escola cidadã, em construção permanente, demandando contínuo engajamento, clareza política, coerência e decisão de todos os atores nela implicados. (LIMA, 2014; MEDEIROS; LUCE, 2006).





## 2.2 A eleição de diretores, os órgãos colegiados, o PPP da escola e a participação direta da comunidade nas decisões

Sintetizando, a perspectiva de gestão democrática na escola congrega: a) o direito de participação, autonomia e descentralização dos agentes e da instituição; b) princípios básicos que são o diálogo, a construção de normas coletivas, a transparência nas informações e a alteridade; e, c) Paro (2000), Souza (2009) e Lima (2014) destacam ainda, a eleição de diretores, os órgãos colegiados, o PPP da escola e a participação direta da comunidade (assembleias e reuniões) nas decisões como mecanismos ou instrumentos indispensáveis para democratização das relações de poder.

Imagem 6 - Direitos, princípios e instrumentos de gestão democrática na escola



Fonte: A autora, 2023.





A defesa da eleição como mecanismo de democratização das relações na escola está associada à ideia de oportunidade, que gera alternativas frente às práticas autoritárias e centralizadoras. Logo,

[...] é uma 'porta' que se abre para novas possibilidades, inclusive com o movimento anterior às próprias candidaturas, quando pais e alunos interpelam professores, que consideram capacitados para a função, a candidatar-se, e também com um movimento posterior, de acompanhamento, participação e fiscalização do trabalho do diretor, condição indispensável para uma cultura mais democrática no espaço escolar. (MEDEIROS, 2006, p. 61).

A eleição é um movimento de exercício da educação para a cidadania, para a democracia e para o fortalecimento da autonomia e do protagonismo: o autogoverno escolar.

Assista ao vídeo, gravado em uma escola do Distrito Federal, que demonstra claramente a importância do processo eletivo para a função do diretor.



**Gestão Democrática - Eleições nas Escolas**

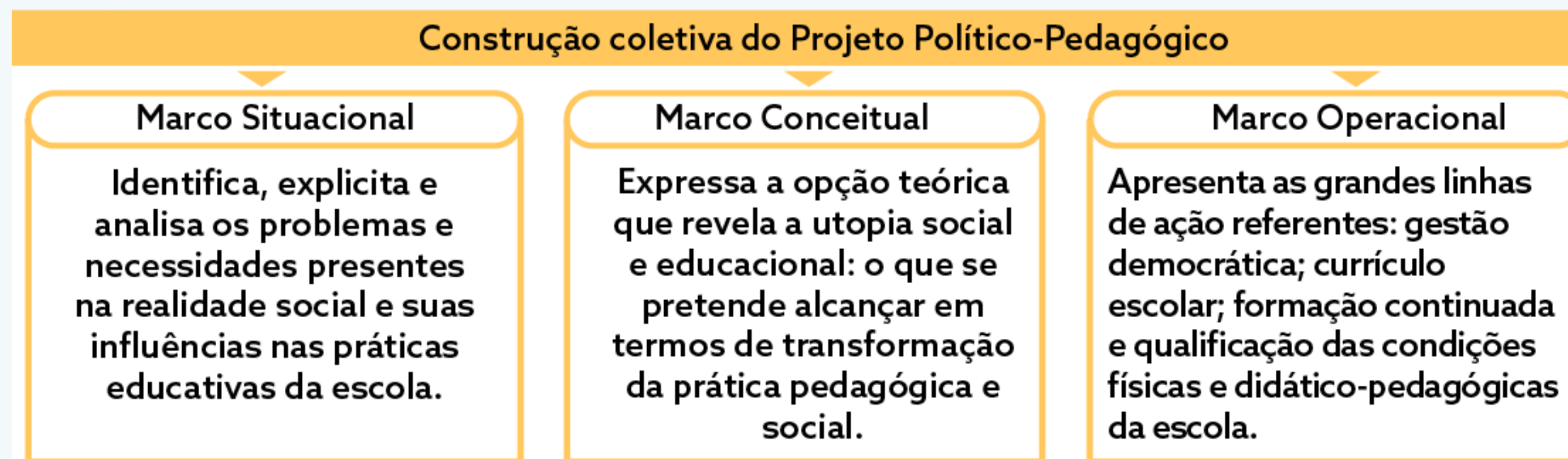




De acordo com Medeiros (2006), quando a eleição de diretores não se esgota na dimensão formal e ligada apenas ao sistema representativo, o diretor eleito constrói, coletivamente, um projeto político-pedagógico capaz de convergir interesses e equacionar conflitos. Nesse sentido, associadas à eleição, estão as possibilidades de participação da comunidade escolar na organização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição, na atuação do Conselho Escolar, no Conselho de Classe, de participação do Grêmio Estudantil e da Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), de realização de fóruns, assembleias e reuniões para participação ampla da comunidade educativa nas decisões, de regulação, de fiscalização e de avaliação sobre os rumos da vida política e social das instituições escolares e da sociedade.

O PPP como uma ação emancipatória ou edificante, como afirma Veiga (2003), resulta de um processo de produção coletiva, que reflete o compromisso com as múltiplas necessidades sociais e culturais da população.

