UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB

FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE

GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA FACULDADE DE EDUCAÇÃO NO PERÍODO DE 2010 A 2014

LISIANE RIBEIRO VERAS

Brasília – DF
Julho/2015

LISIANE RIBEIRO VERAS

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA FACULDADE DE EDUCAÇÃO NO PERÍODO DE 2010 A 2014

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito para obtenção do título de graduação em Pedagogia sob orientação da Professora Dra. Danielle Xabregas Pamplona Nogueira.

Brasília – DF

Julho/2015

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Dra. Danielle Xabregas Pamplona Nogueira

Professora da Faculdade de Educação - UnB

Prof.ª Dra. Catarina de Almeida

Professora da Faculdade de Educação - UnB

Prof.ª Dra. Carmenísia Jacobina Aires

Professora da Faculdade de Educação - UnB

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha querida avó Carmelita Santos Ribeiro (in memorian), com todo o meu amor e gratidão pelos ensinamentos e exemplos dados durante toda minha vida.

A minha irmã Juliane Ribeiro e minha sobrinha Ana Rosa, que mesmo distantes permanecem em meus pensamentos diários. Sinto saudades!

Dedico também a meus pais, esperando poder ser merecedora de todo o esforço aplicado por vocês, especialmente quanto a minha formação.

"Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota."

Madre Teresa de Calcutá

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir que eu alcançasse essa vitória, dando-me forças para prosseguir.

Aos meus pais que me deram muito apoio e nunca mediram esforços para me ajudar a alcançar a formação no ensino superior

Ao meu noivo Leonard, por toda paciência, compreensão, carinho, amor, e incentivo mesmo nas fases mais complicadas de elaboração deste trabalho.

A todos os meus familiares, que me amaram, me mimaram, me orientaram e me educaram. Levarei muitos desses ensinamentos aos meus futuros filhos.

A esta Faculdade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte de oportunidades, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presente.

Aos amigos que dividiram sorrisos e alegrias nos momentos de lazer.

Aos meus professores e mestres que me ensinaram que o conhecimento é algo construído por toda a vida e que para o futuro muita coisa ainda aguarda seu momento para acontecer. Grata por tudo!

Reverencio em especial a minha orientadora Danielle Xabregas Pamplona Nogueira, pelo suporte, correções e incentivos tão necessários para a conclusão deste trabalho. E também à Professora Dra. Catarina de Almeida Santos, pelo conhecimento compartilhado durante as aulas de Projeto e disponibilidade no auxílio da conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos aqueles que acreditam nos meus ideais e que acreditarão e apoiarão as próximas decisões, pois acredito que este pode ser só o começo de algo maior.

MEMORIAL

Neste memorial procuro descrever o trajeto da minha vida pessoal e educacional. Adianto que fazer essa viagem ao seu passado, sua história, e rememorar todo seu desenvolvimento pessoal, agora acrescido com todo o conhecimento de uma graduação em Pedagogia, exigiu uma posição reflexiva diante de todos os desafios enfrentados. Por outro lado, fez com que fosse possível compreender melhor as ações e decisões tomadas até então.

Venho de uma família de 3 irmãos, porém sou filha única de pai. Minha mãe teve um casal de filhos no primeiro casamento, sendo assim, com 22 anos sou a caçula que está terminando a graduação em Pedagogia pela Universidade de Brasília. Moramos em Valparaíso. Minha mãe é aposentada, já meu pai teve vários empregos e atualmente é Porteiro de um prédio residencial localizado na Asa Norte. Não tenho do que reclamar, sempre foram ótimos pais e desde que me conheço por gente que e eles se preocupam com a minha educação.

Comecei a estudar com dois anos e meio na creche da Escola Jardim da Infância Mãe da Divina Providencia, alias foi nessa mesma escola que permaneci até terminar o Jardim III. É uma escola privada e de ensino católico, que me proporcionou um bom começo da trajetória educacional. Por toda minha educação infantil passei por bons processos de alfabetização e ao sair do Jardim III já sabia ler e escrever e tinha um bom vocabulário. Isso me faz pensar nos polêmicos debates que acompanham a alfabetização de crianças a respeito de haver ou não uma determinada idade para começar a ler e escrever.

Acredito que a educação infantil, como uma etapa fundamental no desenvolvimento, deve ser capaz de promover um ambiente alfabetizador. Pois foi neste ambiente que desenvolvi familiaridade com o mundo dos textos e tive contato com a escrita e com a linguagem em diversas formas e meios, como nas músicas cantadas e nos livros, gibis e textos escritos no quadro os quais sempre continham histórias e que eram sempre contadas pelas professoras. Minha infância foi, aos meus olhos, uma época rica e doce.

Já o Ensino Fundamental foi realizado em escola pública com bom rendimento e aprendizado, exceto no ultimo ano (8ª série) que junto com a adolescência rendeu algumas dores de cabeça para meus pais. Foi o momento que já não bastavam mais os

conselhos, queria aprender errando, na verdade, errar parecia o certo. Apesar dos comportamentos um tanto rebeldes, nunca reprovei, nem mesmo no Ensino Médio o qual eu comecei no ano de 2008, também em escola pública.

Hoje posso refletir melhor os métodos de ensino que tive em toda minha trajetória escolar no ensino público. Alguns métodos eram extremamente desestimulantes, o que acabava por compor todo um ambiente onde professor e ensino/conteúdo eram maçantes. Por outro lado, também presenciei métodos mais inovadores que faziam com que o conhecimento fosse sintetizado e que as relações professor-aluno fossem mais harmônicas.

O Ensino Médio na vida dos estudantes é visto pelas famílias como o momento para lidar com o futuro. Se era, ou não, o momento certo para saber ou definir o que se quer para o futuro eu não sei, mas acredito que é possível que um dia eu descubra. Apesar de não haver pressão, por parte da minha família, em relação à escolha de um curso, era certo que havia uma preocupação caso eu quisesse fazer faculdade, pois meus pais não poderiam pagar uma faculdade particular. Então meus caminhos se configuravam em três: PAS, Vestibular e Enem. Estes representavam minhas três grandes chances de conseguir ingressar no ensino superior.

Uma bela ajuda veio quando, na escola onde fazia o ensino médio, um grupo educacional aplicou uma prova para distribuir bolsas de estudo para os alunos do 3º ano, era o famoso cursinho pré-vestibular. Levei a sério, bem mais que a maioria dos alunos da escola, e com isso consegui a segunda colocação no geral e consegui a bolsa. Fiquei altamente feliz pela conquista sabendo que o curso poderia completar as lacunas deixadas pelo ensino público e aumentaria minhas chances de passar na UnB.

E não deu outra. Logo após de concluir o ensino médio comecei a colher os resultados. Com a nota do Enem fiz a inscrição no SISU em alguns cursos de instituições particulares e consegui uma vaga para o curso de Pedagogia na a Universidade Católica de Brasília. Naquele momento pensei que nada iria me impedir. Contudo algo iria, algo melhor. Mas minha animação por já estar com uma oportunidade de fazer o ensino superior fez com que eu esquecesse a data em que sairia o resultado do PAS, porém não demorou muito até que o telefone tocasse trazendo boas notícias, notícias melhores. Então a escolha não poderia ser outra, eu deveria e queria estar na Universidade de Brasília.

Logo, todos os familiares estavam sabendo. Todos felizes, e com certeza muitos se perguntaram: Pedagogia? A Lisiane vai fazer Pedagogia? Porque Pedagogia? A todos

estes quero tranquilizar porque eu sei o que eu estou fazendo aqui. Estou aqui pelos anos escolares iniciais que tive, e por tantos bons relacionamentos que tive com meus professores, todos eles. Até hoje se tive uma professora que sempre estará em minha memória é a Professora Graça, minha professora na Educação Infantil, nunca irei me esquecer do quanto a admirava e respeitava e do carinho que ela tinha com seus alunos. E mais, quem era a criança que tinha um quadro de giz no quarto e adorava brincar de dar aula? Sem falar em minha irmã, que tanto me pedia para digitar os textos escritos por ela, dentre outras ajudas enquanto ela cursava o mesmo curso, na mesma Faculdade. Influencias? Agora todos podem ver que tive muitas.

Se a questão é ser Professora, eu poderia ter optado por vários outros cursos de licenciatura, mas acho que escolhi Pedagogia devido o carinho e a forte relação de confiança que tive com os pedagogos que fizeram parte da minha educação. Acredito que se todos entendessem a real importância do termo “educação” e o quanto o curso de Pedagogia atua em prol dessa educação com qualidade, com amor, com respeito, com direitos e com deveres, talvez assim ninguém mais precise perguntar o porque Pedagogia e começaríamos a presenciar mais casos onde se diga: porque não Pedagogia? Dentre tantas coisas que aprendemos em termos administrativos, práticos e pedagógicos, acredito que também aprendemos a ser mais humanos, a nos preocupar com a humanidade e principalmente aquelas almas mais novas que precisam do ensino não só tradicional mas também como da cultura, da inserção na sociedade, orientação de mundo que devem ser ensinadas pela escola.

Todos tem o direito de entender seu lugar no mundo, de se orientar, de se descobrir nas diversas fases da vida e eu acredito que a Pedagogia cuida muito bem da inserção da criança no mundo, da construção do ser e de sua personalização e complexidade nessas primeiras fases da vida que se iniciam junto a mundo escolar.

Apesar de compreender tudo que foi dito até agora como vivências e vitórias no meu desenvolvimento pessoal, foi somente dentro da Universidade cursando as disciplinas que pude compreender que por trás de tanta coisa boa que acompanha o sucesso da palavra educação ela também representa um grande desafio para o educador, pois trabalhar com as potencialidades dos indivíduos tem certo grau de complexidade.

Agradeço por, já dentro da Faculdade de Educação, eu tenha encontrado o caminho no vasto campo de conhecimento da Gestão e Políticas Públicas e suas Tecnologias. Percebi que deveria, todos os dias, respeitar este espaço e todos que aqui se encontram seja trabalhando, estudando ou ensinando. Passei a enxergá-lo como uma

segunda casa. Assim, pude partir para a elaboração desse trabalho monográfico de forma a investigar seu próprio processo de gestão.

RESUMO

Este trabalho apresenta um breve estudo sobre a Gestão 2010-2014 da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. A partir da discussão sobre gestão democrática e autonomia das instituições de ensino superior, objetiva-se a compreensão das propostas e realizações de uma gestão cujas ações são baseadas em princípios democráticos. Tem como objetivo geral o de analisar o que foi proposto e o que foi realizado na implementação da gestão democrática nas ações da gestão da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília em exercício no período de Setembro de 2010 a Setembro de 2014 e objetivos específicos de analisar a participação dos segmentos que compõem a comunidade da FE nos processos decisórios e analisar a proposta de democratização dos processos de gestão através da tecnologia que visa ampliar a transparência e o alcance da disponibilidade de informações para a comunidade. A pesquisa foi realizada com base na abordagem qualitativa e é do tipo pesquisa exploratória. A pesquisa teve três etapas. A pesquisa documental consistiu na análise dos seguintes documentos: Minuta do Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno da Faculdade de Educação, Relatório de Gestão da Faculdade de Educação 2010-2014, Proposta de Gestão da Faculdade de Educação 2010-2014 e Estatuto e Regimento Geral da Universidade de Brasília. A segunda etapa compreendeu aplicação de dois questionários. O primeiro foi direcionado para a comunidade da Faculdade de Educação, composta por professores, técnicos e alunos. Foram respondidos 60 questionários, no período de outubro a novembro de 2014. O segundo questionário foi respondido por membros da equipe gestora que fez parte da gestão da FE no período de 2010 – 2014. Por fim, foi realizada entrevista semiestruturada com a diretora da FE do referido período.

Os dados revelaram que a participação da comunidade pode ser determinante nos processos acadêmicos, não devendo somente ter a representação estudantil como ator presente e ativo. A Gestão 2010-2014 promoveu propostas e ações de grande impacto para a história da Faculdade de Educação. A pesquisa também mostrou oscilações na participação dos segmentos que compõem a comunidade da FE no que se relaciona aos processos decisórios. Em alguns processos a participação de um dos segmentos se faz mais presente em relação a outra. Já a disponibilização de informações para a comunidade através da tecnologia expandiu o alcance da gestão, principalmente na questão da transparência.

Palavras-Chave: Faculdade de Educação, gestão democrática.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 11

CAPÍTULO 1 – ASPECTOS HISTÓRICOS DA DEMOCRACIA NO BRASIL E A CONSTITUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA..... 14

1.1 Gestão Democrática 14

1.2 O Movimento Histórico da gestão democrática face a constituição da democracia no Brasil. 16

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E ESPECIFICIDADES DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA 28

2.1 Breve Histórico da Educação Superior no Brasil 28

2.2 Organização e Gestão da Faculdade De Educação Da Universidade De Brasília – FE/Unb. 33

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DE 2010 – 2014..... 39

3.1 Gestão Participativa para a Emancipação 2010 – 2014..... 40

3.2 Eixo Norteador: gestão democrática. 42

3.2.1 Apoio a implementação do Conselho Comunitário da FE 46

3.2.2 Elaboração do Regimento Interno e do Projeto Político Pedagógico da Faculdade de Educação 47

3.2.3 Apoio as ações do Centro Acadêmico e Criação de espaços de convivência dos alunos e com os alunos..... 50

3.2.4 Gestão em Rede – Transparência e Participação Ativa..... 53

3.2.5 Avaliação participativa das ações em processo..... 56

3.3 Acabamentos de Análise 57

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 61

ANEXO I – QUESTIONÁRIO EQUIPE GESTORA 63

ANEXO II – QUESTIONÁRIO COMUNIDADE DA FE..... 65

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 67

INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata sobre a Gestão 2010-2014 da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília face aos princípios democráticos.

Historicamente, temo que o Brasil passou por situações expressivas em busca da democracia. A luta pela democracia foi sendo intensificada, sobretudo na década de 1980, após período militar.

Nesse contexto de redemocratização do Estado brasileiro, uma das pautas de luta era a democratização da educação, ancorada nos princípios de qualidade na educação, acesso e permanência, e gestão democrática.

O princípio da gestão democrática, por sua vez, é estabelecido na Constituição de 1988 e referendado pela Lei no 9.394/96, aplicado ao ensino público. Desde essa determinação legal, os sistemas educacionais têm o desafio de implementar a gestão democrática e as instituições de educação superior de se tornarem espaço de construção dessa gestão. Segundo a lei, em seu art. 56, “as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”.

A partir da discussão sobre gestão democrática e autonomia das instituições de ensino superior, objetiva-se a compreensão das propostas e realizações de uma gestão cujas ações são baseadas em princípios democráticos.

Esse estudo justifica-se por buscar refletir sobre como se dá a efetivação de um dispositivo constitucional e legal, em uma realidade permeada de mediações. Também se justifica por possibilitar a reflexão institucional sobre o seu próprio processo de construção de uma gestão democrática. O entendimento e o envolvimento da comunidade no que diz respeito à estrutura organizacional são importantes para que se faça uma boa análise das ações de gestão no que diz respeito às propostas que nortearão as atividades acadêmicas dos estudantes universitários durante sua formação seja na graduação, pós-graduação, mestrado ou doutorado.

As razões que me levaram ao desenvolvimento do trabalho foram diversas. Inicialmente teve o interesse no campo da Gestão, Políticas Públicas e Tecnologias e o estímulo de professores a realizar a minha pesquisa dentro da Faculdade. A partir do interesse e da motivação foi possível pensar a relevância de todo o processo decisório.

Para pensar esse processo era necessário entender a estrutura organizacional da Faculdade e como essa se organiza democraticamente. Assim, pude realizar uma etapa do meu estágio obrigatório na gestão da Faculdade de Educação, onde pude conhecer melhor os processos organizacionais e de gestão.

Desse modo, o presente estudo tem como objetivo analisar o que foi proposto e o que foi realizado na implementação da gestão democrática nas ações da gestão da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília em exercício no período de Setembro de 2010 a Setembro de 2014.

