

FACULDADES EST  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

PATRICIA SAAR SANTOS

**ÉTICA NA GESTÃO ESCOLAR PARA A CONSTRUÇÃO  
DE UMA ESCOLA CIDADÃ**

São Leopoldo

2019



PATRICIA SAAR SANTOS

**ÉTICA NA GESTÃO ESCOLAR PARA A CONSTRUÇÃO  
DE UMA ESCOLA CIDADÃ**

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para a obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Área de Concentração: Religião e  
Educação  
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Prof. Dr. Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo

2019



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237e Santos, Patricia Saar  
Ética na gestão escolar para a construção de uma escola cidadã / Patricia Saar Santos ; orientador Valério Guilherme Schaper. – São Leopoldo : EST/PPG, 2019.  
73 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2019.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Ética. 3. Cidadania e educação. 4. Educação permanente. 5. Cidadania -- Aspectos morais e éticos. I. Schaper, Valério Guilherme, orientador. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

PATRICIA SAAR SANTOS

**ÉTICA NA GESTÃO ESCOLAR PARA A CONSTRUÇÃO  
DE UMA ESCOLA CIDADÃ**

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para a obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação:

Prof. Dr. Valério Guilherme Schaper

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Laude Erandi Brandenburg (EST)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Edla Eggert (PUCRS)

---

## RESUMO

Essa pesquisa bibliográfica estuda qual o papel do gestor e da gestora escolar, no trato do seu trabalho diário, pedagógico e administrativo. Descreve-se aqui, como a devida incorporação da ética na gestão escolar, instigando valores e princípios, pode colaborar para a formação de uma escola que almeja a melhoria do processo ensino-aprendizagem, mais cidadã. As ações do gestor e da gestora estão diretamente associadas às decisões éticas, são atos que fazem a diferença no aprendizado dos alunos e das alunas. A gestão escolar colabora com a formação plena do ser humano, cidadão e cidadã, autônomo e autônoma e ético e ética. Este trabalho pretende refletir o papel do gestor e da gestora escolares na construção de um espaço de educação continuada que promova a valorização e manutenção da consciência da cidadania, tendo como uma das ações motrizes as determinações da gestão pautada na ética. A visão dos autores e das autoras pesquisados, parte do princípio que a gestão escolar deve ser pautada na participação, envolvendo toda a comunidade escolar, pois assim propicia uma vivência democrática e política no espaço de educação, fortalece a cidadania e cumpre com a função social da escola. A escola é um espaço de promoção de parcerias entre os gestores e as gestoras, os alunos e as alunas, a família e a comunidade do entorno, que a partir de ações orientadas pela ética busca a construção de uma realidade justa. Portanto, esse trabalho verifica quais caminhos a gestão pode e deve trilhar para favorecer a vivência de aprendizado significativa, humana e de formação integral.

**Palavras-chave:** Ética, educação, cidadania, gestão e escola





## ABSTRACT

This bibliographic research studies the role of the school manager in dealing with their daily, pedagogical and administrative work. It is described here how the proper incorporation of ethics in school management, instigating values and principles, can contribute to the formation of a school that aims to improve the teaching-learning process, making it more citizen formation. The actions of the manager are directly associated with ethical decisions, they are steel that make a difference in the learning of students. The school management collaborates with the full citizen, autonomous and ethical formation of the human being. This paper intends to reflect on the role of the school manager in the construction of a space of continuous education that promotes the valorization and maintenance of the citizenship conscience, having as one of the driving actions the determinations of the management based on ethics. The view of the authors surveyed, starts from the principle that school management should be based on participation, involving the entire school community, thus providing a democratic and political experience in the education space, strengthening citizenship and fulfilling the social function of the school. The school is a space for the promotion of partnerships between the managers, the students, the family and the surrounding community, which, based on ethically oriented actions, seeks to build a just reality. Therefore, this work verifies which paths management can and should take to favor the experience of meaningful, humane learning and integral formation.