**Imagem 7 - Estrutura básica do PPP**



**Fonte:** Elaboração própria com base em Maria Madselva Ferreira Feiges/slideshare.

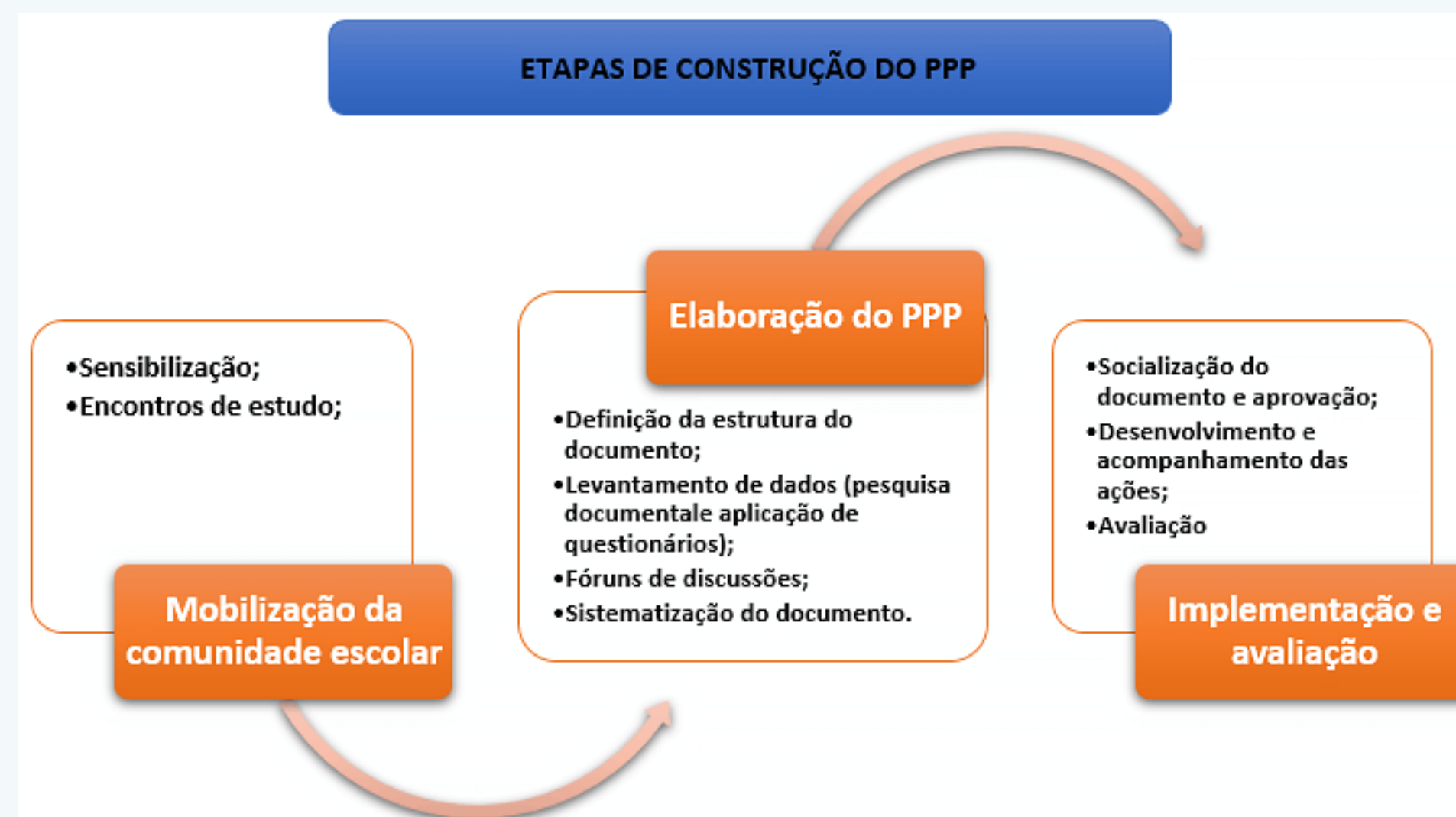


## Gestão da escola pública – Rayane Regina Scheidt Gasparelo

Nessa construção é importante que professores, alunos e servidores técnico-administrativos compreendam a real necessidade de participação e se unam e se separem, de acordo com as necessidades de elaboração e de avaliação. Sob essa óptica, o PPP

[...] é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos. (VEIGA, 2003, p. 275).

Imagem 8 - Construir o PPP



Fonte: Instituto Federal do Maranhão – Campus Grajaú.





Nessa perspectiva, o que implica a organização, a estruturação e a análise de um PPP é a estrutura de poder dentro da instituição educativa. Por ser coletivo e integrador, requer diálogo, cooperação e negociação entre os atores que se comprometem com as ações.

Já os órgãos colegiados são as formas de democracia representativa cujas funções deliberativas, consultivas, reguladoras e avaliadoras garantem o cumprimento dos objetivos internos da organização, acompanhamento das ações dos atores escolares e regulamentação da autonomia pedagógica, administrativa e financeira da instituição educativa.

A composição e as funções dos órgãos colegiados são, de acordo com Gasparelo (2022):

- Conselho Escolar:

participam os alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretor e comunidade externa, cujas funções consistem em deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico, analisar e aprovar o calendário escolar no início de cada ano letivo, analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões, acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação.





- **Grêmio Estudantil:** participam estudantes.  
Suas funções são representar o corpo discente, defender os interesses individuais e coletivos dos estudantes do colégio, incentivar a cultura literária, artística e desportiva dos membros, promover a cooperação entre administradores, funcionários, professores e estudantes no trabalho escolar, com vista ao aprimoramento, lutar pela democracia permanente na instituição de ensino, pelo direito à participação nos fóruns internos de deliberação e estabelecer diálogo com órgãos de representação dos estudantes.
- **Conselho de Classe:** participam professores, equipe pedagógica e direção.  
A função desta instância é discutir, avaliar as ações educacionais e indicar alternativas para garantir a efetivação do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.
- **APMF:** participam pais, professores e funcionários.  
A função desse órgão é viabilizar a participação efetiva da comunidade no contexto escolar, contribuindo de maneira fundamental para a melhoria da qualidade de ensino com a democratização das discussões e decisões e do apoio efetivo às ações financeiras e pedagógicas voltadas aos objetivos da escola.



Para saber mais sobre as instâncias colegiadas e sobre ações significativas na gestão escolar, que foram apresentadas no Seminário Gestão em Foco, realizado em 2018, em Oficinas desenvolvidas para e pelos Diretores das escolas da Rede Pública Estadual do Paraná, acesse o site Dia a Dia Educação



**Instâncias Colegiadas**



**Ações Significativas de Gestão Escolar**

Ainda, sobre as possibilidades de participação de todos os envolvidos no processo educativo, além das instâncias colegiadas ou conselhos representativos, que são formas de democracia representativa, há as iniciativas que favorecem o envolvimento dos alunos, professores e pais nas atividades escolares, por outras vias, como reuniões, assembleias ou espaços coletivos de formação que são práticas educativas e de aprendizagem da democracia direta/democracia participativa. Em especial, a assembleia é essencial na participação direta e coletiva para a formação política dos envolvidos com a unidade escolar.

Diante do exposto, os instrumentos de gestão democrática são práticas educativas e de aprendizagem da democracia por meio da participação, combinando e articulando as formas de democracia representativa e democracia participativa ou direta.