Para alcançar o objetivo proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: analisar a participação dos segmentos que compõem a comunidade da FE nos processos decisórios e analisar a proposta de democratização dos processos de gestão através da tecnologia que visa ampliar a transparência e o alcance da disponibilidade de informações para a comunidade.

A pesquisa foi realizada com base na abordagem qualitativa, que se define por possibilitar ao pesquisador um contato direto e interativo com a situação objeto de estudo (NEVES, 1996). O tipo de pesquisa é exploratória, a qual consiste em promover conhecimento sobre determinado assunto pouco explorado. (SANTOS, *s.d.*)

A pesquisa teve três etapas. A pesquisa documental consistiu na análise dos seguintes documentos: Minuta do Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno da Faculdade de Educação, Relatório de Gestão da Faculdade de Educação 2010-2014, Proposta de Gestão da Faculdade de Educação 2010-2014 e Estatuto e Regimento Geral da Universidade de Brasília. A pesquisa documental foi necessária para entender a organização estrutural da Faculdade, assim como as propostas a serem realizadas pela gestão em estudo.

A segunda etapa compreendeu aplicação de dois questionários. O primeiro foi direcionado para a comunidade da Faculdade de Educação, composta por professores, técnicos e alunos objetivando coletar, junto à comunidade, informações que ajudem a completar a análise dos objetivos específicos. Foram respondidos 60 questionários, no período de outubro a novembro de 2014. O segundo questionário foi respondido por membros da equipe gestora que fez parte da gestão da FE no período de 2010 – 2014, que buscou pela autorreflexão e coleta de apontamentos sobre os pontos que facilitaram e dificultaram as ações da equipe. Por fim, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com a diretora da FE do referido período, um membro da gestão do

CA do ano de 2014 e com um estudante que esteve a frente do movimento estudantil durantes os anos de 2010 a 2014.

A coleta de dados e a análise foram feitas simultaneamente. A análise foi feita de forma interpretativa com a finalidade de conectar as informações de questionários, entrevistas, observação participativa e pesquisa documental. Segundo Teixeira (2003), a análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado.

O trabalho é organizado em três capítulos. O primeiro trata sobre a gestão democrática e seu movimento histórico mediante a constituição da democracia brasileira. Já o segundo aborda o histórico da Educação Superior no Brasil, bem como a organização da Faculdade de Educação – UnB. O terceiro se constitui no estudo das propostas e realizações da Gestão 2010-2014 que se relacionam aos objetivos deste trabalho.

CAPÍTULO 1 – ASPECTOS HISTÓRICOS DA DEMOCRACIA NO BRASIL E A CONSTITUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Esse capítulo tem o propósito de trazer a discussão sobre a constituição da gestão democrática face os movimentos democráticos que compõem a história do Brasil.

Cabe ressaltar que os processos políticos em busca da democracia pelo qual o Brasil passou foram extensos e complexos. Porém foram esses movimentos, em prol da democracia, que ajudaram a pensar o desenvolvimento dos padrões educacionais, bem como avançar os debates e reflexões educacionais acerca da gestão democrática.

1.1 Gestão Democrática

Vários estudos apresentam diversas visões de gestão. Tendo em vista a dimensão de teorias em relação ao tema, faz-se necessário que este trabalho aponte e discuta algumas compreensões que serão adotadas acerca dos conceitos de democracia, gestão e gestão democrática.

A origem da palavra democracia é formada por dois vocábulos gregos: *demos* significa povo ou muitos enquanto *kracia* significa governo ou autoridade, juntos os termos conotam a ideia de uma forma de governo exercido por muitos. O conceito ficou conhecido ainda no século V a.C., em Atenas. (MOISÉS, 2013)

Atualmente, no campo político e social, o conceito é utilizado como uma forma de convivência social na qual todos os habitantes são livres perante a lei e a tomada de decisão responde a vontade do coletivo, sendo assim envolve a participação do povo.

No campo da educação, para pensar a democracia dentro de uma instituição educativa é necessário apontar os entendimentos acerca da gestão.

Para tanto, é relevante pensar que as instituições educativas são organizações que objetivam o ensino e que trabalham a interação e a formação humana, o que as diferenciam, por exemplo, de uma organização empresarial, que objetiva o lucro, transações comerciais, etc. Porém, o caráter administrativo da organização permanece importante para se alcançar os objetivos educacionais.

Sendo assim, Libâneo (2011) define que:

> Esses processos de chegar a uma decisão e de fazer funcionar caracterizam a ação designada como gestão. A *gestão* é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. (LIBÂNEO *et al*, 2011, p.317 – grifo do autor).

Segundo Cury (2002), a palavra gestão provém do verbo latino *gestio e genere* e significa: o ato de administrar, executar, gerenciar ou realizar. Trata-se de *gestatio*, ou seja, gestação o que significa trazer em si algo novo e diferente. Em sua etimologia o termo *ger* significa fazer brotar ou nascer, e o substantivo *gestus* significa feito ou execução. Sendo assim, por analogia ao processo de gestação humana, tem-se a compreensão de gestão como um processo de *gestar* ou *gerir*.

Teixeira (2003) identifica e caracteriza três principais tendências de gestão na educação brasileira: conservadora, democrática e gerencial. A tendência conservadora tem suas raízes no modelo tradicional da organização escolar burocrática, hierarquizada, formal e rígida. Já as tendências democrática e gerencial se opõem as ideias conservadoras. Entretanto, a tendência democrática entende que a escola é um espaço público onde há o convívio de grupos com opiniões e interesses diversos, o poder é descentralizado e o individuo tem sua parte na ação. Já a tendência gerencial assume um gerenciamento orientado para a competitividade e resultados, ou seja, há uma desconcentração do poder e a participação ocorre de forma concedida.

O foco na gestão democrática se dá porque ela se apresenta como a maneira mais efetiva de organizar o contexto educacional de modo que seja possível a instituição formar indivíduos críticos e capazes exercerem a cidadania e desencadear transformações sociais.

A gestão democrática da educação "[...] é, ao mesmo tempo, a transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência". (CURY, 2002) Tal compreensão coloca a gestão democrática como um adequado meio, dentro do campo da educação, de se atingir crescimento social da população. O desenvolvimento da liderança, apontada por Libâneo (2011), só se torna democrática com a possibilidade de um trabalho interativo e coletivo que não se utiliza de posturas autoritárias.

A visão de que a gestão democrática corresponde a uma nova prática elaborada por Gracindo e Bordignon (2008), ambos admitem a existência de elementos necessários em um processo de gestão democrática que serão apresentados a seguir:

> Um processo de gestão que seja democrático e que objetive a construção da cidadania brasileira [...] só existirá na medida em que forem desenvolvidas a *autonomia* e a *participação* de todo, num *clima* e numa *estrutura* organizacionais compatíveis com essa prática, visando a emancipação. (GRACINDO; BORDIGNON, 2008, p 169)

O primeiro elemento da gestão democrática é a autonomia e sua contribuição no processo educativo. Esse elemento objetiva a escola como um espaço capaz de garantir sua legitimidade e organizar estrategicamente de acordo com seus compromissos educacionais. Essa autonomia auxilia no impacto negativo trazido por condicionantes internos, fazendo com que as ações sejam inovadoras mesmo que haja leis conservadoras.

O elemento seguinte é a participação. Essa deve ser compreendida como um processo de troca e compromisso. É preciso disseminar o entendimento de que a educação é assunto que pertence a todos e que, portanto, exige compromisso da comunidade interna e externa.

O clima organizacional é o terceiro elemento e é determinado segundo o ambiente em relação a sua finalidade e objetivos, responsabilidades e ações, bem como a atuação da direção concebida como a coordenação das “alteridades”, a orientação no tratamento das pessoas, o tratamento de conflitos de forma mediada, a transparência, e o respeito com o profissional. Já o ultimo elemento é a estrutura organizacional que procura trabalhar a concepção horizontal das relações de poder, ao invés da concepção hierarquizada, estabelecendo relações circulares tendo como eixo o próprio aluno.

Os conceitos de (1) gestão; (2) gestão democrática; (3) elementos da nova prática, dos autores referenciados acima serão adotados neste trabalho, por entender que dentre todo o arcabouço teórico utilizado no estudo da temática a concepção destes apresentou melhor relação com os assuntos que serão discutidos adiante.

1.2 O Movimento Histórico da gestão democrática face a constituição da democracia no Brasil.

O processo de democracia no Brasil começa a ser vivenciado a partir da década de 1930, período entre guerras no qual o país passa por dificuldades de adaptação aos novos tempos. Nesta década começam a surgir movimentos populares que irão implicar no destino do país. Havia a necessidade de combater a situação vigente, pois a crise de 1929 atingiu a economia em dois pilares, o da indústria e do café.

A revolução de 1930 significou o desenvolvimento social e econômico do país. O modelo industrial substituiu o modelo agroexportador. E com o progresso da classe trabalhista, a base da sociedade, o país vivenciou uma proposta na nova Constituição Federal que iria dispor artigos sobre direitos trabalhistas e de estrutura sindical.

As conquistas democráticas que mais marcaram o início da década de 1930 pertenceram à classe trabalhadora com a garantia de direitos básicos aos trabalhadores, através da Constituição Federal de 1934, a Lei de Sindicalização e a consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1934. Outra conquista democrática, voltada as classes médias foi a elaboração do Código Eleitoral, que regulamentou a votação secreta e estendeu o direito a voto para homens e mulheres com mais de 18 anos. Antes votavam apenas homens maiores de 21 anos.

É importante ressaltar que neste momento o sentimento de nacionalismo e o crescimento industrial levaram ao fortalecimento das classes médias e representou o inicio da luta popular pela reestruturação do poder político, o inicio da busca por uma nova ordem. Com isso, o campo educacional também sofre influencia da movimentação das classes médias.

> É importante salientar o papel que as classes médias assumem nesse processo. São elas que vão se encarregar da articulação dos interesses educacionais da população e da constituição da própria educação como setor, garantindo, com isso, possibilidades de influencia na política setorial estabelecida pelo Estado a partir dos anos 30. (AZEVEDO, 2008, p. 25)

A tomada da educação como questão nacional deu início com a criação do Ministério da Educação e Saúde e com a Constituição Federal de 1934 que colocava o planejamento nacional da educação em todos os níveis como responsabilidade da União. Infelizmente o plano nacional só seria estabelecido em 1961 com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBN).

O autoritarismo que faria repensar a existência de uma política nacionalista começou a ser presente quando Vargas, com o apoio de setores do Exercito e das classes dominantes, passou a conspirar para continuar no poder. Essa conspiração partiu do autoritarismo presente internacionalmente através do fascismo e nazismo, que na época se apresentava como um regime dinâmico, mas que na verdade era um governo desumano que se caracterizava pela ascensão e manutenção do poder através da liderança autoritária, implacabilidade contra inimigos e controle absoluto sobre o *free will.* [1]

Com muita repressão ao movimento comunista, o Estado Brasileiro passa a viver uma nova etapa que se resume na instauração do Estado Novo, um regime autoritário e de inspiração fascista, caracterizado pela centralização do poder ao Presidente do Estado, na censura da imprensa e na orientação da opinião pública. Resumindo, neste período o Estado brasileiro apresentou características democráticas e autoritárias.

Por isso, não é fácil caracterizar o governo desta época, pois ele trouxe progresso para o Brasil, principalmente no campo trabalhista, mas também exerceu relações autoritárias. Porém, é preciso fazer a ressalva de que o governo não deu os direitos, eles são fruto de conquistas da classe média e da classe dos trabalhadores que começam a ascender sua participação no cenário político e econômico.

Os anos de 1945 a 1964 ficaram registrados na história brasileira como o período da redemocratização. Neste período ocorreu o desenvolvimento da indústria de base, com a qual o Brasil passou a ter produção industrial interna. Com essa revolução no setor industrial o Brasil aspirou a ascensão social de classes médias urbanas, porém apesar do aumento das correntes migratórias do campo rural para o urbano os bens que eram produzidos pelas industrias não eram acessíveis a todos os brasileiros, pois ainda havia uma parcela da população que permanecia marginalizada, política e economicamente.

A Constituição Federal de 1946 promulgada em 18 de Setembro, já era a quinta Constituição Brasileira, que veio a ser necessária devido à nova ordem constitucional depois do fim do Estado Novo. Com uma tendência liberal foram devolvidas a autonomia dos Estados, o reestabelecimento da república federativa e democrática e

---

[1] Significa Livre Arbítrio, a capacidade de fazer escolhas sem ser impedido por alguns fatores. Em fatores históricos pode ser incluída a restrições sociais (como ameaça de punição ou censura) e restrições físicas (como correntes ou prisão). Ambas as restrições estão presentes no processo histórico ditatorial que ocorreu no Brasil.

reconhecida igualdade de todos perante a lei, voltando a assegurar direitos fundamentais. Para a educação brasileira foi ratificado o direito à escola básica e explicitados os instrumentos legais e financeiros para garantir a efetiva viabilização, a União caberia o dever de legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Porém permanecia a ineficácia na disposição de ações voltadas a universalização do ensino.

O processo de modernização capitalista exigia da educação a escolarização básica que daria o exercício de direitos políticos ao cidadão, mas que por outro lado serviria para qualificar a força de trabalho e potencializar o mercado consumidor. Isso mostra a forte relação entre o processo de industrialização e o capitalismo moldando a forma de aplicação da educação. Azevedo (2008) revela como ocorreu o processo de modernização capitalista no Brasil. Ela aponta que o progresso técnico-cientifico é apenas uma consequência da demanda que impulsiona a industrialização quando, na verdade, o avanço técnico-cientifico deveria ser o propulsor da modernização.

> [...] o fato de o avanço técnico-cientifico não se constituir na mola propulsora da modernização refletiu-se nas formas de tratamento da questão educacional. Esta não assumiu maior relevância nos projetos que se formaram, implicando a permanência de padrões arcaicos no sistema de ensino que se expandiu. (AZEVEDO, 2008, p. 33)

No cenário político, ocorre então a volta de Getúlio Vargas ao poder. Ele que exerceu uma política populista e paternalista, contou com o apoio popular e foi eleito Presidente da República pelo povo, em 1951. Suas medidas continuavam populistas e suas propostas previam o aumento salarial para enfrentar as dificuldades de seu governo. Com isso se formou uma forte oposição e diante de pressões militares para que renunciasse ao governo, Getúlio se suicidou. Apesar do governo de Juscelino Kubitschek representar o desenvolvimento dinâmico, inclusive com a construção da nova capital, no governo de João Goulart o cenário brasileiro volta a ser marcado por intensas divergências com os militares.

Em uma perspectiva que abrange todo o desenvolvimento ocorrido no país desde a década de 1930, Teixeira (2003) afirma que o país passou, de 1930 a 1960, por um movimento de caráter uniformizador do contexto educacional, no qual as organizações educativas adotavam um estilo autoritário de gestão. Teixeira (2003) delimita para o período de 1930 a 1960 uma tendência conservadora para a organização e gestão da

escola, que se estendeu até 1970. Essa tendência se resume a aplicação de um modelo tradicional na organização educacional.

Nogueira (2008), em seus estudos sobre a tendência conservadora conclui que o perfil do gestor escolar é um perfil burocrático que remete ao autoritarismo, controle, eficiência e cumprimento de normas dentro de uma estrutura hierárquica e com decisões centralizadas.

Para Teixeira (2003) as características conservadoras da educação começam a se modificar ainda no início dos anos 1960 quando ocorreu a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), segundo a referida autora se iniciava outro movimento de caráter flexibilizador das organizações educativas.

Segundo Azevedo (2008), a LDB de 1961 deu mais respostas aos setores privatistas do que aos interesses sociais emergentes. E com a indefinição da inovação estrutural do sistema de ensino que abrangeria problemas de ordem social e estrutural da educação a resolução das questões educacionais passa a ser objeto de luta das reformas de bases e da mobilização das classes populares.