### 3. Áreas de atuação do pedagogo escolar

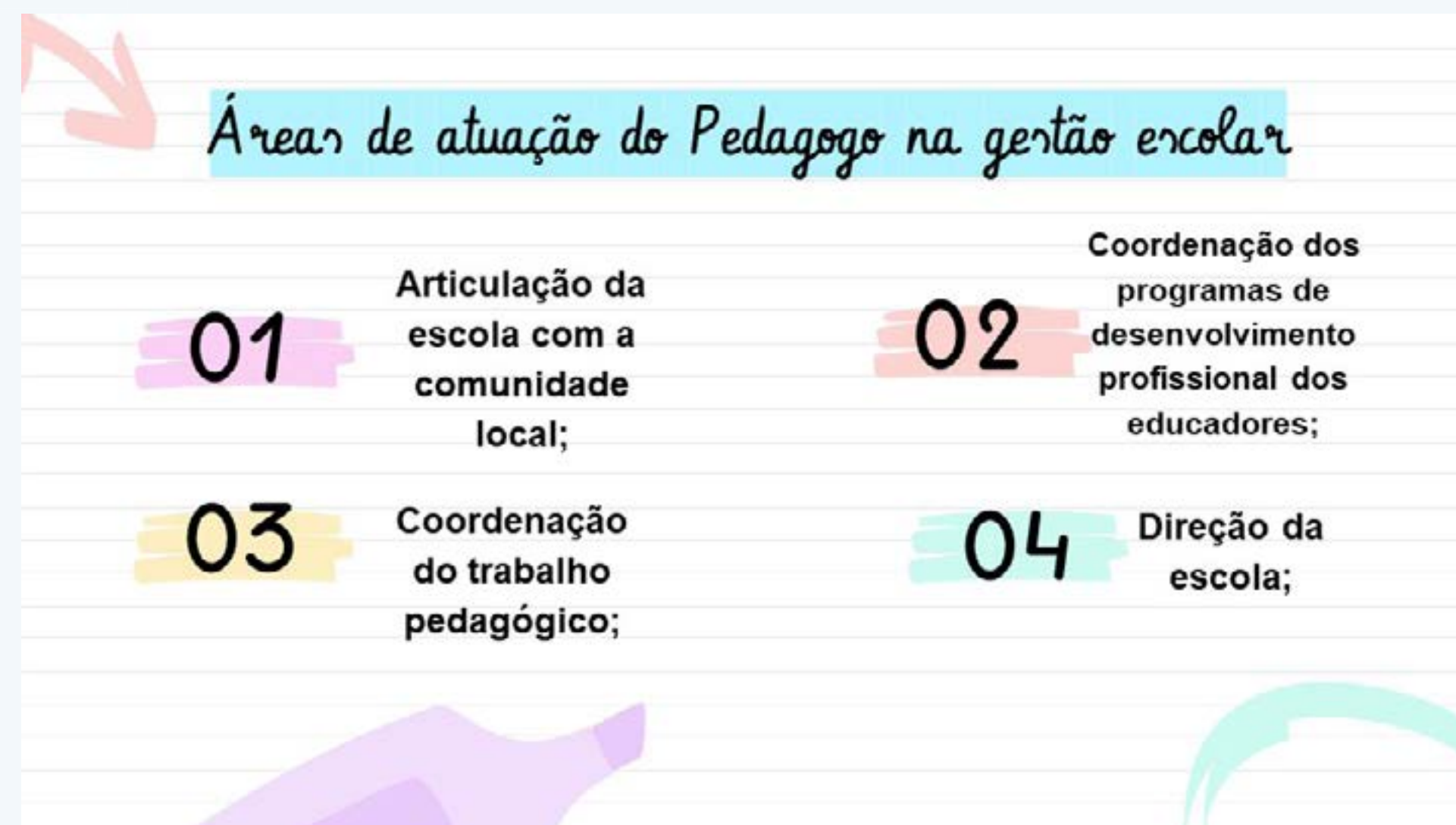
Pensar as áreas de atuação do pedagogo na gestão escolar, frente às necessidades de planejamento, organização e avaliação sobre os rumos e objetivos da instituição demanda, antes de tudo, a existência de um PPP como instrumento que garanta desenvolver um trabalho com respeito mútuo, solidarismo e cooperação. Neste contexto, de acordo com Pinto (2006), a atuação do pedagogo volta-se para a coordenação dos momentos de encontro do corpo docente, da comunidade e dos alunos.

Em outras palavras, o pedagogo, na gestão da escola, faz a mediação dos diversos interesses vindos dos professores, dos pais e dos alunos e entre eles, caminha em direção a um trabalho articulado coletivamente. Essa perspectiva, tende a ressignificar as práticas centralizadoras e autoritárias, isoladas e solitárias que marcaram a atuação profissional até os anos de 1980.

Por esse viés, Pinto (2006) destaca que a atuação do pedagogo, nos últimos 30 anos, visando atender as demandas sociais que lhe são postas, adentra para quatro grandes áreas interligadas, que são: articulação da escola com a comunidade local, coordenação dos programas de desenvolvimento profissional dos educadores, coordenação do trabalho pedagógico e na direção da escola (já mencionado anteriormente).



Imagem 9 - Áreas de atuação do Pedagogo na gestão escolar



Fonte: A autora, 2023, com base na tese de Pinto (2006).

O envolvimento da comunidade, principalmente dos pais, no trabalho desenvolvido nas escolas é interesse de diferentes pesquisas, como fator indispensável para a melhoria da qualidade do ensino, embora conflituosa.





Os conflitos ocorrem justamente porque os interesses dos implicados com a escola são diferentes e, frequentemente, ocorre polarização ao invés da proposição de projetos em comum. Estes, estrategicamente, facilitam a aproximação dos pais à vida escolar atendendo, inclusive, a maioria das reclamações dos professores em relação ao desempenho dos alunos. Precisamente, de acordo com Pinto (2006), o pedagogo pode (deve) ser o elo entre escola e a comunidade viabilizando o intercâmbio entre as experiências educativas praticadas pelos alunos fora da escola com as que acontecem em seu interior e entre a escola e instituições de ensino superior para troca de conhecimentos e formação em serviço.

Em relação a importância da formação continuada, a coordenação dos programas de desenvolvimento profissional dos educadores, Domingues (2014) destaca, que é também função do pedagogo reconhecer e valorizar os saberes que os professores trazem da formação inicial e produzem na experiência e articulá-las em outros saberes produzidos academicamente.

Nesse sentido,

[...] A investigação da realidade escolar é um trabalho coletivo a ser desenvolvido por todos os educadores e que pode ser desencadeado e coordenado nas escolas pelos pedagogos. O exercício de reflexão sobre a prática docente deve ser, por excelência, um trabalho em equipe que emana do envolvimento coletivo no interior da escola sobre o repensar das práticas individuais desenvolvidas em sala de aula, mas analisadas e planejadas coletivamente. (PINTO, 2006, p. 158).



Portanto, em algum momento do tempo e da organização pedagógica, cabe ao pedagogo promover encontros de reflexões sobre as necessidades e os problemas do cotidiano docente em seu *locus* de atuação, privilegiando os acontecimentos e especificidades que permeiam a escola e, da relação teórico-prática, definir estratégias de intervenção.

Outra área de atuação do pedagogo, e que é o cerne do seu trabalho, é a coordenação do trabalho pedagógico que envolve as relações e atividades docentes e discentes. Ele coordena os processos de ensino-aprendizagem que acontecem em sala de aula, mediando o desenvolvimento do currículo escolar.

[...] O trabalho de coordenação pedagógica junto ao PPP contribui justamente para tornar público à comunidade escolar as atividades desenvolvidas por todos os professores de uma mesma turma ou de um mesmo curso, tornando transparente o seu projeto pedagógico. (PINTO, 2006, p. 150).

Logo, a assistência didático-pedagógica no planejamento (planos de ensino e planos de trabalho docente), nas formas de avaliação e na definição de projetos para a escola, turmas ou recuperação dos alunos, dá visibilidade ao trabalho do professor e rompe com o trabalho solitário, anônimo e, na maioria das vezes, cansativo.

Para completar as esferas de atuação do pedagogo, Pinto (2006) discorre sobre a direção escolar. Nesta função, o profissional preocupa-se em garantir que todos os processos de decisões sejam tomados conjuntamente, seja por representatividade ou com ampla participação dos envolvidos com a instituição educativa.



## 4. Natureza, ações e processos que perpassam pela gestão da escola

Para compreender a natureza, as ações e processos que perpassam pela gestão da escola, Souza e Gouveia (2010, p. 188) destacam,

[...] a direção escolar é uma função na qual predomina o domínio de política educacional e escolar, não é dispensável uma formação técnico-administrativa e, especialmente, de atualização de conhecimentos e procedimentos pedagógicos, dada a centralidade pedagógica na natureza da instituição escolar. (SOUZA; GOUVEIA, 2010, p. 188).

Assim, as dimensões política, pedagógica e técnico-administrativa são a tríade que representa os caminhos que adentram para a função de diretor escolar e coordenação pedagógica.

A evidência da dimensão política ocorre porque, na função de diretor e coordenador pedagógico, os profissionais da educação enfrentam conflitos e lidam diretamente com as relações de poder ao coordenar o trabalho da escola. Souza e Gouveia (2010) destacam que a natureza do trabalho dos dirigentes escolares é, essencialmente, política, mas indissociável das dimensões pedagógica e técnico-administrativa.





Imagem 10 - Dimensões que adentram às funções na gestão escolar



**Fonte:** Gestão em Foco – Unidade 4 – O Diretor Escolar enquanto Gestor Público: Questões Pedagógicas.

A dimensão política é estritamente interligada com a face pedagógica, que adentra para os fins educativos, as dinâmicas escolares em relação ao acesso, permanência e sucesso do educando e a complexidade, pluralidade e diversidade da cultura escolar. A coordenação pedagógica da escola demanda, de acordo com Scalabrin (2018), a mediação de interesses e conflitos entre os atores escolares que se relacionam e atuam na escola para assegurar a elaboração e a execução do Projeto Político Pedagógico. Refere-se, ainda, à participação no conselho de classe, à formação permanente dos docentes, às decisões sobre aprovação e reprovação dos educandos e até mesmo às decisões de chamar a polícia ou o Conselho Tutelar para resolver situações de conflitos internos.



Por fim, mas não menos importante que as dimensões apresentadas anteriormente, há a face técnico-administrativa da função. Nesta sobressaem os aspectos administrativos, os recursos financeiros e materiais, bem como, “[...] o acompanhamento de fluxo escolar discente, a gestão de pessoal (lotação, frequência, avaliação etc.), levantamentos e cobranças de recursos materiais junto aos canais competentes, dentre outros vários trabalhos.” (SOUZA E GOUVEIA, 2010, p. 177).

Portanto, na gestão de uma escola converge um conjunto de ações e processos políticos, pedagógicos e técnicos-administrativos. E é justamente na coordenação entre as demandas da política escolar que o poder opera definindo se a forma de gestão será mais autoritária e centralizada ou democrática e participativa.

Nessa perspectiva das relações de poder e de gestão, Scalabrin (2018) aponta,

[...] a centralização do poder na figura da diretora ou diretor, enfraquece a instituição, enquanto a distribuição do poder, distribui igualmente as responsabilidades e conquista o comprometimento e o engajamento na busca dos objetivos comuns, delineados pelo coletivo. (SCALABRIN, 2018, p. 131).

Com essa compreensão, as demandas, seja de natureza política, pedagógica e técnico-administrativa que estão inter-relacionadas são tratadas num exercício participativo, rompendo com a fragmentação do trabalho escolar.



## 5. Princípios do planejamento participativo

A questão da participação é frequente em políticas e gestão da educação, visto a garantia legal e experiências exitosas no campo das vivências escolares. De acordo com Ganzeli (2001),

Quando não existe participação pode ocorrer um processo de fragmentação dos diferentes 'olhares' sobre a escola, ou seja, a escola vista e vivenciada pelo pai, não necessariamente corresponde àquela analisada e vivenciada pelo professor, sendo que a 'escola' do professor pode não corresponder a do diretor, que por sua vez, pouco tem a ver com aquela ditada pela política educacional elaborada a partir dos órgãos centrais do sistema educacional. (GANZELI, 2001, p. 3).

Nesse sentido, a melhoria da qualidade da educação requer que no planejamento do sistema de ensino ou sobre o plano da ação organizacional vários e distintos olhares, percepções, concepções sejam considerados, analisados e problematizados para resolver as dificuldades e situações de enfrentamento que permeiam o cotidiano educativo.

Mas, como elaborar um planejamento participativo?





De antemão, é importante saber que:

Ao proporcionarmos um espaço participativo no qual pais, alunos, professores, funcionários e especialistas expliquem a escola, estamos garantindo a ampliação da compreensão desses sobre a realidade escolar através do debate democrático. Posturas divergentes sobre os problemas da escola devem ser discutidos dentro dos limites éticos, prevalecendo o respeito à diferença, possibilitando um diálogo que viabilize propostas coletivas para a melhoria da qualidade política, pedagógica e administrativa da escola. (GANZELI, 2001, p. 04)

Com esta compreensão, diretor e coordenador pedagógico organizam a escola democraticamente compartilhando o poder de decisão, dividindo as responsabilidades, esforçando-se para unir os diferentes segmentos em torno de objetivos comuns, rompendo com interesses particularistas, mantendo uma relação de diálogo desembaraçado com todos, assumindo que na escola há problemas de diferentes naturezas a serem resolvidos, resolvendo os conflitos e não os aumentando.

Consequentemente, cabe a ambos os profissionais tomar medida corajosa, no sentido de assumir que a transformação na autoridade da escola é importante e necessária, compreendendo que todas as relações que se desenrolam são relações de poder democrático ou de mando, opressão, dominação, que causam efeitos específicos de mobilização, convergência ou resistência.