No entanto, com o golpe militar em abril de 1964, aos militares tomaram o comando da vida política brasileira, tal fato dificultou os avanços democráticos da educação. O discurso que dizia que o governo militar iria salvar a democracia era contraditório devido às próprias características do regime. Desse modo, a democracia foi elemento distante nos vinte anos em que permaneceu o regime burocrático-autoritário e a educação veio a sofrer com a adoção de valores e práticas autoritárias.

Pelo lado econômico-financeiro, o período da ditadura no Brasil apresentava objetivos econômicos e segundo Arruda e Piletti (1998), os militares fizeram o país crescer, conseguiram incentivar as exportações e inclusive atraíram capitais estrangeiros. Porém eles não foram capazes de diminuir o déficit da balança de pagamentos, nem as diferenças regionais ou mesmo controlar a inflação que em 1984 chegou a ser de 223%.

Contudo, durante este período ocorreu o milagre econômico que fez com que o Brasil desse um salto econômico. Porém a economia capitalista se desenvolve em ciclos, assim como relata Arruda e Piletti:

> A economia capitalista, vale recordar, se desenvolve em ciclos: à expansão sucede a recessão. Quanto maior a expansão, maior a recessão. Os países centrais administram suas economias de modo a evitar crescimento acelerado, para impedir recessão brusca e violenta. Os ciclos se tornam mais suaves. Os países dependentes não conseguem controlar seus ciclos, pois,

> além de sua situação interna, sofrem as consequências a crise do resto do mundo. (ARRUDA; PILETTI, 1998, p. 324)

A decisão da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) em aumentar bruscamente o preço do petróleo levou a graves consequências nas taxas de inflação. E os preços de quase todas as matérias primas também estavam aumentando, como o trigo e fertilizantes. Com isso a crise atingiu o Brasil que não havia desenvolvido o mercado interno e as exportações caíram devido o aumento dos juros. Este período representou o aumento da concentração de renda e impediu a população de usufruir o milagre.

Já pelo lado político, o projeto dos militares organizou Atos Institucionais (AIs)[2], documentos normativos e que foram validados sem a consulta pública ou legislativa. Estes atos serviram para ampliar a censura e fortalecer o poder autoritário dos militares.

O regime ditatorial nunca foi aceito passivamente pela sociedade e os efeitos da crise econômica que afetava o país e o mundo também impulsionaram movimentos sociais. Diversas organizações da sociedade civil – políticos, trabalhadores, estudantes e artistas – permaneceram na oposição à ditadura militar e foram a luta pelo retorno do processo democrático. A sociedade civil despertou e se organizou para o que poderia ser a oportunidade de ir à luta por uma maior participação política e eleitoral e desenvolvimento econômico.

O sucesso na luta contra a ditadura militar foi possível devido à ajuda dos governos dos Presidentes Ernesto Geisel e João Figueiredo na condução da abertura política. Durante esses governos diversos grupos pensaram ser possível devolver o poder aos civis, e isto ocorreu de forma lenta e gradual com avanços e recuos, pois havia ainda uma linha de militares desejava ficar mais tempo no poder.

Os movimentos grevistas eclodiram devido o processo de liberação política. Estes movimentos que eram presentes nas regiões mais industrializadas do país na época, fez com que os metalúrgicos, liderados por Luis Inácio Lula da Silva, conseguissem negociar livre e diretamente com seus empregadores. Com isso o

---

[2] **Ato Institucional** uma série de normas arbitrárias editadas à época do regime de exceção instalado pelos militares no Brasil em 1964, e que tinham por objetivo fazer prevalecer o controle dos militares ante às instituições legais do país, procurando dar uma aparência de legalidade aos atos arbitrários que iam sendo realizados em nome da chamada Revolução.

processo de abertura política deu um grande salto, pois só o governo federal tinha competência de fixar políticas salariais.

A coroa da abertura foi a extinção do AI 5, um dos mais duros golpes da ditadura. Outro grande passo foi o surgimento da Campanha Nacional Pró-Anistia que reivindicava o retorno aos direitos políticos principalmente para aqueles que haviam sido exilados do país, ou seja, anistia para os condenados por crimes políticos.

A existência legal de vários partidos – pluripartidarismo – voltou a ser possível no Brasil. Alguns partidos passaram por um processo de renomeação e outros puderam ser criados. Isso era mais um elemento democrático que passava a fazer parte deste novo quadro político brasileiro, e que levou ao reestabelecimento das eleições para governador, em novembro de 1982.

Devido a vontade da sociedade civil para eleger não somente seu governador, mas também o Presidente da República, surgiu a campanha conhecida como “Diretas Já” que se tornou um dos maiores movimentos vistos na história da democracia no Brasil, todo o país seguia o mesmo ideal de democracia e milhares de pessoas foram as ruas para lutar por este ideal. Além da participação popular, lideranças políticas também apoiavam o movimento e como consequência dessa movimentação um sentimento de patriotismo poderia ser apontado naquela época.

Apesar de toda a massa de apoio ao movimento Diretas Já, a Emenda Dante de Oliveira que previa eleições para Presidente e Vice-Presidente foi vetada pelo Congresso, em 1985. Contudo, foi possível encontrar um modo de contornar a situação. Então o movimento percebeu que poderiam lançar como candidato à Presidência alguém que fosse da oposição ao atual governo, sem ferir às regras do próprio sistema eleitoral do regime militar.

Tancredo Neves foi o nome escolhido para disputar a eleição. O candidato fazia parte da aliança democrática formada pelos partidos PMDB e pela Frente-Liberal. Tancredo iria concorrer contra Paulo Salim Maluf, candidato do atual governo. A eleição era realizada pelo Colégio Eleitoral, formado por membros do Congresso e representantes das Assembleias Legislativas. Em 15 de Janeiro de 1985, Tancredo Neves foi eleito presidente do Brasil.

Tancredo representava a oposição ao regime militar que estava no poder desde 1964. Ele ficou conhecido por ser o primeiro presidente que representaria a sociedade civil apesar de não ter sido eleito por ela diretamente. Com o inicio deste governo dá-se

fim ao ciclo militar autoritário e a abertura para mais uma transformação no cenário político.

Mesmo com a morte de Tancredo Neves apenas poucos meses após ter sido eleito a presidência, o processo de transição democrático no Brasil não sofreu riscos. O período da história brasileira chamado agora de República Nova se iniciou e o Brasil passou a ter como presidente, o vice de Tancredo, José Sarney.

Como já apontado anteriormente, outro movimento de desenvolvimento da gestão se iniciou ainda com a LDB de 1961 e seguiu com a reforma da LDB em 1971, que já buscava fazer a relação entre educação e o desenvolvimento econômico do país.

Oliveira (2008) evidencia o movimento de flexibilização, que influenciou o contexto educacional, iniciado com a LDB de 1961 e a reforma de 1971, tratado por Teixeira (2003).

> A questão da democratização da educação pública, embora não seja nova, encontra-se ainda muito distante de ser equacionada. Apesar de estar colocada como uma demanda crescente na constituição da esfera pública nacional desde os primórdios do século XX, é só no período pós-Segunda Guerra Mundial que sua defesa assumirá um caráter mais ofensivo. Contudo, no Brasil, serão os anos 70 que inaugurarão grandes conquistas em torno da temática. (OLIVEIRA, 2008, p. 91)

Teixeira (2003) aponta que é neste movimento entre educação e economia que é possível caracterizar a tendência democrática da organização e gestão da escola, a qual apresenta a horizontalidade do poder e da participação interna e externa a escola.

As políticas educacionais da década de 1980 estão voltadas para a democratização do acesso à educação e da qualidade do ensino publico. Vários autores retratam o desenvolvimento da gestão educacional do Brasil neste período, muitos acabam por apresentar concepções bastante semelhantes sobre os modelos de gestão nos quais o Brasil se situou historicamente.

A questão democrática passa a ser assunto constante no âmbito político, econômico e educacional. A chamada democratização do ensino tem relação intrínseca com a educação para todos e que esta seja de qualidade, portanto, tem total relação com o processo político histórico da democracia Brasileira.

A Constituição Federal de 1988 consagrou princípios da democracia e à educação democrática, as praticas sociais e políticas passavam a seguir uma ordem democrática. Com isso, passou a ser exigido legalmente que as instituições educacionais

adotassem o formato horizontal de poder, com o planejamento e execução do trabalho de forma coletiva.

Os princípios fundamentais remetem a noção de Estado Democrático de Direito que, segundo CURY (2002), é aquele que reconhece explícita e concretamente a soberania da lei e do regime representativo.

> **Art. 1º** A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado democrático de direito e tem como fundamentos:
>
> I - a soberania;
>
> II - a cidadania;
>
> III - a dignidade da pessoa humana;
>
> IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
>
> V - o pluralismo político.
>
> **Parágrafo único.** Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.
>
> **Art. 3º** Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:
>
> I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
>
> II - garantir o desenvolvimento nacional;
>
> III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
>
> IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 1998)

Quanto ao campo educacional a nova ordem constitucional formalizou o principio da gestão democrática. Retomando a contribuição de CURY (2002), o referido autor entende que “a gestão democrática é um principio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de política dos governos”.

> **Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
>
> I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
>
> II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
>
> III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
>
> IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
>
> V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
>
> VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
>
> VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1998)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei n. 9.394/96, retomou a orientação pela gestão democrática colocada pela CF de 1988. Na Lei há espaço para a discussão sobre a autonomia dos entes federados e formação dos profissionais da educação.

Considera-se neste trabalho que a construção de uma gestão democrática do ensino foi se intensificando a partir da década de 1990, devido a grande insatisfação da sociedade civil e toda a movimentação popular que fez com que o cenário político passasse por transformações. Este período, como já vimos, corresponde a um momento de flexibilização e retomando a contribuição de Teixeira (2003) é neste processo de retomada da democracia no Brasil que se caracteriza a tendência democrática da organização e gestão educacional. Nesta concepção a escola possui uma organização mais dinâmica e coletiva que a torna mais eficiente para uma proposta de educação de qualidade para todos.

> Por considerar a crise educacional como uma questão de natureza administrativa, o Estado irá atribuir relativa centralidade à gestão da escola na formulação de políticas públicas para a educação básica, sobretudo a partir dos anos 90. Na mesma esteira o movimento social, por considerar o caráter excludente da escola resultante da frequente repetência, a expressão do autoritarismo da estrutura escolar, passou a reivindicar maior democracia na gestão da educação. (OLIVEIRA, 2008, p. 101)

Teixeira (2003) contribui ainda com a caracterização de mais uma tendência. A tendência gerencial, que também corresponde ao momento de flexibilização, surgiu no contexto de Reforma do Estado através do Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995) que tinha por objetivo redefinir e estabelecer novas diretrizes ao papel do Estado, que passa a ser promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social do país.

> A reforma em questão teve como atributo significativo implementar uma administração publica gerencial em substituição à administração pública democrática, apresentada como empecilho ao desenvolvimento do Estado. Em linhas gerais, essa administração publica gerencial objetivou: (1) aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos ou agencias do Estado; (2) fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social; (3) assegurar um serviço publica democrático, orientado para o cidadão, porem responsabilizando o servidor público pelos seus resultados. (NOGUEIRA, 2008, p. 40)

Historicamente, é possível observar a existência de situações educacionais que contemplam a atuação conjunta das tendências apresentadas por Teixeira (2003).

> No cotidiano das escolas, traços característicos dessas diferentes tendências podem se apresentar simultaneamente. Vivemos um momento de transição, no qual a escola experimenta, perante a administração do sistema, uma situação contraditória. Embora se proclame a descentralização administrativa e a autonomia da escola, a unidade de ensino continua, em muitos aspectos, tutelada por normas rígidas e formais. (NOGUEIRA, 2008, p. 43 *apud* TEIXEIRA, 2003, p. 28)

A década de 1990 é marcada pela forte presença de políticas neoliberais do governo. Na política educacional as propostas seguem a lógica do mercado. O orçamento direcionado ao sistema público de educação foi reduzido a 3,6% do Produto Interno Bruto, o PIB. As medidas adotadas nesta época não traduziam a igualdade de distribuição dos recursos públicos.

É possível perceber até o final do Século XX a ocorrência de diversos planos econômicos e educacionais e de muitas lutas populares. Porém, ainda permanece o sentimento de que a miséria, a marginalização e a precariedade ainda é uma constante na vida de muitos brasileiros.

A apresentação do histórico brasileiro e todos os contextos autoritários e democráticos vistos até aqui, faz com que seja difícil aos brasileiros acreditar em qualquer forma de ditadura. Depreende-se que após a história vivida, o poder deve apresentar um controle democrático da sociedade civil.

A votação eleitoral em 2002 trouxe aos brasileiros o sentimento de que o governo Lula seria identificado com as lutas populares. Porém, Altamiro Borges (*s.d*) se posiciona a respeito de uma dualidade no governo que teve inicio em 2003.

> [...] é um governo que abre a *possibilidade* da transição do neoliberalismo para um novo projeto de desenvolvimento. Não se pretende socialista – seja pelo perfil da maioria das forças de apoio do novo bloco no poder, seja porque o socialismo não está no horizonte imediato. Mas mesmo essa transição, por mais limitada que seja, não é um fato irreversível. As forças do mercado, num estágio em que reina a ditadura do capital financeiro, não entregam os pontos. Elas dispõem de poderosos recursos, inclusive de setores convertidos ao credo liberal no próprio Planalto.
> Isto explica a dualidade reinante na curta trajetória deste governo. A luta de classes se manifesta no seu bojo. Numa ponta, transformando a necessidade da transição na virtude do continuísmo, um polo mantém intocado o receituário neoliberal, elevando a vulnerabilidade externa, agravando a estagnação econômica e gerando recordes de desemprego. Na outra, nem sempre valorizada por áreas de esquerda, um polo que preza pela democracia, ampliando espaços de participação popular e não criminalizando os movimentos sociais; que defende políticas de desenvolvimento; e,

> principalmente lidera uma ativa e altiva política externa – fator decisivo num mundo cada vez mais globalizado sob domínio das potencias imperialistas. (BORGES, *s.d*, p. 147, grifo do autor)

O levantamento feito por Borges (*s.d*) traz a dualidade de um país que poderia continuar com tendências neoliberais dando continuidade a projetos do governo anterior ou um Estado mais democrático ligado aos anseios populares.

A ideia de que a concentração de renda dificulta a igualdade social fez com que o governo centrasse suas ações no assistencialismo. Apesar de o crescimento econômico do país não ter se diferenciado dos governos anteriores, as ações políticas realizadas pelo governo Lula representaram mais um passo para a experiência democrática do Brasil, a começar por ser um candidato de esquerda que ascendeu ao controle da nação.

Mesmo com todo o progresso alcançado, Lula deixou para sua sucessora, Dilma Rousseff problemas em âmbito educacional, como o analfabetismo entre jovens e no âmbito da saúde como a falta de leitos hospitalares e de um sistema de saúde que atenda com qualidade a população brasileira.

A consolidação de um Estado efetivamente democrático em âmbito político, econômico, cultural e educacional ainda não foi alcançada, porém até o inicio do atual governo o Estado Brasileiro vem passando por mudanças que visam a igualdade e a justiça para a sociedade.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E ESPECIFICIDADES DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Como já vimos, o contexto político, social e econômico influencia na organização das instituições educacionais. Levando isso em consideração, as linhas que se seguem vão dispor brevemente sobre o histórico da educação superior no Brasil e introduzir na discussão a organização da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília.

2.1 Breve Histórico da Educação Superior no Brasil

No Brasil do século XIX ocorreram várias tentativas, sem êxito, de criação de instituições de caráter universitário. De 1889 até a Revolução de 1930 ocorreu a promulgação de diferentes dispositivos legais o que fez com que as orientações para o ensino superior sofressem várias alterações.