Imagem 11 - Princípios do Planejamento Participativo



**Fonte:** A autora, 2023, com base nos estudos de Paro (2000) e Ganzeli (2001).

Cabe lembra que,

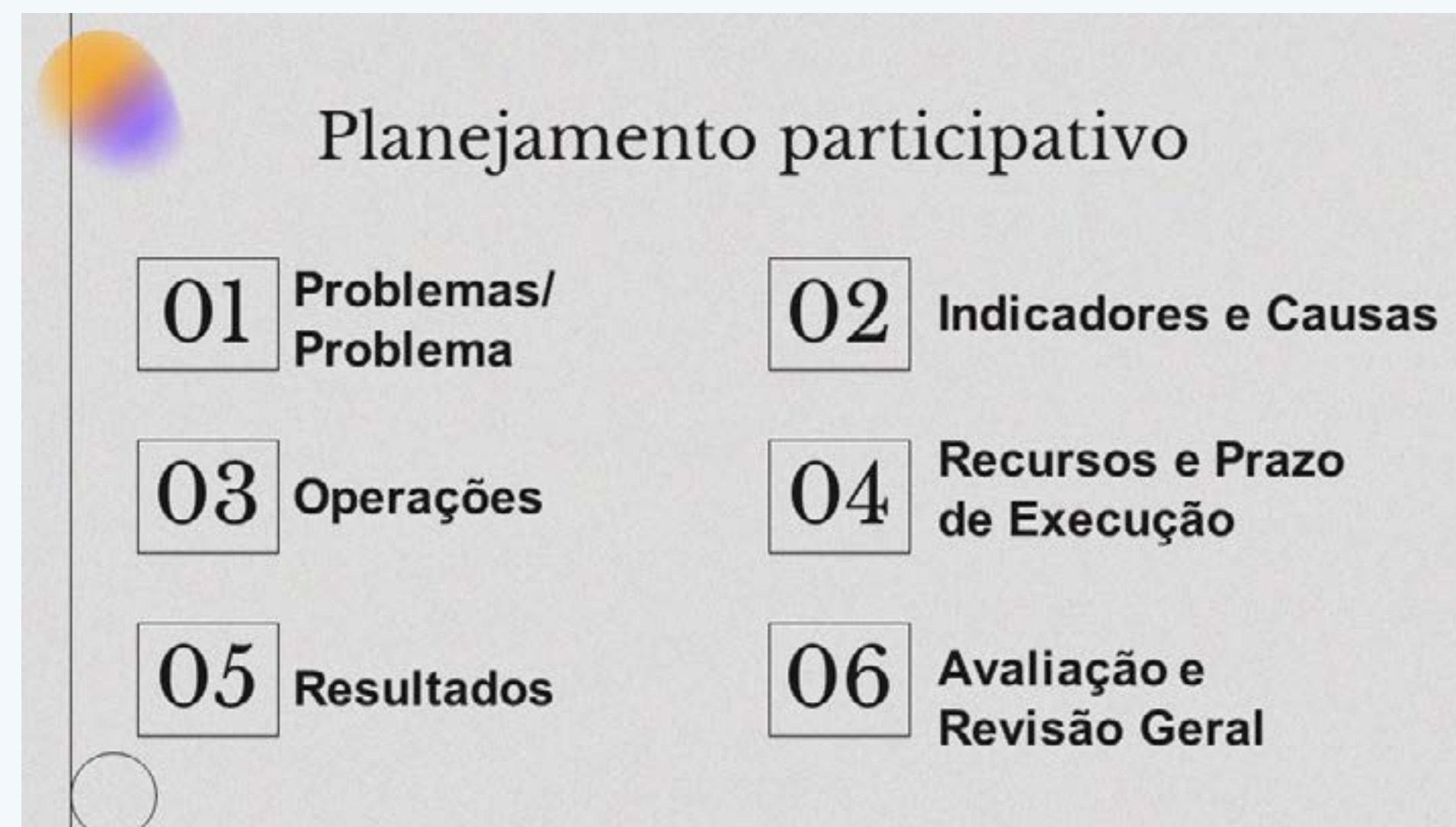
Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, funcionários e pais – nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 2000, p. 12).





Para que o planejamento participativo seja realizado e efetivado, é necessário o levantamento dos problemas escolares (indisciplina, dificuldades de aprendizagem, falta de professores, professores e funcionários faltosos [...]), a identificação do problema que mais interfere negativamente na escola e a relação com os demais, a indicação de dados que demonstram a existência do problema, apontamentos do que o causa, definição de operações de enfrentamento ao problema, verificação de recursos necessários e o prazo de execução, especificação dos resultados esperados, a avaliação do plano e revisão da situação.

**Imagem 12 - A elaboração de planejamentos participativos**



**Fonte:** A autora, 2023, com base no artigo de Ganzeli (2001).



A partir daí, o planejamento participativo é elaborado, atendendo três fases, que são, de acordo com Ganzeli (2001):

- Preparação do Plano Escolar, entendido como o registro sistematizado e justificado das decisões tomadas pelos agentes educacionais que vivenciam o dia a dia da escola;
- Acompanhamento da execução das operações pensadas no Plano Escolar, de forma a fazer, caso seja necessário, as alterações nas operações de forma que essas alcancem os objetivos propostos;
- Revisão de todo o caminho, avaliando as operações que favoreceram o alcance dos objetivos e aquelas operações que pouca influência tivera sobre o mesmo (*sic*), iniciando-se assim um novo planejamento. (GANZELI, 2001 p. 04)

A ampliação dos espaços de participação minimiza qualquer tipo de discriminação, favorece o movimento de democratização da educação e compromissos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional. Portanto, há que observar cada realidade escolar num contexto de interdependências de desiguais correlações de forças, prioridades administrativas e pedagógicas, condições de trabalho, culturas docentes, reivindicações, entre outros elementos que constituem o cenário efetivo em que se realiza a educação.





Para concluir, planejar é uma categoria integradora da comunidade escolar, nos processos de gestão.

Para ampliar o conhecimento sobre o Planejamento Participativo sugere-se a leitura do artigo: *O processo de planejamento participativo da unidade escolar*, escrito por Ganzeli (2001), que, ao final traz um exemplo, com um problema comum em todas as escolas, e formas de se refletir e gerar ações para resolução.



O processo de planejamento participativo da unidade escolar



### Conclusões

A institucionalização da gestão democrática é indispensável para a organização da escola, refreamento de sistemas autocráticos, práticas centralizadoras, autoritárias, com dinâmicas patrimonialistas no governo da educação. Movimenta e desestabiliza as posições e interesses divergentes, assim como as relações assimétricas de poder, exigindo dos gestores uma postura dialógica e participativa.

A escola, como grupo social, constitui-se, dinamicamente, na interpretação e implementação das ordenações oficialmente instituídas. Por isso, ela intervém na relação entre meios e fins, que é afinal a tarefa substantiva da administração escolar, revelando-se, amiúde, um *locus* de produção de orientações e de regras, seguramente condicionadas, mas não determinadas. Portanto, na instituição escolar, são oferecidas aos sujeitos as condições necessárias de participação, tanto da vida cultural como econômica e política da sociedade.

Essa concepção provoca a reflexão sobre a democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento efetivo da instituição escolar. Ela também leva a refletir sobre os objetivos da escola para uma formação que encoraje os alunos a exercer, de maneira ativa, a cidadania na construção de uma sociedade justa e sobre a instituição como campo de socialização, no qual aprende-se a viver em sociedade, inclusive em termos de transformação.