Na década de 1920, surgem ideais de reformas do ensino. As propostas visavam não somente a reforma do ensino primário público, mas também a reforma do ensino superior. A proposta era substituir todo o sistema de ensino:

> O que se propunha era bem mais que a simples criação de uma universidade: era a ampla reforma de todo o sistema de ensino superior, substituindo as escolas autônomas por grandes universidades, com espaço para o desenvolvimento das ciências básicas e pesquisas. (DURHAM, 2005, p. 202)

Outro fato importante, ainda neste período, é a instituição da Universidade do Rio de Janeiro (URJ) através do decreto nº 14.343.

> [...] na história da educação superior brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro é a primeira instituição universitária criada legalmente pelo Governo Federal. Não obstante todos os problemas e incongruências existentes em torno de sua criação, um aspecto não poderá ser subestimado: sua instituição teve o mérito de reavivar e intensificar o debate em torno do problema universitário no país. (FÁVERO, 2006, p. 22)

As questões que se destacam em torno do problema universitário do país na época são a concepção de universidade; a função da universidade brasileira; autonomia universitária e o modelo de universidade que deveria ser adotado no Brasil. No entanto, Fávero (2006) aponta que questões e impasses vão acompanhar as discussões sobre universidade no Brasil até os anos 60.

> [...] pode-se inferir que alguns impasses vividos pela universidade no Brasil poderiam estar ligados à própria história dessa instituição na sociedade brasileira. Basta lembrar que ela foi criada não para atender às necessidades fundamentais da realidade da qual era e é parte, mas pensada e aceita como um bem cultural oferecido a minorias, sem uma definição clara no sentido de que, por suas próprias funções, deveria se constituir em espaço de investigação científica e de produção de conhecimento. Produção essa que deveria procurar responder às necessidades sociais mais amplas e ter como preocupação tornar-se expressão do real, compreendida como característica do conhecimento científico, mas sem a falácia de respostas prontas e acabadas. (FÁVERO, 2006. p. 19)

O período 1930 a 1945, como já foi apresentado, foi marcada por uma tendência centralizadora e autoritária. Também ocorreu a criação da Reforma Campos que elaborou e implementou reformas de ensino em nível secundário e superior. A questão da conquista de autonomia universitária tratada na Reforma é, ainda hoje, uma questão relevante nas discussões acerca da estrutura universitária. O Manifesto de 1932, que expressa a preocupação dos educadores com a política nacional de educação, já dispõe sobre a necessidade de criação de mais universidades.

Com o fim do Estado Novo e os movimentos em prol da redemocratização do país, a administração do ensino superior também parece avançar democraticamente. Contudo, a multiplicação de universidades não significou a preocupação com a institucionalização da pesquisa científica e a aprovação de autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar mesmo sendo outorgada não chegou a ser, de fato, implementada.

O movimento estudantil entrou em cena na segunda metade da década de 1950. Eles lutavam pela reforma de todo sistema educacional, ou seja, alterar a estrutura existente e romper com o modelo educacional vigente no Estado Novo. A União Nacional dos Estudantes (UNE) surgiu ainda em 1937, e é a principal organização estudantil no Brasil, ou seja, a entidade máxima dos estudantes.

Este movimento pela modernização do ensino superior surgiu em decorrência das transformações econômicas e sociais provocadas pela industrialização e o

crescimento econômico do país. Um dos maiores símbolos dessa modernização é a criação da Universidade de Brasília, instituída por meio da Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961.

> [...] a UnB surge não apenas como a mais moderna universidade do país naquele período, mas como um divisor de águas na historia das instituições universitárias, quer por suas finalidades, que por sua organização institucional [...]. (FÀVERO, 2006, p. 29).

Contudo, a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1961 estabeleceu mecanismos de controle da expansão do ensino superior e de conteúdo a ser trabalhado. Sendo assim, atendeu majoritariamente aos anseios dos setores privados e conservadores, legitimando a forma de sistema existente.

Na década de 1960, a UNE participou amplamente dos debates da reforma universitária no país. O período da ditadura militar significou a repressão dos movimentos estudantis, sendo assim a UNE só iria voltar a se organizar com a abertura política e o retorno das liberdades democráticas no país. Após derrotar o movimento estudantil, o governo militar promoveu a Reforma Universitária com a Lei nº 5.540/68 que definiu elementos estruturais que, ainda nos dias atuais, continuam presentes no universo acadêmico brasileiro, alguns desses elementos são: os vestibulares unificados e classificatórios; criação de departamentos; regime de créditos; indissociabilidade entre ensino e pesquisa; pós-graduação composta em mestrado e doutorado e cursos de graduação divididos em duas fases: ciclo básico e especialização profissional.

No entanto, é durante a década de 1970 que os resultados da política econômica do regime militar beneficiaram a demanda pelo ensino superior.

> Na década de 1970, os resultados de um grande desenvolvimento econômico produziram o chamado “milagre econômico”. A classe média brasileira foi, então, diretamente beneficiada: enriquecida dentre outros hábitos de consumo, aumentou a demanda pelo ensino superior com o aumento providencial dos recursos federais e o orçamento destinado à educação. Durante esse período, tanto o setor público quanto o setor privado foram beneficiados com os resultados da política econômica do regime militar. No Brasil, ao contrário de alguns países da América Latina, a repressão política promoveu o ensino superior, tanto público quanto privado. O número de matrículas, em cerca de vinte anos, passou de 95.961 (em 1960), para 134.500 (em 1980). Os anos de 1968, 1970 e 1971 foram os que apresentaram as maiores taxas de crescimento. (SANTOS; CERQUEIRA, 2009, p. 6)

O sistema público não estava preparado para receber a demanda, enquanto que o sistema privado foi capaz de ofertar cursos de baixo custo que tinham exigências acadêmicas menores tanto para o ingresso quanto para a continuidade do ingressante até o término do curso. Com isso, as instituições privadas se apresentavam como negócios que para os empresários, que não tinham nenhum compromisso com a educação, era uma grande oportunidade de ganhar muito dinheiro.

Já a década de 1980, ocorreu a crise econômica e o fim do regime ditatorial. A crise econômica atingiu as universidades privadas e que levou também a competitividade entre o ensino superior privado e público devido à escassez de candidatos. Na segunda metade da década de 1980, ocorreu a promulgação da Constituição Federal de 1988. Para o ensino superior, o artigo 207 da Constituição Federal de 1988 estabelece que

> Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 1988)

Nenhuma outra legislação, antes da Constituição de 1988, havia valorizado a autonomia universitária. A ideia do artigo 207 é que em sua aplicação a universidade possa exercer autonomia e se tornar uma instituição produtora de conhecimento visando o ensino, a pesquisa e a extensão.

Já a Lei de Diretrizes e Bases de 1996 reafirma os direitos à educação garantidos pela Constituição. Os artigos 43 a 57 vão dispor sobre a organização, finalidade e objetivos da educação superior no Brasil.

> Tem por finalidade formar profissionais nas diferentes áreas do saber, promovendo a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos e comunicando-os por meio do ensino. Objetiva estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito cientifico e do pensamento reflexivo, incentivando o trabalho de pesquisa e a investigação cientifica e promovendo a extensão. [...] A organização acadêmica também mudou. Ela tornou-se mais diversificada e diferenciada. [...] O Decreto 2.306/97, que regulamenta a LDB no que diz respeito ao sistema de ensino federal, prevê a organização da educação superior em centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos superiores ou escolas superiores. (LIBÂNEO *et al*, 2011, p. 259 – 260)

Santos e Cerqueira (2009) definem que a aprovação da LDB de 1996:

> [...] incorporou inovações como, a explicitação dos variados tipos de IES admitidos. Por universidade se definiu a instituição que articulasse ensino e pesquisa. A nova Lei fixou a obrigatoriedade do recredenciamento das

> instituições de ensino superior, precedida de avaliações, além de estabelecer a necessidade de renovação periódica para o reconhecimento dos cursos superiores. Se para as instituições públicas pouco ou nada afetou a implantação da nova Lei, para o setor privado representou uma ameaça de perda de status e autonomia. (SANTOS; CERQUEIRA, 2009, p.7)

Fato é que ambas as legislações (CF de 1988 e LDB de 1961) trazem princípios da gestão democrática que também se aplicam ao ensino superior, não somente ao nível básico de escolarização. Gadotti (2014) considera que

> O parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988 estabelece como cláusula pétrea que "todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente", consagrando uma nova ordem jurídica e política no país com base em dois pilares: a democracia representativa (indireta) e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia. Em seu artigo 206, quando a Constituição Federal estabelece os "princípios do ensino", inclui, entre eles, no Inciso VI, a "gestão democrática do ensino público", princípio este retomado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. (GADOTTI, 2014, p. 1)

No entanto, Gadotti (2014), também apresenta uma discordância na concepção do principio da participação da sociedade entre a Constituição e a LDB.

> O Artigo 205 da Constituição de 1988 determina que "a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho". Infelizmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9394/96) não respeitou esse princípio de que a educação deveria ser "promovida e incentivada com a colaboração da sociedade": "a gestão democrática [...] ficou reduzida, na Lei no. 9.394 de 1996, aos preceitos dos artigos 145 e 15, que preveem, somente, a participação dos profissionais no projeto pedagógico, e da comunidade, nos conselhos escolares". (*Idem)*

O governo iniciado em 2003 instigou diversos debates que reacenderam as discussões acerca da Reforma Universitária. Os debates tratam de elementos tais como: gestão, autonomia acadêmica e financeira, avaliação e regulação, estrutura e organização, democratização e acesso. (SANTOS; CERQUEIRA, 2009)

Todavia, a proposta de Reforma Universitária não obteve êxito, porém neste período alguns avanços foram produzidos para o ensino superior, como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), o sistema de cotas para negros e indígenas e a criação do Programa Universidade Para Todos (Prouni).

Por fim, mediante o histórico do ensino superior no Brasil, Santos e Cerqueira (2009) entendem que os respectivos contextos políticos, econômicos, sociais e culturais, influenciaram, em maior ou menor grau, a trajetória da instituição universidade.

2.2 Organização e Gestão da Faculdade De Educação Da Universidade De Brasília – FE/Unb.

A Universidade de Brasília foi fundada com o objetivo de reinventar a educação superior. Três grandes nomes da história fizeram parte de sua construção e almejavam melhorar a realidade brasileira através da produção acadêmica aliada as pesquisas tecnológicas mais modernas da época. Oscar Niemeyer planejou a estrutura onde iriam ser disseminadas as ideias de Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira que planejariam as bases da instituição e o modelo pedagógico, respectivamente. (UnB)

Em 1963, o então reitor da Universidade de Brasília, Anísio Teixeira, orientou o projeto original da Faculdade de Educação inicialmente organizado em dois centros: o centro de aperfeiçoamento do magistério primário e médio e o centro de pesquisas e planejamento educacional. Porém, devido a intervenção militar em 1964, a Faculdade de Educação de fato só foi implantada em 1966. Quatro anos depois, a Faculdade começa a oferecer o curso de graduação em Pedagogia, o qual só foi reconhecido dois anos depois pelo decreto nº 70.728 de 19 de dezembro de 1972.

A Faculdade de Educação compreende os três primeiros prédios construídos no campus Darcy Ribeiro: FE-1, FE-3 e FE-5, neste último está localizado o auditório Dois Candangos. Os prédios da FE já foram o local de funcionamento dos primeiros cursos ofertados pela Universidade, bem como da Reitoria. Atualmente a FE tem sua estrutura utilizada para a formação de educadores.

A instituição, atualmente, apresenta quatro objetivos que juntos se resumem na formação de profissionais competentes, conscientes e comprometidos.

> (1) Formar profissionais capazes de articular o fazer e o pensar pedagógico para intervir nos mais diversos contextos sócio-culturais e organizacionais que requeiram sua competência; (2)Formar profissionais conscientes de sua historicidade e comprometidos com os anseios de outros sujeitos, individuais e coletivos, socialmente referenciados para formular, acompanhar e orientar seus projetos educativos. (3) Preparar educadores capazes de planejar e realizar ações e investigações que os levem a compreender a evolução dos

> processos cognitivos, emocionais e sociais considerando as diferenças individuais e grupais. (4) Formar profissionais comprometidos com seu processo de auto-educação e de formação continuada. (FE, 2014)

Os quatro objetivos contemplam a missão da faculdade em "*formar educadores capazes de intervirem na realidade, através de uma atuação profissional crítica, contextualizada, criativa, ética, coerente e eficaz, buscando a plena realização individual e coletiva.* (FE, 2014)

Segundo os autores Rizzatti, Rizzatti Junior e Sartor (2004), aspectos como a formulação da missão, estratégia de crescimento e o estabelecimento de diretrizes de qualidade para os serviços prestados sofrem influencia da cultura organizacional de determinada instituição, ao passo de que clima organizacional permite descrever o comportamento organizacional enquanto identificação dos aspectos que influenciam na percepção dos problemas institucionais.

Pensar em clima organizacional remete a compatibilidade entre metas individuais e institucionais, bem como as impressões subjetivas dos trabalhadores a respeito do ambiente em que trabalham. O clima pode ser determinado ou determinante:

> Além dos fatores pessoais na percepção do clima organizacional, há trabalhos destacando o clima sendo determinado por fatores organizacionais, ao mesmo tempo em que é determinante dos resultados esperados pela organização. Assim, amplia-se a complexidade e clima organizacional passa mesmo a moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização (RIZZATTI; RIZZATI JUNIOR; SARTOR, 2004 *apud* SCHEIN, 1982).

Para compor o clima organizacional é preciso que seja considerado as características que distinguem as organizações. Sendo assim, a *imagem institucional, política de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, satisfação pessoal, planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional* são fatores que distinguem o clima organizacional de determinada instituição.

Em relação à organização, as universidades podem pode apresentar características hierárquicas e burocráticas, porém muitas instituições federais adotam o

modelo colegiado, que consiste na valorização da participação da comunidade acadêmica nas decisões. Rizzatti e Dobes indicam que a comunidade deveria:

> [...] prescrever e formular os propósitos, as políticas, os programas, os orçamentos ligados a instrução, as pesquisas e os serviços públicos da universidade [...] Consequentemente o colegiado é apresentado como o mais razoável método de organização universitária, cujas decisões se tomam por consenso. (RIZZATTI; DOBES, 2004, p.186)

Ainda segundo Rizzatti e Dobes *apud* Millet (1980) o estudante deve ter representação nos conselhos, pois este deve poder desenvolver sua responsabilidade como cidadão da comunidade acadêmica da qual faz parte.

Tendo em vista a discussão acerca da organização estrutural da instituição, a comunidade da FE é composta por estudantes, professores, servidores e técnico-administrativos. A Faculdade adota o modelo de estrutura colegiada que se divide em conselho, departamentos e coordenações.

O Conselho é a instância máxima de deliberação da Unidade Acadêmica. Compõem esse conselho: o Diretor(a), que preside o conselho que congrega a Direção e Vice-Direção, as Chefias e Representações Docentes de cada um dos três Departamentos, os Coordenadores de Extensão, Graduação e Pós Graduação, como também os representantes da FE nos Conselhos superiores da UnB - Conselho Universitário – CONSUNI, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CEPE, Conselho de Administração – CAD. Há também outros componentes como o Representante na Câmara de Carreira Docente - CCD, na Câmara de Assuntos Comunitários – CAC, representantes dos discentes de graduação e de pós-graduação assim como representante dos servidores técnicos administrativos.

Os departamentos da Faculdade de Educação – UnB são divididos em: Departamento de Métodos e Técnicas – MTC, Departamento de Teoria e Fundamentos – TEF e Departamento de Planejamento e Administração – PAD. Cada departamento possui seu Colegiado sendo este a instancia de deliberação do departamento, e a Chefia como instancia executiva, como assim descritos no Regimento Geral da UnB.

> Art. 33. O Departamento tem, como instância deliberativa sobre políticas, estratégias e rotinas acadêmicas e administrativas, o Colegiado e, como instância executiva, a Chefia. (REGIMENTO GERAL DA UNB, 2011)

É importante ressaltar que a Reforma Universitária de 1968 modificou a estrutura de divisão departamental da FE fazendo com que o centro de aperfeiçoamento do magistério primário e médio fosse dividido no Departamento de Métodos e Técnicas e no Departamento de Teorias e Fundamentos, enquanto o centro de pesquisas e planejamento educacional foi transformado no Departamento de Planejamento e Administração. Desde então a organização departamental da FE não sofreu alterações.

As coordenações de Pós-Graduação, Graduação e Extensão compõem a ultima estrutura do colegiado. As Coordenações possuem Câmaras de Pós-graduação, Graduação e de Extensão, bem como instâncias de deliberação.

Até a conclusão do mandato da gestão de 2010 - 2014, a equipe gestora era composta pela Diretora Profa. Dra Carmenísia Jacobina Aires, e pelo Vice-Diretor Prof. Antônio Fávero Sobrinho. Cada departamento possui um chefe, eram eles: Profa .Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas – Chefe do MTC; Profa. Dra. Catarina de Almeida Santos – Chefe do PAD; Profa. Dra. Lívia Freitas Fonseca Borges – Chefe do TEF.

O curso de graduação em Pedagogia presencial teve como coordenadores a Profa. Dra. Kátia Augusta Curado Pinheiro Cordeiro que foi substituída pela Profa. Dra. Ana Maria Albuquerque e o Prof. Dr. Cleyton Hércules Gontijo, enquanto a Profa. Dra. Ruth Gonçalves de Faria Lopes coordena o curso de Pedagogia a distancia (UAB). O Prof. Dr. Bernardo Kipnis coordena o Programa de Pós-Graduação em Educação e o Professor Dr. Erlando da Silva Rêses a Coordenação de Extensão.

As representações da Faculdade de Educação citadas até o momento, devem responder a uma Legislação Geral e outra que é interna da UnB. A Legislação Geral compreende os documentos do Conselho Nacional de Educação (CNE) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). A legislação interna da universidade é formada pelo Estatuto e o Regimento Geral da UnB.

O Regimento Geral da UnB é o documento que complementa o Estatuto e regulamenta a organização e o funcionamento de órgãos e instancias deliberativas.

O Estatuto da UnB é um conjunto de normas gerais cuja característica é regular as relações daqueles fazem parte da comunidade da Universidade. Nele se dispõe os princípios e finalidades da Universidade, bem como a estrutura da seguinte forma: Conselhos Superiores (CONSUNI, CEPE, CAD e Conselho Comunitário); Reitoria; Unidades Acadêmicas; Órgãos Complementares e Centros, dentre outros itens que dão regulamentação para a construção de um coletivo concreto.

> **Art. 1º** A Universidade de Brasília é uma instituição pública de ensino superior, integrante da Fundação Universidade de Brasília (Lei n. 3.998, de 15 de dezembro de 1961), com sede na Capital Federal. Parágrafo único. A Universidade de Brasília rege-se pelo presente Estatuto e, subsidiariamente, pelo Regimento Geral e por normas complementares.
> Art. 2o A Universidade de Brasília goza de autonomia didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, em conformidade com a Constituição Federal.
>
> **Art. 5º** A Universidade de Brasília observará os princípios de gestão democrática, de descentralização e de racionalidade organizacional, conforme estabelece este Estatuto. (ESTATUTO DA UNB, 2011)

Os artigos 2º e 5º do Estatuto da UnB já dispõem a respeito da autonomia e gestão democrática, visando a capacidade da Universidade de reger-se a si mesma como um serviço público e autônomo que administrativamente se organiza respeitando a coletividade, a participação e a transparência.

Durham (*s.d*) aponta que a autonomia das instituições específica do Estado ou da sociedade civil é diferente do entendimento geral da autonomia de reger-se por leis próprias. Para a referida autora é uma autonomia restrita ao exercício de suas atribuições e sua finalidade é voltada para sociedade.

> Desta forma, a autonomia da instituição é sempre relativa e deve ser definida como o reconhecimento de sua capacidade de reger-se por suas próprias normas no cumprimento das finalidades sociais às quais se destina. São assim as funções da universidade que balizam e definem a natureza de sua autonomia. (DURHAM, *s.d*, p. 1 – 2)

Dentre os elementos discutidos até o presente momento (clima organizacional e estrutura organizacional e autonomia) é necessário apresentar a discussão acerca de um quarto elemento que caracteriza a nova prática de gestão democrática: a participação. Este é, talvez, o conceito mais erroneamente interpretado. Muitos tratam a participação como um processo voltado unicamente a adesão e obediência às decisões tomadas pela direção da instituição. Na verdade, a participação deve ser compreendida como um processo de troca e contribuição dentro da instituição que apresenta um clima democrático. Para Gracindo e Bordignon (2008, p. 171) participação é condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra. Ambas são o fundamento de um clima organizacional positivo.

A discussão dos elementos da gestão democrática em relação as especificidades de organização e gestão da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, permite a compreensão acerca da importância do trabalho e participação dos gestores e equipe administrativa, professores e estudantes frente os desafios cotidianos e situações políticas, econômicas, culturais e educacionais que geram mudanças na organização do trabalho.

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO DE 2010 – 2014

Como apresentado no capítulo anterior, a Faculdade de Educação da UnB possui uma organização para fins de gestão administrativa, acadêmica e política que se divide em órgãos deliberativos e executivos. Essa estrutura organizacional, em muitas vezes, é bastante complexa e necessita ser trabalhada com a comunidade da unidade acadêmica, principalmente com os estudantes. O entendimento e o envolvimento da comunidade no que diz respeito à estrutura organizacional são importantes para que se faça uma boa análise das ações de gestão no que diz respeito às propostas que nortearão as atividades acadêmicas dos estudantes universitários durante sua formação seja na graduação, pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Após todas as discussões sobre a gestão democrática e autonomia ligadas às instituições de ensino superior, bem como a orientação para a relevância da participação da comunidade nos processos decisórios, este trabalho tem como objetivo analisar o que foi proposto e o que foi realizado na implementação da gestão democrática nas ações da gestão da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília em exercício no período de Setembro de 2010 a Setembro de 2014. Para tanto, dois objetivos específicos são traçados: o primeiro busca analisar a participação dos segmentos que compõem a comunidade da FE nos processos decisórios; o segundo procura analisar a proposta de democratização dos processos de gestão através da tecnologia que visa ampliar a transparência e o alcance da disponibilidade de informações para a comunidade.

Sendo assim, a gestão da Faculdade de Educação 2010 – 2014 se apresenta como o objeto de estudo deste trabalho. Essa preocupação central situa-se no contexto da relação entre gestão democrática e instituição, que visa compreender as condições institucionais nas quais se realiza a formação do profissional da educação.

As características do objeto de estudo acrescido da carência de interpretação da documentação institucional exigiu a realização de entrevistas, questionários, análise documental, observação participativa.

Portanto, a análise a ser desenvolvida tem como fonte substantiva a contribuição derivada das entrevistas com a diretora e com três estudantes que participaram ativamente do movimento estudantil dentro da faculdade; a aplicação de questionários específicos para a equipe gestora e para a comunidade, contemplando professores, alunos e servidores; a análise interpretativa dos documentos utilizados na captação de

dados coerentes com o objeto de estudo; e os elementos de observação participativa, que foram realizados pela autora durante período de estágio supervisionado na gestão da Faculdade.

Os documentos utilizados para analisar a implementação da gestão democrática nas ações da Gestão da Faculdade de Educação foram a Proposta de Gestão 2010-2014 e o Relatório de Gestão 2010-2014.

3.1 Gestão Participativa para a Emancipação 2010 – 2014

Em 2010, ocorreram as eleições para direção da Faculdade de Educação. A chapa eleita era formada pela Professora Doutora Carmenísia Jacobina Aires no cargo de diretora da instituição e o Professor Doutor Cristiano Alberto Muniz no cargo de vice-diretor. Em 2011, o Professor Doutor Antonio Fávero Sobrinho substituiu o Professor Cristiano no cargo de vice-diretor da Faculdade de Educação, permanecendo até a conclusão do mandato da equipe gestora em setembro de 2014. A chapa apresentou uma proposta de gestão participativa para a emancipação.

> A proposta que ora apresentamos – Gestão Participativa para a Emancipação – expressa o compromisso com o desenvolvimento de uma GESTÃO emancipadora, competente, democrática, e com a construção coletiva, tendo em vista a formação do educador no tempo presente e futuro, consoante com a MISSÃO histórica da Faculdade de Educação da UnB. (PROPOSTA DE GESTÃO – CHAPA 2, 2010).

A proposta foi fundamentada em *objetivo*, *princípios* e três *eixos norteadores*, sendo eles: (1) formação como eixo da ação; (2) relações institucionais, interinstitucionais e internacionais; (3) gestão democrática.

Entre o período de setembro de 2010 a setembro de 2014, o objetivo e os princípios da gestão na FE foram

> OBJETIVO – fortalecer a missão pedagógica e sociopolítica da FE/UnB, promovendo a formação de educadores à luz das exigências de novos paradigmas societais, para a vida comunitária e planetária.
>
> PRINCÍPIOS – ética, transparência, participação, emancipação, diversidade. (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2014).

Em entrevista realizada com a diretora do período citado acima, foi possível compreender que a proposta de gestão não foi pensada a partir de um ato personalista. A proposta foi fruto da articulação de um grupo que se dispôs a realizar um trabalho de gestão.

O grupo entendia que deveria apresentar uma proposta de gestão que mudasse a forma como vinha sendo trabalhada a gestão da Faculdade de Educação. O compromisso traçado pela equipe gestora era superar a realidade atual da Faculdade de Educação, buscando fortalecer as ações coletivas, diálogos, valorizar a convivência e a participação na diversidade. (PROPOSTA DE GESTÃO, CHAPA 2, 2010).

Em entrevista, a diretora relatou que suas ações deveriam

> [...] tomar como foco a missão da Faculdade de Educação, para alcançar e fortalecer essa missão. Mas, principalmente que a gestão fosse democrática e que primasse pelos princípios basilares da democracia, no principio democrático. (Diretora da FE 2010-2014)

Em suas reuniões, o grupo entendeu que, para alcançar o objetivo de fortalecer a missão pedagógica e sociopolítica da faculdade, deveria dispor suas propostas de ações em três eixos norteadores.

O primeiro eixo *Formação como Eixo da Ação* apresenta relações com a missão da FE de formar educadores, tendo em vista que para alcançar uma formação de qualidade é necessária uma gestão que faça a mediação dos processos. Já o segundo eixo *Relações Institucionais, Interinstitucionais e Internacionais,* pretende que a gestão promova a relações com as unidades institucionais internas e externas à UnB. O eixo *Gestão Democrática* prevê o exercício da construção coletiva nos processos decisórios. A Gestão 2010-2014 entende que o fortalecimento das ações da gestão como mediadora dos processos é importante para alcançar as propostas dispostas nos eixos.

Devido à impossibilidade de analisar todas as ações realizadas durante o mandato da gestão, será dado foco as ações do terceiro eixo norteador que respondam ao objetivo do estudo, ressaltando os conceitos de participação, autonomia e gestão democrática.

3.2 Eixo Norteador: gestão democrática.

A redação da Proposta de Gestão 2010-2014 apresenta o eixo norteador gestão democrática compreendendo que

> A gestão democrática constitui o exercício da construção coletiva nas instancias colegiadas da UnB e da FE, como expressão da conquista legal da autonomia universitária desde a Constituição Federal de 88, colocando-se como desafio e responsabilidade da NOSSA Faculdade de Educação por uma educação emancipadora. (PROPOSTA DE GESTÃO, CHAPA 2, 2010)

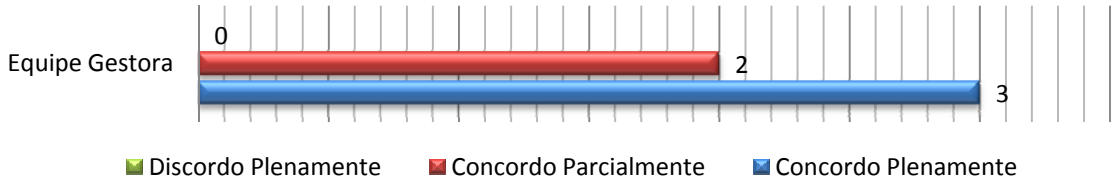
Dentre as propostas apresentadas pelo eixo, foram retiradas e listadas abaixo as propostas que melhor se adequam para a análise da implementação da gestão democrática nas ações da Gestão da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília em exercício no período de Setembro de 2010 a Setembro de 2014.

- Apoiar a implementação do Conselho Comunitário na FE, com a participação de movimentos sociais e da rede pública de serviços;
- Elaborar, coletivamente, o Regimento Interno da Faculdade de Educação;
- Elaborar, coletivamente, o Projeto Político Pedagógico da Faculdade de Educação;
- Criar espaços de convivência dos alunos e com os alunos, para além da sala de aula;
- Apoiar ações do Centro Acadêmico, como espaço de participação e da ação estudantil, na perspectiva de um projeto integrado de formação;
- Realizar gestão em rede, ampliando as potencialidades do Portal da FE, considerando o valor da transparência e da participação ativa.
- Desenvolver a gestão com tecnologias e das tecnologias, tendo em vista a racionalização, agilização, e democratização dos processos de gestão;
- Assegurar avaliação participativa das ações, em processo.

Segundo o Relatório de Gestão 2010-2014, competia a equipe gestora realizar ações para buscar atingir as propostas dispostas acima e favorecer a gestão democrática. A equipe era formada por 12 componentes nos cargos de: direção e vice-direção (02); chefias dos departamentos – MTC, PAD e TEF (03); coordenações de Extensão (01), graduação presencial e a distância (03), pós-graduação (01) e servidores técnico-administrativos (02).

Em resposta ao questionário a equipe gestora considera que em sua composição, a equipe favoreceu a participação ativa e representativa da comunidade

Gráfico 1 – A Composição da Equipe Gestora favoreceu a participação ativa e representativa da comunidade da FE.



Fonte: Elaboração própria.

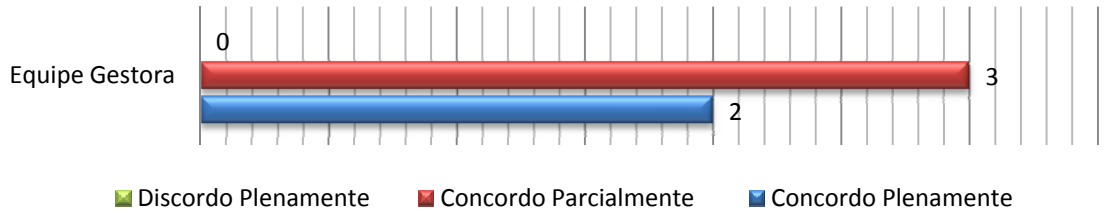
Era importante que a equipe assumisse a responsabilidade de acompanhar e avaliar a atuação do cotidiano da FE. A gestão 2010-2014 ressalta que, ao iniciar seu plano de trabalho, uma das ações mais importantes era instituir a equipe gestora

> Foi nessa perspectiva [de gestão democrática, participativa e compartilhada] que a gente fez o plano de trabalho que foi aprovado, legitimado, pela comunidade. E começamos esse trabalho no final de 2010, implementando algumas ações que nós entendíamos ser extremamente importantes. Uma delas foi instituir a equipe gestora. Os cargos já existiam. O que nós fizemos foi chamar essas pessoas que estavam nesses cargos, para que nós tivéssemos uma ação conjunta para que isso proporcionasse visibilidade às ações, aos processos administrativos. E isso tudo para dar uma sustentação ao processo formativo. (Diretora da FE 2010-2014)

Alcançar a mobilização dos componentes da equipe gestora proporcionou maiores realizações dentro da faculdade. Com a liderança dos cargos sendo efetivada, foi possível realizar tomadas de decisão pautadas nos diálogos e discussões ocorridos nas reuniões dos colegiados.

As respostas do questionário aplicado a equipe gestora confirmam o disposto acima. Os componentes da equipe consideram que a constituição da equipe possibilitou a articulação entre os diversos segmentos da Faculdade.