Por esse viés, decorre a perspectiva de gestão democrática articulada a um conjunto de elementos implicados entre si e, principalmente, à participação dos usuários da escola e demais envolvidos nos processos de deliberação, execução e avaliação dos processos educativos e a autonomia enquanto *locus* de definição de políticas. Além desses elementos, a gestão democrática da educação é um valor em si, considerando legítimas a argumentação e a negociação frente aos diferentes interesses, projetos, tensões e conflitos, entre a disposição escolar no contexto local e comunitário e entre as distintas esferas político-administrativas que formam o sistema educativo.

Para concluir, como a escola e a educação são constitutivas e constituintes de um projeto mais amplo de democratização da sociedade, as práticas cotidianas ligam-se cada vez mais ao debate, às decisões políticas e ao reconhecimento do outro.



### Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Estabelece o Plano Nacional de Educação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun. 2014.

CANIVEZ, Patrice. **Educar o cidadão?** Papirus, 1991.

DOMINGUES, Isaneide. **O coordenador pedagógico e a formação contínua do docente na escola.** São Paulo: Cortez, 2014.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In*: FERREIRA, N.S.C. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 77-95.

DRABACH, N.; MOUSQUER, M. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, 2009.

GANZELI, P. **O processo de planejamento participativo da unidade escolar.** Disponível em: [http://portal.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/polit\\_gest/edi1\\_artigopedroganzeli.pdf](http://portal.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/polit_gest/edi1_artigopedroganzeli.pdf) Acesso em: 28 fev. 2023.

GASPARELO, Rayane R. S. **A eleição de diretores e as possibilidades e os limites de democratização das escolas públicas na rede Estadual de ensino do Paraná – 2016 a 2020.** 2022. Tese. ORIENTADOR: PEDRO GANZELI (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2022.

LIMA, Licínio C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, out.-dez., 2014.





MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. IN: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 3. ed. rev. São Paulo: Xamã, 2000.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia e pedagogos escolares**. 2006. Tese. ORIENTADORA: SELMA GARRIDO PIMENTA (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SCALABRIN, Ionara Soveral. **“Mérito, desempenho” e “participação”**: adesões e resistências à meta 19 do PNE nos planos estaduais e distrital de educação. 2018. Tese. ORIENTADOR: TELMO MARCON (Doutorado em Educação). Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação** [on-line]. vol.17, n.49, p.159-174, 2012.

SOUZA, Ângelo R. de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [S. l.], v. 2, p. 1-19, 2017.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, abr./jun. 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; GOUVEIA, Andréa Barbosa. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 1, p. 173- 190, 2010.

TOURAINÉ. Alain. **O que é a Democracia?** Petrópolis: Vozes, 1996.

VEIGA, I. P. A. (org.) **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. São Paulo: Papyrus, 1996.

WOOD, Ellen M. **Democracia contra o capitalismo**: a renovação do materialismo histórico. São Paulo: Boitempo, 2011.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ - UNICENTRO  
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB

Gestão da escola pública: políticas, dimensões e organização na perspectiva democrática – Rayane Regina Scheidt Gasparelo