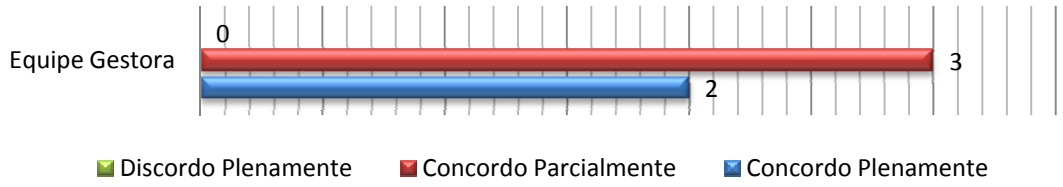
Gráfico 2 – O trabalho da Equipe Gestora auxiliou o desenvolvimento e a integração de diversos setores da Gestão da Faculdade de Educação.



Fonte: Elaboração Própria.

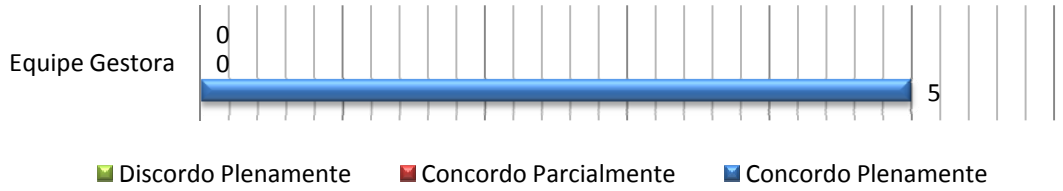
Consideram ainda que a realização das reuniões favoreceu o diálogo contínuo na Gestão 2010-2014.

Gráfico 3 – A constituição da Equipe Gestora possibilitou articulações entre os diversos segmentos da FE.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4 – A efetivação das reuniões da Equipe Gestora favoreceu o diálogo contínuo na gestão da FE.



Fonte: Elaboração própria.

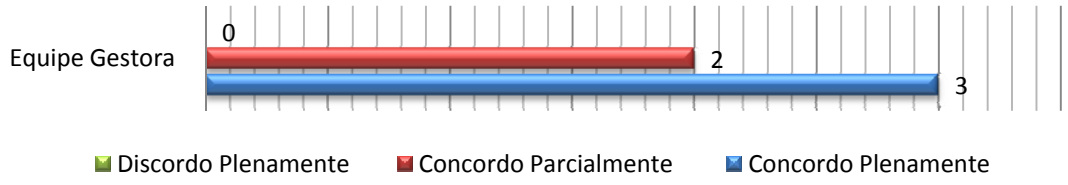
A análise das questões abertas do questionário aplicado para os membros da equipe gestora afirma a posição positiva do Relatório de Gestão 2010-2014 quanto às ações realizadas. Ainda assim, foram apontados fatores facilitadores e inibidores da implementação da gestão da FE no período de 2010 – 2014.

A abertura para o diálogo, a dinamização de espaços democráticos como conselhos, câmaras e colegiados, a representatividade de lideranças, a instituição de comissões para tratar da elaboração de documentos importantes e o planejamento e transparência no uso dos recursos financeiros são fatores apontados, pelos respondentes do questionário, que facilitaram a implementação da gestão democrática. O maior apontamento é o de que as ações realizadas pela equipe gestora eram coerentes com a concepção de gestão democrática.

Em contraponto, os fatores inibidores citados foram o encaminhamento de deliberações por parte de alguns chefes e a frágil articulação da pós-graduação com a graduação. Contudo, os fatores inibidores mais relevantes à questão da participação dentro do processo de gestão, são a resistência de um grupo contrário às mudanças que estavam ocorrendo devido a pouca afinidade política com o projeto de gestão e a diminuição dos níveis de participação do corpo docente em processos de discussão. Compreende-se que tais fatores são passíveis de ser encontrado em grupos. O que deve ser trabalhado é o modo com o qual se lida com a diversidade de opiniões e quais ações são feitas para mobilizar a participação nos processos de gestão.

Os membros da equipe concordam que a corresponsabilização e trabalho coletivo estiveram presentes durante a Gestão 2010-2014 no intuito de sempre promover a tomada de decisão coletiva.

Gráfico 5 – Na equipe gestora houve corresponsabilização e coletividade para a tomada de decisão, em relação à Gestão da FE.



Fonte: Elaboração própria.

Compreende-se que a equipe gestora se constituiu como instrumento da gestão e que esta deve agir de forma a construir coletivamente as ações da gestão. Sendo assim, entende-se que a equipe deveria atuar a favor do alcance das propostas analisadas a seguir.

3.2.1 Apoio a implementação do Conselho Comunitário da FE

O documento Proposta de Gestão 2010-2014 traz a proposta de *apoio a implementação do Conselho Comunitário da FE, com a participação de movimentos sociais e da rede pública de serviços*. Em análise ao Relatório de Gestão 2010-2014, foi verificado que o documento não faz menção a proposta relacionada acima.

Em entrevista, a Gestão 2010-2014, expôs que não foi possível realizar o proposto devido prioridades de gestão.

> Esse não foi atingido. Não fizemos. Porque o que a gente coloca num planejamento são as intenções e, dentro dessas intenções, você vê que é preciso você dar prioridade. A faculdade estava muito desmobilizada, com certa desorganização e com uma falta de olhar para ela mesma. Então, nós tivemos que cuidar disso. Tivemos que priorizar e priorizar numa gestão democrático-participativa é um processo mais lento. (Diretora da FE 2010-2014)

As ações que, segundo a Gestão 2010-2014, não permitiram a efetivação da proposta de implementação do Conselho Comunitário da FE foram a elaboração do Regimento Interno e do Projeto Político Pedagógico e a realização da avaliação do Projeto Acadêmico do Curso de Pedagogia, que veio a ser interrompida devido à exigência legal de instituição do Núcleo Docente Estruturante – NDE. Este, segundo a legislação é o ente que cuida de acompanhar e avaliar o curso, para que seja possível realizar ajustes durante o percurso.

3.2.2 Elaboração do Regimento Interno e do Projeto Político Pedagógico da Faculdade de Educação

Durante a Gestão 2010-2014, foram instaladas comissões para coordenar a elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP e Regimento Interno- RI e Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. A elaboração destes instrumentos de gestão precisaria ocorrer com a participação da comunidade.

O Estatuto da UnB em seu artigo 28 inciso XXI define a Faculdade de Educação como uma Unidade Acadêmica da Universidade de Brasília. As Unidades Acadêmicas tem como uma de suas atribuições formular um Regimento Interno da unidade, assim como disposto no seguinte no artigo 23, inciso II e parágrafo 1º do Regimento Geral da UnB.

> Art. 23. As Unidades Acadêmicas são os Institutos e as Faculdades, que têm como atribuições:
> II decidir sobre a organização interna, respeitado o disposto no Estatuto e neste Regimento Geral;
> § 1o As Unidades Acadêmicas são organizadas na forma definida nos seus Regimentos Internos, que, uma vez aprovados, constituem anexos deste Regimento Geral. (REGIMENTO GERAL UNB, 2011)

Analisando o disposto acima, a elaboração deste documento é uma necessidade legal que tem como função primordial a de normatizar o funcionamento interno e preservar o interesse comum da Faculdade de Educação na execução de seus objetivos finais. A construção coletiva do Regimento Interno, tido como uma das prioridades na gestão de 2010-2014, foi conduzida mediante plenárias abertas a toda a comunidade da FE.

As plenárias realizadas entre os meses de setembro de 2013 e maio de 2014 tiveram a proposta de avançar na discussão e aprovação do documento, contando com a participação de docentes, discentes, e servidores técnico-administrativos que compõem a comunidade da Faculdade de Educação.

Em análise das observações realizadas nas plenárias, é possível concluir que a presença da comunidade é fator importante devido ao fato de que os artigos e propostas de modificação a serem votadas dependem, em algumas vezes, da participação de membros que poderiam complementar a definição de algumas competências. Em razão da não presença de participantes exponenciais para a definição dessas competências, em

certas plenárias, alguns artigos foram deixados de votar, para que posteriormente isso não acarretasse erros a organização interna da Faculdade. Os artigos deveriam voltar à discussão quando estivessem presentes membros que pudessem prover dados para a aprovação ou modificação do proposto no documento.

Outro ponto observado foi a mínima participação de alunos no processo. Atribui-se a este fato, o baixo interesse por parte dos estudantes na composição do documento. Acredita-se que a participação dos alunos deveria ter apresentado melhores números, tendo em vista que: (1) o documento dispõe sobre competências e direitos assegurados aos discentes da FE; (2) a finalização do documento era fator importante para o processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico. Processo este, que conta com a maior participação do número de estudantes.

Segundo o Relatório de Gestão 2010-2014, em junho de 2014 o documento do Regimento Interno foi acatada pela comunidade e por decisão do Conselho o documento foi encaminhado, em setembro de 2014, para a apreciação e aprovação nas instancias superiores.

Observando a elaboração do Projeto Político Pedagógico, a comissão responsável, apresentou à Direção da FE a Minuta do PPP em julho de 2014. Contudo, o Conselho da Faculdade de Educação deu prioridade à conclusão da análise e aprovação do RI.

Durante o tempo de observação participativa na elaboração do PPP foi possível entender o porquê a participação dos estudantes constituía fator importante na definição de perspectivas da Faculdade de Educação. Nas considerações iniciais, o documento dispõe sobre sua importância

> A construção do Projeto Político Pedagógico é uma das ações fundamentais para nortear a organização de qualquer Instituição de Ensino. [...] Na elaboração de um PPP, a comunidade educacional desenvolve a reflexão crítica sobre sua realidade e, com base nessa reflexão, traçam-se coordenadas na perspectiva de forjar nova realidade. Todo projeto pressupõe ponderações acerca do presente e traça ações projetivas para o futuro, implementando continuidades e/ou rupturas que se façam necessárias. (MINUTA DO PPP, versão preliminar, 2012)

A concepção adotada é a de que este documento não deve ser elaborado por nenhuma instância externa ao processo político e pedagógico que se dá dentro da faculdade. Por isso, a gestão da FE procurou envolver a comunidade nesta tarefa de forma a construir o documento democrática e coletivamente.

> A Direção da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, na gestão 2010-2014, envolveu toda a comunidade nesta tarefa, com vistas à construção de relações mais democráticas e coletivas e com o objetivo de efetivação da autonomia e da identidade da Faculdade de Educação, que completará 50 anos em 2016 sem jamais ter elaborado seu projeto político pedagógico. (MINUTA DO PPP, versão preliminar, 2012)

Na entrevista, a Diretora 2010-2014 também abordou o tema

> [...] a Faculdade de Educação vai fazer cinquenta anos e não tem o seu regimento interno. A faculdade não tem o seu Projeto Político Pedagógico. Ela tem o Projeto Acadêmico que é o projeto do curso. Mas ela não tem o PPP que abarca tudo para além do projeto do curso, todas as suas ações. (Diretora da FE 2010-2014)

O fato de a Faculdade de Educação completar cinquenta anos sem elaboração de seu PPP é algo a ser observado com certa preocupação. Em entrevista, um estudante da Faculdade de Educação, que participou ativamente do movimento estudantil, apontou para uma contradição presente na FE

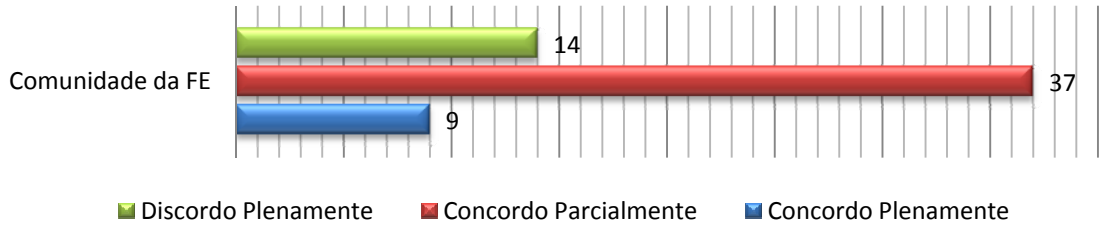
> A Faculdade de Educação nos ajuda a compreender todas as contradições da sociedade, encarnadas nela mesma. A faculdade de educação forma, por ano, cerca de 120 professores pedagogos e todos passam por matérias obrigatórias e optativas que certamente falam sobre, por exemplo, projeto político pedagógico, sobre como o projeto político pedagógico é fundamental para uma instituição educativa. Mas a Faculdade de Educação não tem o seu projeto político pedagógico. (Estudante de Pedagogia)

É necessário destacar o fato de que ambos os entrevistados, gestor e estudante, trazem em suas contribuições a preocupação com a construção do Projeto Político Pedagógico.

A presença dos alunos na elaboração deste documento foi mais ativa e participativa em relação ao processo de elaboração do Regimento Interno. A este fato atribui-se a relevância das questões acerca da formação dos educadores, para os estudantes.

Em resposta ao questionário a Comunidade da FE considera que as ações da Gestão 2010-2014 favoreceram a participação da comunidade nos processos decisórios tratados acima.

Gráfico 6 – As ações da Gestão 2010-2014 favoreceram a participação da comunidade nos processos decisórios.



Fonte: Elaboração própria.

Em geral, devido à necessidade de finalizar o processo de elaboração do Regimento Interno a Faculdade de Educação permanece sem a análise e aprovação de seu Projeto Político Pedagógico. Contudo, assim que concluído o processo do Regimento Interno, espera-se que a próxima gestão mantenha a preocupação em finalizar o processo de elaboração do PPP.

3.2.3 Apoio as ações do Centro Acadêmico e Criação de espaços de convivência dos alunos e com os alunos

Para entender as ações realizadas em relação a essa proposta foram realizadas entrevistas com o membro da gestão do Centro Acadêmico e com a Gestão 2010-2014.

Segundo o membro da gestão do CA a última gestão da direção, da qual a Professora Carmenísia e Fávero fizeram parte, sempre teve a preocupação em manter um bom diálogo com o Centro Acadêmico.

Citando exemplos de espaços de convivência com os alunos a gestão do CA relata que um exemplo de ação de convivência articulada em conjunto foram as Semanas de Recepção de Calouros em que ocorreram atividades organizadas pela direção e professores e atividades organizadas pelos estudantes.

O posicionamento da Gestão do CA é de que a Direção da Faculdade de Educação apoiou as ações desenvolvidas pelo Centro Acadêmico.

A Gestão 2010-2014 aponta que sempre buscou o diálogo com a gestão do CA. A Diretora afirma que eram promovidas reuniões com todas as equipes que entraram. Algumas com mais diálogo possível e outras com o diálogo mais distante.

A Gestão 2010-2014 expõe ainda que posições político-partidárias e a lideranças personalísticas constituem riscos a representatividade do Centro Acadêmico e põe em evidência a necessidade de autorreflexão do movimento estudantil.

A Gestão 2010-2014 considera que houve apoio as ações do CA, contudo aponta que falta aos membros repensar suas ações e seu papel representativo.

A atual gestão do Centro Acadêmico compreende que suas ações devem defender

> [...] um movimento estudantil aberto aos estudantes com espaços amplos de democracia, que seja instrumento de lutas e participação, e por um C.A mais representativo. (Integrante da Gestão do CA – 2º semestre 2014)

É possível perceber que existe uma articulação dos alunos nos espaços de discussão da faculdade e de participação no Centro Acadêmico, bem como para a realização de diversas atividades e eventos. Todavia, se faz necessário aumentar a capacidade de organização e mobilização dos estudantes para garantir que o CA se constitua em um espaço representativo.

A gestão coloca que a participação nos processos decisórios se da através da representação discente no Conselho da Faculdade de Educação, na Câmara de Graduação e nas reuniões dos departamentos TEF, MTC e PAD. Também afirma que há certo desinteresse dos discentes em participar das reuniões de departamento.