Maria Aparecida Crissi Knuppel  
**Coordenador Geral UAB**

Sandra Aparecida Machado Polon  
**Coordenador Geral Curso**

Cleber Trindade Barbosa  
**Coordenador Geral NEAD**

Ernando Brito Gonçalves Junior  
**Apoio Pedagógico**

Ruth Rieth Leonhardt  
**Revisão**

Murilo Holubovski  
**Designer Gráfico**

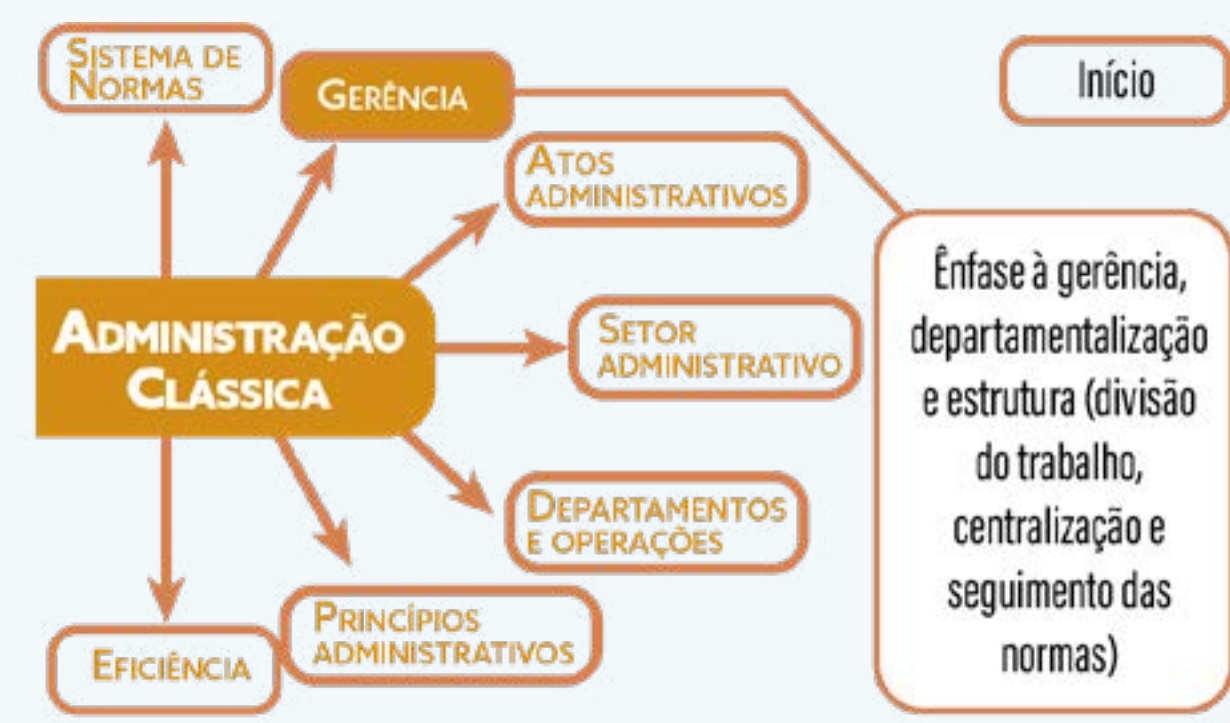
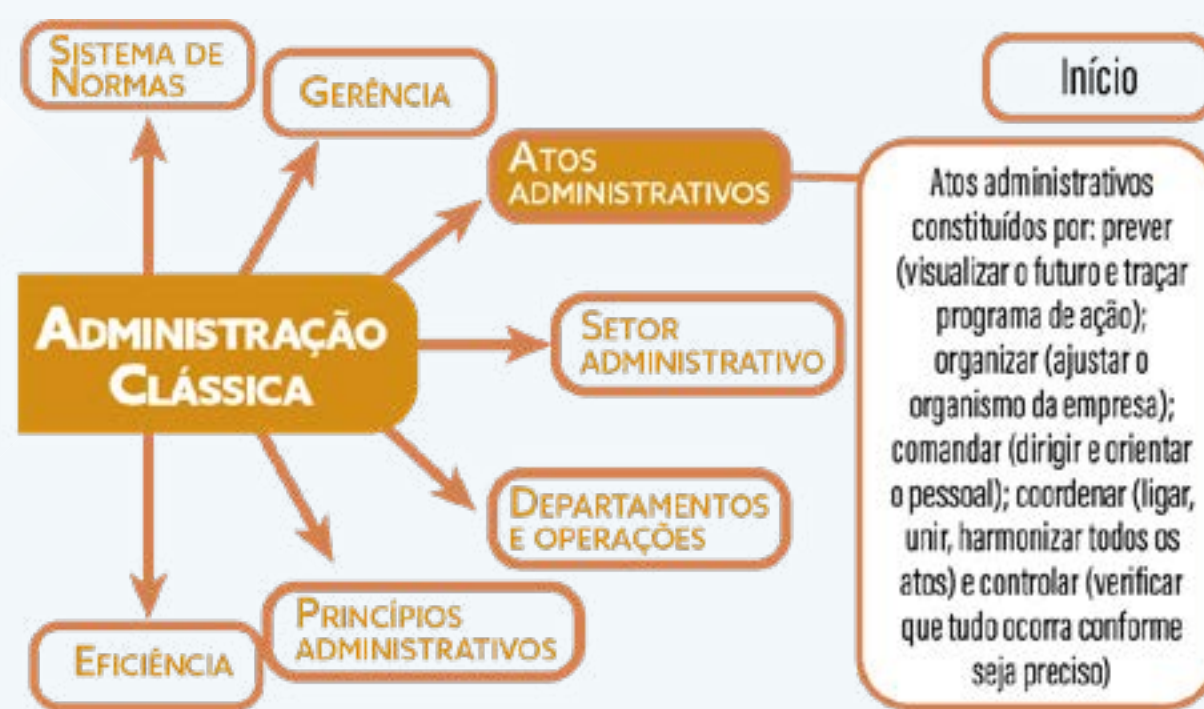
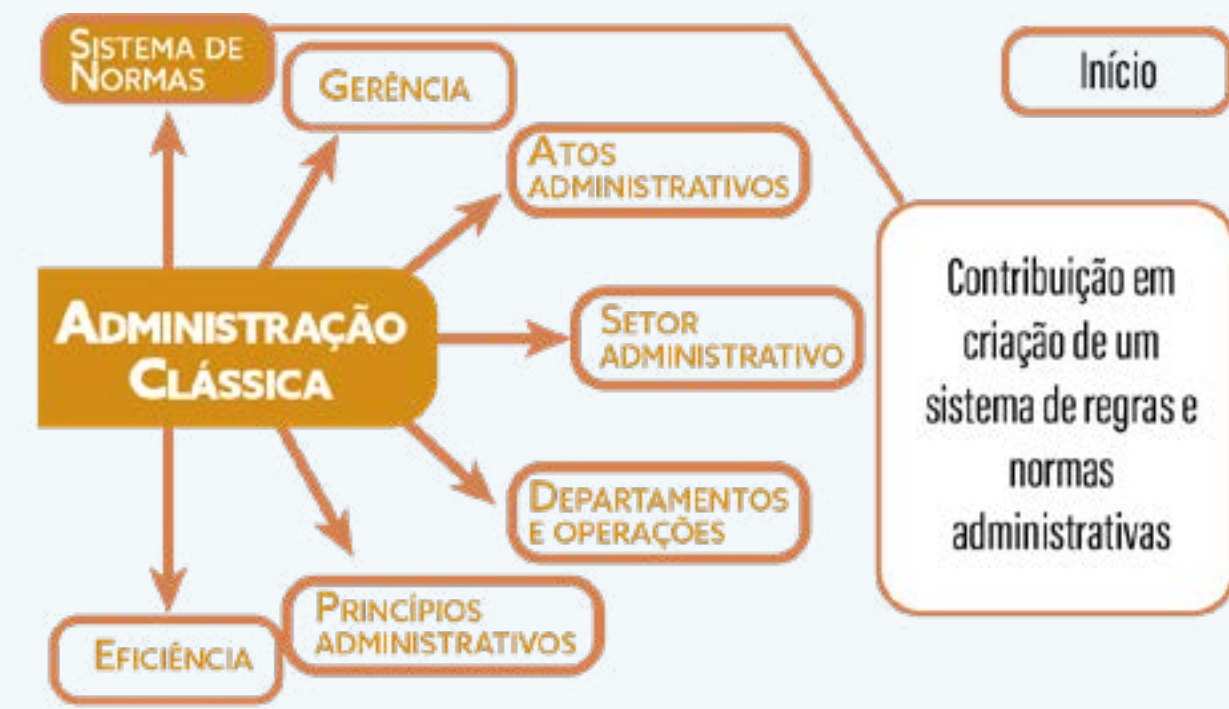
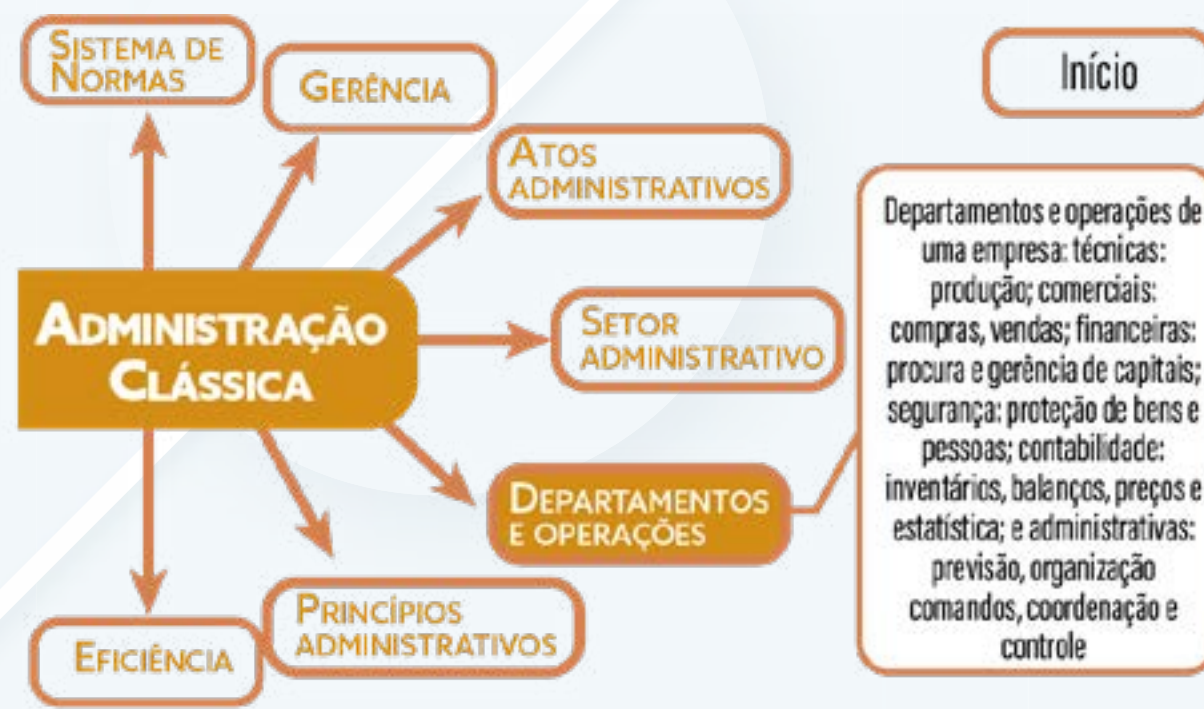
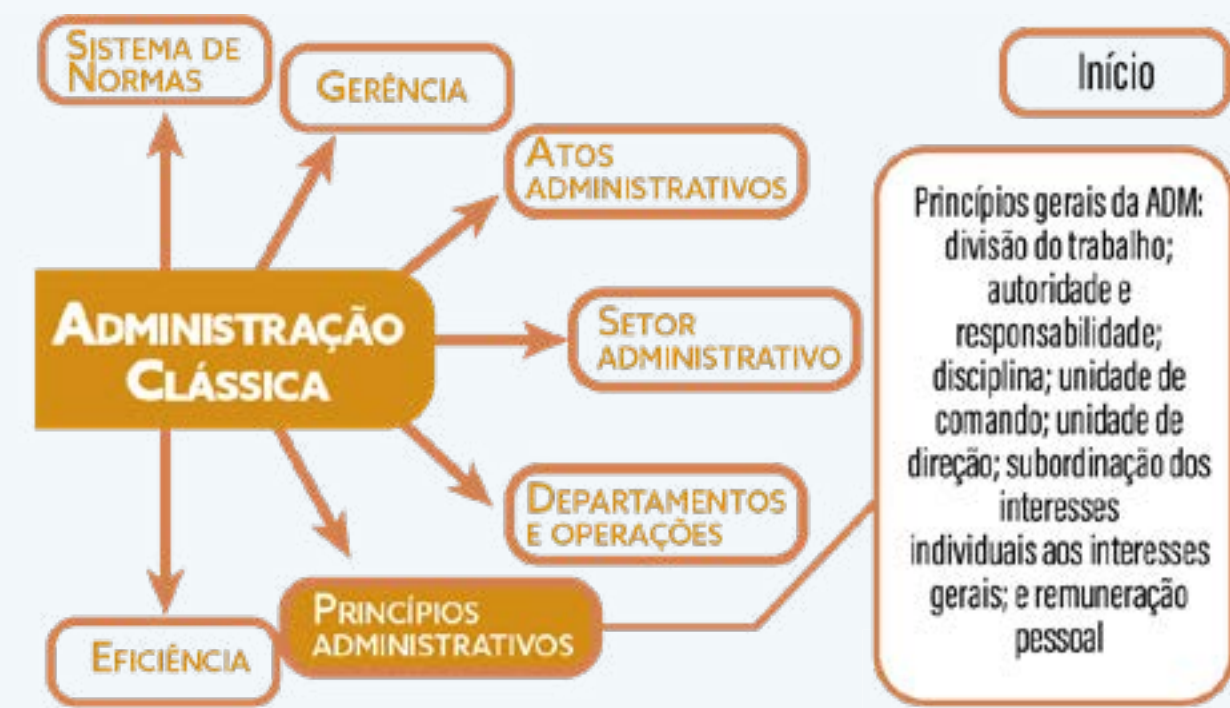
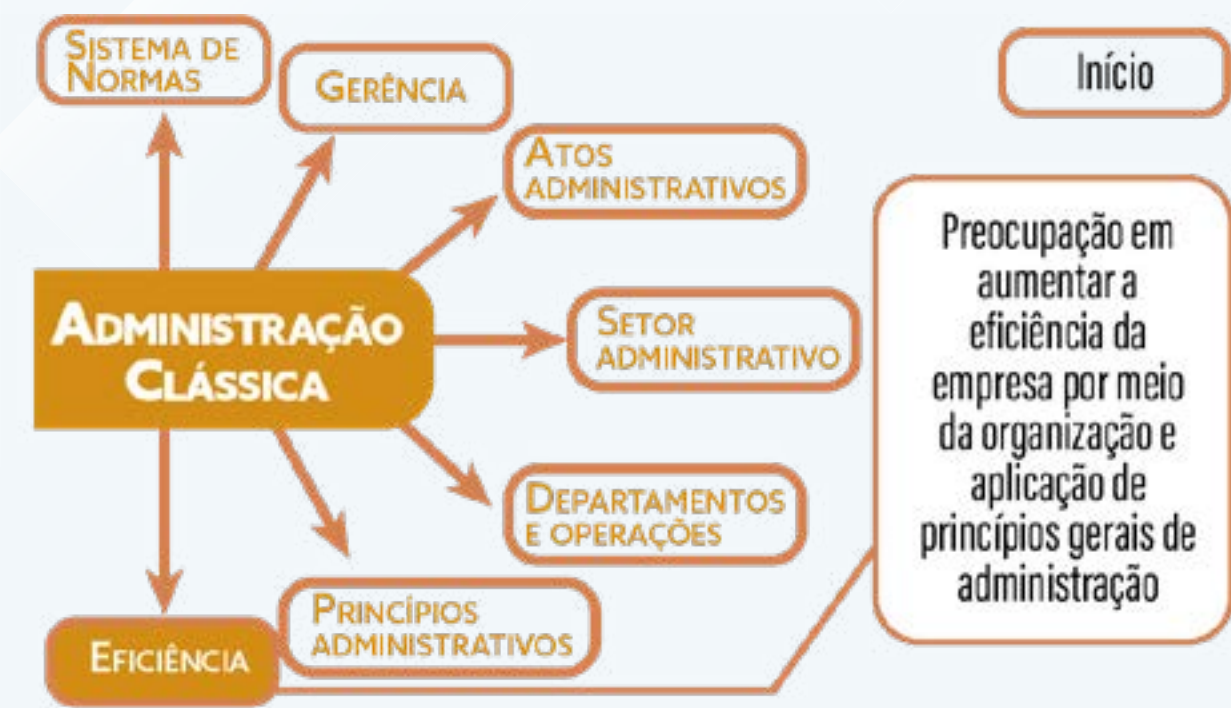
Element5/Unsplash  
**Capa**

Aneeque Ahmed /Nounproject  
Hafiudin/Nounproject  
ProSymbols/Nounproject  
**Ícones**





NAVEGUE PELO QUADRO INTERATIVO E CONHEÇA OS ELEMENTOS DO MAPA CONCEITUAL SOBRE A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA







NAVEGUE PELO QUADRO INTERATIVO PARA CONHECER AS DEMAIS ABRANGÊNCIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