> Participamos dos processos decisórios através da representação discente no Conselho da Faculdade de Educação, na câmara de graduação e nas reuniões de departamentos: TEF, PAD e MTC. [...] Existe um desinteresse na participação discente nos Departamentos, entendemos que é principalmente por não ser um espaço paritário, não há democracia participativa real. (Integrante da Gestão do CA – 2º semestre 2014)

Quanto à participação dos estudantes na elaboração do Regimento Interno e Reformulação do Currículo do Curso de Pedagogia, a gestão do CA traz o seguinte relato

> Não acompanhamos de perto a discussão do Regimento Interno. Sobre discussão de reformulação do currículo, aconteceu num processo de transição, pois a comissão eleitoral que assumia a Gestão do C.A no período. A gestão divulgou reuniões amplas dos estudantes para discussão de proposta apresentada pelo Núcleo Docente Estruturante – NDE. Estudantes e próprios professores encararam a proposta com desconfiança por conta da sua elaboração que foi restrita a um grupo pequeno e é cheia de interrogações. Os estudantes participaram de todos os Encontros, intervindo e contribuindo para a discussão. O sentido era muito mais procurar entender e questionar do que se deliberar. A ideia é manter um núcleo permanente de discussão entre os estudantes. (Integrante da Gestão do CA – 2º semestre 2014)

As razões pelas quais a participação dos estudantes foi fraca na construção do RI e forte na elaboração do Projeto Político Pedagógico já foram observadas anteriormente. Contudo, é importante ressaltar como a participação dos estudantes tende a ser maior em assuntos que explicitamente tem maiores relações com sua formação.

A preocupação quanto a proposta de Reformulação do Currículo foi levantada pelos estudantes durante a realização do II Encontro da Comunidade da Faculdade de Educação. Foi escrita uma carta que trazia a solicitação dos alunos em discutir amplamente com a comunidade da FE a nova proposta curricular do curso de Pedagogia e que a plenária final do encontro não deveria constituir uma ultima oportunidade de discussão e deliberação do novo currículo.

A movimentação dos estudantes também visava protestar contra a organização do evento que, segundo eles, não teve ampla divulgação e que a participação foi prejudicada porque não houve a paralisação das aulas, o que levou muitos estudantes a permanecerem dentro de sala de aula. A formação do Núcleo Docente Estruturante também não deu abertura a discussão e participação dos estudantes e técnicos administrativos em fóruns, grupos de trabalho, assembleias unificadas e discussões em ambientes digitais.

Contudo, a maior queixa dos estudantes quanto à Reformulação do Currículo está em torno da institucionalização do espaço chamado Fórum de Discussão Permanente do Currículo de Pedagogia, que só foi convocado duas vezes em dois anos. Na carta, fica bem claro que a realização de dois fóruns foi insuficiente em relação às expectativas de realização mensal do espaço de discussão do currículo.

A presença no I e II Encontro da Comunidade da FE, permite avaliar que a participação dos estudantes no segundo encontro foi lesada em comparação com a participação obtida no primeiro encontro.

É importante ressaltar que a embora a presença da representação estudantil seja importante nesses espaços ela não deve ser a única, tendo em vista que toda a comunidade deve comparecer para participar e se informar sobre as mudanças e discussões que competem a vida acadêmica e profissional.

Nesse caso, tanto a equipe gestora quanto os representantes dos estudantes devem se corresponsabilizar e acompanhar as ações para que elas contemplem o diálogo e a aproximação com os estudantes.

Considerando que a participação é um principio da democracia, é relevante pensar que a equipe gestora deve buscar fortalecer os processos de um trabalho democrático. Sendo assim, o desenvolvimento do diálogo, se não partir de outro segmento, deve partir da equipe. Tal ação não deve acontecer apenas por formalismo e sim pela necessidade de promover ambientes abertos à comunicação.

3.2.4 Gestão em Rede – Transparência e Participação Ativa

A proposta tem como objetivo a democratização dos processos de gestão através das tecnologias, ampliando a transparência e o alcance da disponibilidade de informações para a comunidade da FE.

A gestão 2010-2014 investiu na ampliação, fortalecimento e profissionalização do Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI. Segundo o Relatório de Gestão 2010-2014 foi através desse setor que

> [...] a Unidade Acadêmica avançou no uso apropriado das tecnologias tanto pedagógico, apoiando professores e estudantes, como na gestão dos processos administrativos, mediante a realização da *gestão com tecnologia e das tecnologias, em rede. Ampliou as potencialidades do portal da FE considerando o valor da transparência e da participação ativa* mediante a construção (2011) e reconstrução da página da FE. [...] (RELATÓRIO DE GESTÃO 2010-2014, 2014, p. 57, grifo meu).

Considera ainda que

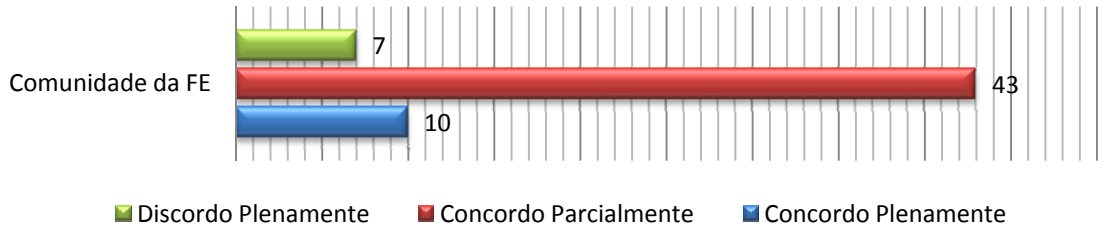
> As atividades desenvolvidas no âmbito do NTI possibilitou a *gestão com tecnologias, tendo em vista a racionalização, agilização e democratização dos processos de gestão* da FE. (RELATÓRIO DE GESTÃO 2010-2014, 2014, p.57, grifo meu).

A otimização das ações desse setor fez com que fosse possível atingir realização de duas propostas que se relacionam: *gestão em rede, ampliando as potencialidades do portal da FE considerando o valor da transparência e da participação ativa; gestão com tecnologias, tendo em vista a racionalização, agilização e democratização dos processos de gestão.*

A aplicação dos questionários procurou avaliar a disponibilização de informações para a comunidade da FE. Os dados deste questionário mostram que houve a concordância com o que foi dito pelo Relatório de Gestão 2010-2014.

A maioria dos participantes consideram que a gestão possibilitou a racionalização, agilização e democratização dos processos de gestão por meio do Portal da FE.

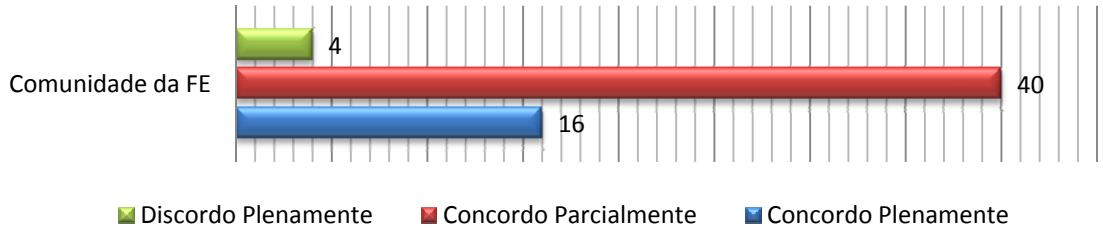
Gráfico 7 – A Gestão da Faculdade de Educação possibilitou, por meio do site (Portal da FE), a racionalização, agilização e democratização dos processos de gestão da FE.



Fonte: Elaboração própria.

Em complemento, os dados também foram positivos sobre a ampliação das potencialidades de transparência e de participação ativa da comunidade nos processos de gestão da FE pelo Portal da FE.

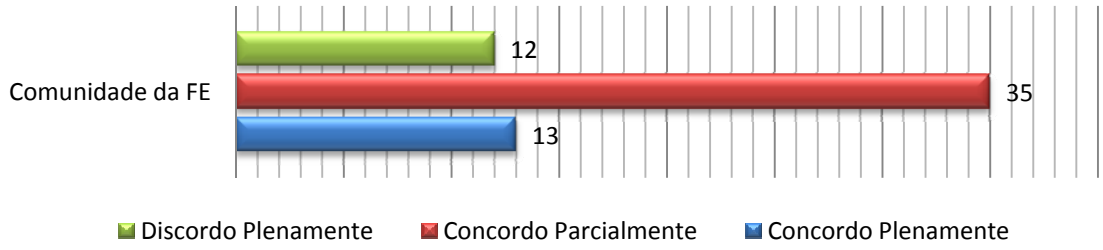
Gráfico 8 – O Portal da FE ampliou as potencialidades de transparência dos processos de gestão da FE.



Fonte: Elaboração própria.

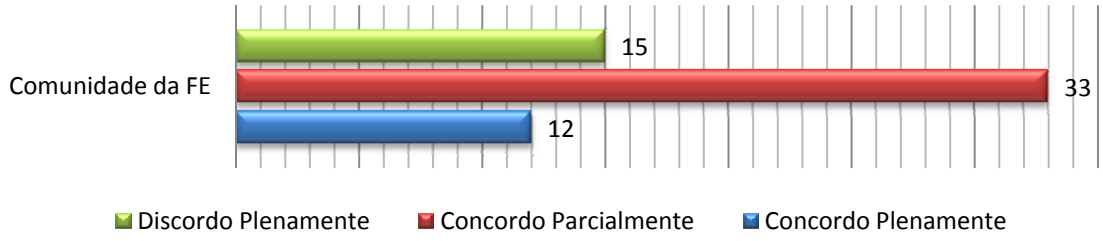
A ampliação das potencialidades do Portal da FE otimizou a publicização dos processos de gestão, inclusive os que dizem respeito a elaboração dos documentos normativos. Além disso, o Portal da FE também teve a proposta de disponibilizar informações sobre eventos e notícias pertinentes a comunidade da FE.

Gráfico 9 – As Informações sobre o Regimento Interno, disponibilizadas pelo Portal da FE, foram satisfatórias para o conhecimento do processo de elaboração do documento.



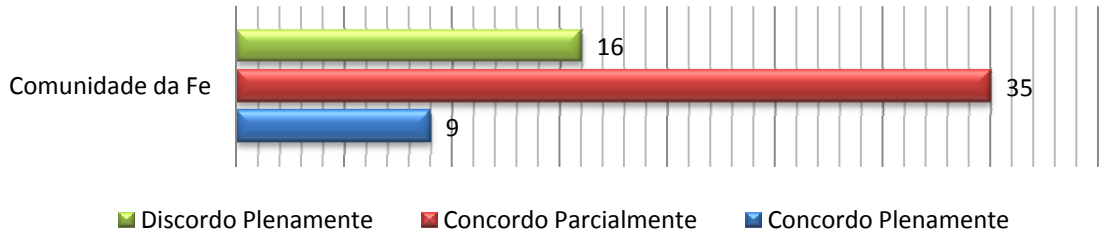
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 10 – As informações sobre o Projeto Político Pedagógico, disponibilizadas pelo Portal da Fe, foram satisfatórias para o conhecimento do processo de elaboração do documento.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 11 – As informações sobre a Reformulação do Currículo do Curso de Pedagogia, disponibilizadas pelo Portal da FE, foram satisfatórias para o conhecimento do processo de reformulação.



Fonte: Elaboração própria.

Na pesquisa os respondentes do questionário concordam que as informações sobre Regimento Interno, Reformulação do Currículo e Projeto Político Pedagógico disponibilizadas pelo Portal da Fe foram satisfatórias no que se refere ao conhecimento do processo. Porém, há ainda um numero expressivo de respondentes que discordam das afirmações.

O site deve ser visto como um meio de comunicação que a faculdade tem com a comunidade. A recente reconstrução da pagina web da FE, objetivou a disposição estratégica de seu conteúdo de forma a favorecer a visibilidade dos usuários.

A análise geral deste tópico entende que a melhoria na gestão em rede ocorreu de forma gradual, tendo em vista que a Gestão 2010-2014 fez a reconfiguração do site em dois momentos e que a apresentação formal e dinâmica do site agora é mais convidativa ao usuário. É considerado, inclusive, que as informações estão organizadas de maneira favorável ao acesso.

3.2.5 Avaliação participativa das ações em processo

O Relatório de Gestão 2010-2014 não faz menção a essa proposta. Contudo, em entrevista, a Gestão 2010-2014 se posicionou dizendo que a avaliação iria ocorrer em processo.

> Não teve instrumento de avaliação, a avaliação foi em processo. [...] à medida que a gente [equipe gestora, câmaras e conselhos] ia recebendo o feedback, nós íamos fazendo as correções no processo. [...] Ter uma minuta de PPP, retrata o resultado dessa avaliação em processo. Ter uma proposta de reformulação do currículo é o resultado dessa avaliação em processo. Então foi processual. (Diretora da FE 2010-2014)

O questionário aplicado para a equipe gestora mostrou que a construção coletiva, a disposição para dialogar e planejamento e transparência no uso dos recursos financeiros foram fatores facilitadores da implementação da gestão democrática na FE durante o período. Destaca-se a coerência dos processos com a concepção de gestão implementada.

Uma das perguntas buscava pela autorreflexão dos componentes da equipe gestora. A equipe avaliou como positiva a gestão nesse período e que a mesma obteve ganhos fundamentais no exercício da decisão coletiva. Contudo, é necessário pensar que a gestão democrática é um processo contínuo, e como tal precisa continuar fortalecendo o projeto democrático instituído.

Já o maior desafio sempre será a mobilização de toda comunidade da FE na concretização do projeto democrático.

3.3 Acabamentos de Análise

A gestão democrática é vista como o meio mais efetivo de construir um contexto educacional autônomo e participativo que promova transformações sociais. Segundo Jamil Cury (2002) falar em gestão democrática na educação é falar de transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

Cury (2002), entende que a gestão democrática é a ponte entre o indivíduo e o colegiado, entre a tomada de decisão e a participação em cujas as bases encontra-se no diálogo como método e como fundamento. Para Gracindo e Bordignon (2008) gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade.

A Gestão da Faculdade de Educação era composta por uma equipe gestora que se constituiu como instrumento facilitador da democracia na gestão. Com isso, lhe caberia promover ações para atingir as intenções dispostas na proposta de gestão através da liderança e de forma coletiva.

Assim sendo, é necessário entender que em detrimento da prioridade dada à outros itens da proposta alguns acabam por não serem atingidos. A gestão 2010-2014, deixa claro que a implementação do Conselho Comunitário da FE fica pendente devido à prioridade colocada na realização de outras ações.

Quanto a essa discussão, a prioridade pode ser vista como uma ação autônoma, ao pensar pela necessidade pedagógica e legal da elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Interno da Faculdade. Ambas foram ações que demandaram tempo e empenho da equipe gestora e das comissões. É adequada ao levar em consideração que, assim como a equipe gestora, os documentos também constituem importantes instrumentos de gestão.

A exigência legal de instituição do Núcleo Docente Estruturante – NDE não está disposta como uma das propostas iniciais da gestão. No entanto, se constituiu como um dos objetivos a ser alcançado para a efetivação de outras ações, como a Reformulação do Currículo do Curso de Pedagogia que está diretamente ligado ao Projeto Político Pedagógico da Faculdade de Educação.

Compreende-se que essas ações caracterizam autonomia da Faculdade em se organizar estrategicamente a favor de seus objetivos e compromissos educacionais, como traz Gracindo e Bordignon (2008)

As análises apontam que a Direção da Faculdade considera que sempre esteve aberta para receber os estudantes e servidores nos espaços decisórios e em reuniões de departamentos e conselhos. Por outro lado, os estudantes apontam que é necessário constituir espaços coletivos paritários. Com isso, boa parte dos indivíduos que compõe a comunidade acadêmica estudantil se mantém distante das discussões, reuniões, palestras, encontros, etc.

A direção do CA põe em ênfase a importância do Centro Acadêmico nos processos decisórios. A este, entende-se que cabem a constante preocupação em relação ao interesse de participação, inclusive de expressão cultural e social. Neste ponto a representatividade e a competência são necessárias para alcançar a gestão democrática tratada por Jamil Cury (2002).

A pesquisa mostrou oscilações na participação dos segmentos que compõem a comunidade da FE no que se relaciona aos processos decisórios. Em alguns processos a participação de um dos segmentos se faz mais presente em relação a outra.

Por isso, é possível concluir que considerando a aprovação quanto as ações da gestão em relação a busca da participação da comunidade nos processos, torna-se correto afirmar que a elevação da participação de um segmento em relação a outro acaba por ser um acontecimento previsível e natural, tendo em vista a relação de interesse do segmento com as discussões tratadas nos diferentes processos decisórios.

É importante ressaltar que vários caminhos podem ser tomados para efetivar essa participação, principalmente preservar a articulação entre Direção e Centro Acadêmico tornando forte a presença estudantil dentro dos espaços coletivos.

Ao CA e a Direção cabe promover a mobilização e articulação dos estudantes, como cabe também promover o acesso a informação. Essa informação é necessária por entender que a gestão é uma tomada de decisão, ou seja, para tomar uma decisão é preciso que as informações sejam prestadas para que o indivíduo possa chegar a uma decisão.

Em relação a participação Gracindo e Bordignon (2008) compreendem que a educação deve ser assunto importante a todos, exigindo portanto, o compromisso da comunidade interna e externa. Por isso, a efetivação da participação se constitui como maior desafio para as próximas gestões da Faculdade, pois é sempre necessário renovar o processo de troca e compromisso dos atores envolvidos no processo educativo.

É importante ter em consideração que os conflitos ideológicos podem se fazer presentes devido ao fato de que sempre haverão meios de se elaborar e organizar críticas as diversas ideologias, sendo estas dominantes ou não. Aqui, podemos relembrar a possibilidade de critica a um modelo de Gestão que está sendo adotado em relação àquele que foi proposto. Talvez por isso, Jamil Cury (2002) tenha pensado a impessoalidade nas ações da gestão, para que ideologias não se tornem empecilhos à gestão, mas que elas possam promover discussões construtivas.

No caso da Gestão 2010-2014 não foram apontados quaisquer dados que sinalizem que a gestão não tenha se baseado em princípios democráticos. Contudo, acredito que a participação – não somente ativa, mas também efetiva – dos segmentos que compõem a comunidade da FE se constitui como ponto a ser melhorado na busca da própria efetivação de uma gestão democrática.

Tendo em vista essa efetivação da participação através da informação, a Gestão 2010 – 2014 visou democratizar alguns processos através da tecnologia. A primeira análise que se faz é relacionada a pertinência de aprimorar recursos tecnológicos levando em consideração o mundo avançado e tecnológico no qual vivemos. Talvez por isso a proposta tenha sido pensada, afinal é o recurso que consegue fazer com que as informações cheguem mais rápido àqueles a quem são direcionadas.

Algumas considerações a respeito da Gestão em Rede já foram apontados anteriormente. Para essa análise é importante pensar que a disponibilização de informações para a comunidade através da tecnologia expandiu o alcance da gestão, principalmente na questão da transparência, assim como prevê Jamil Cury (2002). Contudo, apenas a ação de disponibilizar não garante a participação dos indivíduos no processo.

Em outras palavras, a gestão em rede ampliou as potencialidades da informação dos processos de gestão para a comunidade. Sendo assim, todas as ações da gestão foram divulgadas e a comunidade tinha acesso a essas informações. Contudo, não se garante, apenas pela disponibilização, que haverá a participação efetiva dos indivíduos nos processos decisórios. Tal conclusão põe em evidência a necessidade de promover maiores diálogos que promovam a participação efetiva dos membros da comunidade.

Gracindo e Bordignon (2008) adicionam clima e estrutura organizacionais como compatíveis com a prática democrática. Na Faculdade de Educação, conclui-se que a Gestão 2010-2014 esteve fiel a finalidade e aos objetivos da instituição e agiu de forma democrática em relação as ações propostas. Os processos de gestão foram aprimorados com o uso da tecnologia trazendo benefícios principalmente aos estudantes que agora usufruem de maior transparência e informação. Já a participação dos segmentos permanece condicionada as diversas questões presentes nos processos decisórios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar o que foi proposto e o que foi realizado pela Gestão 2010 – 2014 da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Para tanto, foram apresentados a análise de diversos documentos, dentre eles o Relatório de Gestão 2010 – 2014, entrevistas realizadas com indivíduos que fizeram parte desse processo, questionários aplicados a comunidade e observação realizada pela autora.

O trabalho apresentou a história da Faculdade de Educação e como vem se constituindo os processos de gestão durante essa existência, pois, acredita-se que os alunos que aqui vão viver quatro anos de sua vida, precisam ter acesso a historicidade do local. A participação da comunidade pode ser determinante nos processos acadêmicos, não devendo somente ter a representação estudantil como ator presente e ativo.

As análises levam a crer que a Gestão promoveu propostas e ações de grande impacto para a história da Faculdade de Educação.

Contudo, não se pretende, com este trabalho findar as discussões sobre a Gestão desse período. Acredita-se que tudo que foi e como foi realizado durante o período se tornará parâmetro de comparação para as gestões que estão por vir. Afinal, depois de todo o caminho percorrido até a conclusão deste estudo foi possível perceber a magnitude de um processo democrático.

A Faculdade de Educação parece estar nos trilhos de um caminho democrático, a gestão 2010-2014 deu início a processos mais condizentes com a gestão democrática. Mas ainda é preciso que diversas ações sejam realizadas para efetivar um processo que não falte com a paridade e sucesso da participação da comunidade nos preceitos que lhe dizem respeito.

Não se pode esquecer que o próprio processo democrático brasileiro ainda é muito recente. O Brasil ainda busca sair do abismo entre princípios constitucionais e realidade social, ou seja, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a democracia brasileira seja capaz de promover a complexidade multicultural da sociedade contemporânea.

Levando esse pensamento ao campo institucional podemos compreender que as propostas e experiências que foram e serão vivenciadas pela Faculdade são inúmeras e diversas. Almeja-se que essas propostas e experiências sejam sempre corrigidas e

fortalecidas pela incursão à realidade acadêmica, pois um processo democrático também pressupõe autoconscientização e autorreflexão para que de diferentes modos, seja possível atingir a democracia nos segmentos da comunidade e nos processos decisórios que competem a vida institucional. A Faculdade de Educação pode e deve se fortalecer institucionalmente dentro de sua atual experiência.

Compete a Faculdade, como novos desafios, continuar mantendo aberto o canal de diálogo e de comunicação com a comunidade visando o exercício da construção coletiva nos processos de gestão.

Este trabalho almeja ser objeto de estudo dos alunos que desejam coletar dados sobre seu objetivo de pesquisa. Nessa esperança, pondero que todo o esforço desempenhado para a realização deste trabalho terá encontrado sua finalidade.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO EQUIPE GESTORA

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE
QUESTIONÁRIO – EQUIPE GESTORA

Você é convidado (a) a participar da pesquisa "Implementação do Plano de Gestão (2011 – 2014) da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília" com orientação feita pela Professora Doutora Danielle Xabregas Pamplona Nogueira. Dessa forma, gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo o questionário a seguir, pois entendendo que sua participação é muito importante para essa pesquisa. As informações desta pesquisa serão divulgadas apenas na composição do trabalho monográfico, não havendo identificação dos participantes, sendo assegurado o sigilo, sobre sua participação.

Desde já, agradeço a atenção dispensada.

Atenciosamente,
Lisiane Ribeiro.

1. A composição da Equipe Gestora favoreceu a participação ativa e representativa da comunidade da FE.

( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

2. A atuação da Equipe Gestora possibilitou a constituição de uma gestão em rede na FE.

( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

3. As discussões realizadas no âmbito da Equipe Gestora representaram o valor da transparência nas ações da gestão da FE.

( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

4. A constituição da Equipe Gestora possibilitou articulações entre os diversos segmentos da FE.

( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

5. A efetivação das reuniões da Equipe Gestora favoreceu o diálogo contínuo na gestão da FE.

( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

6. A periodicidade das reuniões foi satisfatória.

( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

7. Na equipe Gestora houve corresponsabilização e trabalho coletivo para a tomada de decisão, em relação a gestão da FE.

( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

8. O trabalho da Equipe Gestora auxiliou o desenvolvimento e a integração dos diversos setores da gestão da FE.

( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

9. Que fatores facilitadores você destaca para a implementação da Gestão Democrática na FE no período de 2010-2014?

_____
_____
_____

10. Que fatores inibidores você destaca para a implementação da Gestão Democrática na FE no período de 2010-2014?

_____
_____
_____

11. Como você avalia a Gestão Democrática na FE no período de 2010-2014?

_____
_____
_____

12. Que desafios você destaca para a FE, no que se refere ao fortalecimento da Gestão Democrática?

_____
_____
_____

ANEXO II – QUESTIONÁRIO COMUNIDADE DA FE

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE

Você é convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa "Implementação do Plano de Gestão (2011 – 2014) da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília" com orientação feita pela Professora Doutora Danielle Xabregas Pamplona Nogueira.
Dessa forma, gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo o questionário a seguir, pois entendendo que sua participação é muito importante para essa pesquisa.
As informações desta pesquisa serão divulgadas apenas na composição do trabalho monográfico, não havendo identificação dos participantes, sendo assegurado o sigilo, sobre sua participação.

Desde já, agradeço a atenção dispensada.

Atenciosamente,
Lisiane Ribeiro.

Ocupação: ( ) Professor ( ) Estudante ( ) Servidor Técnico

1. **A participação da comunidade nas ações da gestão da Faculdade de Educação é importante para uma efetiva gestão democrática.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

2. **A gestão da Faculdade de Educação possibilitou, através do site (Portal da FE), a racionalização, agilização e democratização dos processos de gestão da FE.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

3. **O Portal da FE ampliou as potencialidades de transparência dos processos de gestão da FE.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

4. **O Portal da FE ampliou as potencialidades da participação ativa da comunidade nos processos de gestão da FE.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

5. **As informações sobre o Regimento Interno, disponibilizadas pelo Portal da FE, foram satisfatórias para o conhecimento do processo de elaboração do documento.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

6. **As informações sobre a Reformulação do Currículo do Curso de Pedagogia, disponibilizadas pelo Portal da FE, foram satisfatórias para o conhecimento do processo de reformulação.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

7. **As informações sobre o Projeto Político Pedagógico, disponibilizadas pelo Portal da FE, foram satisfatórias para o conhecimento do processo de elaboração do documento.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

8. **Você teve participação ativa no processo de elaboração do Regimento Interno.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

9. **Você teve participação ativa no processo de Reformulação do Currículo do Curso de Pedagogia.**

   ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

10. **As ações da gestão da FE no período de 2010-2014 favoreceram a participação da comunidade nos processos decisórios.**

    ( ) CONCORDO PLENAMENTE ( ) CONCORDO PARCIALMENTE ( ) DISCORDO PLENAMENTE

11. **Que desafios você destaca para a FE no que se refere ao fortalecimento da gestão democrática?**

_____

_____

_____

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, José Jobson de A; PILETTI, Nelson. *Toda a História – História Geral e História do Brasil*. São Paulo – SP: Editora Ática, 1998. 403 p.

AZEVEDO, Janete Maria Lins. O Estado, a política educacional e a regulação do setor [educação no Brasil: uma abordagem histórica. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Org.) *Gestão da Educação:* impasses, perspectivas e compromissos. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 17 – 42.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Org.) *Gestão da Educação:* impasses, perspectivas e compromissos. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 147-176.

BORGES, Altamiro. *Governo Lula: um Enigma a Decifrar*. Disponível em <http://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/debate29145_merged.pdf>. Acessado em: 01 de Out. de 2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 1966 – In: *LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Senado Federal. Brasília, 1996.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Gestão Democrática da Educação*: exigências e desafios. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 18, n.2, jul./dez. 2002.

DURHAM, Eunice Ribeiro. Educação superior, pública e privada (1808 – 2000). In: SCHWARTMAN, Simon; BROCK, Colin. *Os desafios da educação no Brasil*. Rio de Janeiro. Nova Fronteira. 2005. p.197-240.

DURHAM, Eunice Ribeiro. *A autonomia universitária:* o princípio constitucional e suas implicações. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior, USP. Disponível em < http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt8909.pdf>. Acessado em: 02 de Outubro de 2014.

FACULDADE DE EDUCAÇÃO. *Institucional*. Disponível em <http://www.fe.unb.br/institucional>. Acessado em: 03 de Outubro de 2014.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. *A Universidade no Brasil:* das origens à Reforma Universitária de 1968. Educar, Curitiba, n. 28, p.17-36, 2006. Editora UFPR.

FUNDAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Estatuto e Regimento Geral da Universidade de Brasília*. Edição aprovada pelas Resoluções n. 29/2010 de 07 de Dezembro de 2010 e n. 7/2011, de 24 de Maio de 2011. Brasília – DF, 2011.

GADOTTI, Moacir. *Gestão democrática com participação popular: no planejamento e na organização da educação nacional*. CONAE, 2014. Disponível em: < http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf> Acessado em: 17 de Outubro de 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola:* teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2008. 319 p.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação Escolar:* políticas, estruturas e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011. 407 p. (Coleção Docência em Formação)

MOISÉS, J. A., Democracia. In: *Dicionário de Políticas Públicas*. Núcleo de Pesquisas em Políticas Públicas – NUPPS, USP. FUNDAP 2013. Disponível em: <http://nupps.usp.br/index.php/artigos-recentes>. Acessado em: 15 de Outubro de 2014.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – *Características, Usos e Possibilidades.* Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf> Acessado em: 03 de julho de 2015.

NOGUEIRA, Danielle. *Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares – PROGESTÃO no Estado do Pará:* um estudo sobre a implementação do curso de especialização, no período de 2001 a 2002. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A Gestão Democrática da Educação no Contexto da Reforma do Estado. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da Silva (Org.) *Gestão da Educação:* impasses, perspectivas e compromissos. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 91 – 112.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson; SARTOR, Vicente Volnei de B. *Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais.* IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, Brasil,2004.Disponível em < http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35683>. Acessado em: 02 de Outubro de 2014.

RIZZATTI, Gerson. DOBES, Cantalícia Elaine L. A complexidade do processo decisório em universidades. In: Melo, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (Org.). *Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade*. Florianópolis: Insular. 2004. p. 185 – 206

SANTOS, Adilson Pereira dos; CERQUEIRA, Eustaquio Amazonas de. *Ensino Superior:* trajetória histórica e políticas recentes. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, Brasil. 2009. Disponível em < http://www.ceap.br/material/MAT14092013162802.pdf>. Acessado em -2 de Outubro de 2014.

SANTOS, Carlos José Giudice dos. Tipos de Pesquisa. Oficina da Pesquisa. Disponível em:<www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO_RH/_OF.TIPOS_PESQUISA.PDF>. Acessado em 03 de Julho de 2015.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na Pesquisa Científica *importância e desafios em estudos organizacionais.* Editora Unijuí. 2003. p. 177-201.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Sobre a Instituição.* Disponível em: <http://www.unb.br/sobre>. Acessado em: 02 de Outubro de 2014.

Documentos Institucionais:

UnB. Estatuto e Regimento Geral da Universidade de Brasília. Edição aprovada pelas Resoluções n. 29/2010 de 07 de Dezembro de 2010 e n. 7/2011, de 24 de Maio de 2011. Brasília – DF, 2011.

UnB/FE. Proposta de Gestão da Faculdade de Educação 2010-2014. Brasília, 2010.

UnB/FE. Relatório de Gestão da Faculdade de Educação 2010-2014. Brasília, 09 de Outubro de 2014.

UnB/FE. Regimento Interno da Faculdade de Educação. <http://www.fe.unb.br/> Acessado em: 10 de Agosto de 2014.

UnB/FE. Minuta do Projeto Político Pedagógico. <http://www.fe.unb.br/destaques/175-ppp-fe> Acessado em: 10 de Agosto de 2014.