**Keywords:** Ethics, education, citizenship, management and school.







## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>07</b> |
| <b>2</b> | <b>CAPÍTULO I - BREVE HISTÓRICO SOBRE ÉTICA E GESTÃO.....</b>                           | <b>11</b> |
| 2.1      | Ética.....  | 11        |
| 2.2      | Gestão.....   | 18        |
| <b>3</b> | <b>A GESTÃO COMO MODELO EDUCACIONAL.....</b>  | <b>25</b> |
| 3.1      | Os caminhos da gestão escolar.....  | 26        |
| 3.2      | A gestão e as leis.....   | 28        |
| 3.3      | O reconhecimento da gestão democrática.....   | 29        |
| 3.4      | Gestão, alunos e comunidade.....  | 31        |
| 3.5      | Gestão social na escola.....  | 34        |
| <b>4</b> | <b>CAPÍTULO III - A ÉTICA COMO ESPAÇO DE CONSTRUÇÃO DA<br/>CIDADANIA NA ESCOLA.....</b> | <b>39</b> |
| 4.1      | Ética na educação de Paulo Freire.....  | 40        |
| 4.2      | A escola como espaço de construção da cidadania.....                                    | 46        |
| 4.3      | A contribuição da escola na formação da cidadania.....                                  | 49        |
| 4.4      | Novo ser, nova sociedade, novo futuro.....  | 54        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÃO.....</b>   | <b>59</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>63</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

O atual momento vivido pelo sistema educacional brasileiro é marcado pela falta de qualidade, por isso faz-se necessário repensar a postura adotada pelos profissionais de educação e, numa visão mais específica, a dos dirigentes escolares. Esses podem colaborar com a transformação deste momento através da adoção de posturas éticas coesas com a construção de uma gestão escolar cidadã.

Nessa perspectiva, o tema desse trabalho considera a ética como fortalecedora da formação de uma gestão escolar promotora de um desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem eficiente que colabore com a construção de uma postura cidadã. O foco desse trabalho é justamente a relevância de princípios éticos que orientem e fundamentem a prática gestora na busca de uma ação mais cidadã.

Quais posicionamentos éticos são desejáveis a um gestor e uma gestora escolares? Quais valores devem nortear suas decisões? Quais critérios éticos podem influenciar positiva ou negativamente os resultados de suas escolhas? Qual o nível de interferência que os padrões éticos assumidos pelo gestor e pela gestora escolares podem ter no desenvolvimento da cidadania na educação? Como alinhar as características e demandas da sociedade com os princípios éticos que devem contribuir com a gestão cidadã?

Todas essas questões, que tem como intenção melhorar o atual momento vivido pelo sistema educacional brasileiro, culminam no seguinte problema de pesquisa: Quais princípios éticos são imprescindíveis a um gestor e uma gestora escolares para nortear a construção de uma escola cidadã?

O objetivo geral deste trabalho pode ser descrito como a explicitação dos princípios éticos essenciais que alicerçam a atuação profissional da gestão escolar para propiciar a construção de uma escola cidadã.

Para apresentar suporte a esse objetivo outros objetivos são levantados: investigar os princípios éticos que subsidiam o desenvolvimento da gestão; apontar as relações entre a gestão escolar, alunos e comunidade e estabelecer como o espaço escolar pode ser transformado em um ambiente de desenvolvimento da cidadania.

Ante o exposto até aqui, essa pesquisa, na sua estrutura interna, foi dividida em três capítulos. No primeiro capítulo, descreveu-se o percurso histórico da Ética e da Gestão e de como elas se inserem dentro das escolas, demonstrando as possibilidades de formação integral dos componentes que delas participam.

No segundo capítulo, tratou-se da Gestão como modelo educacional e sua importância nas relações sociais e culturais dentro da escola com a comunidade escolar e com seu entorno, discutindo conceitos, métodos, composições de trabalho de forma comum e igualitária visando à articulação para o avanço do aprendizado efetivo.

No terceiro capítulo discorreu-se sobre a ética como construtora da cidadania nas escolas que utilizam a democracia como a base de seu conteúdo pedagógico, com sentido ético na construção coletiva de práticas sociais na formação de um novo ser em um novo futuro.

Para embasar o problema apresentado, trabalha-se com hipóteses voltadas para a interferência da atuação do gestor e da gestora escolares no que se refere à possibilidade de proporcionar um ambiente escolar que inflame a formação cidadã e conduza a posicionamentos éticos coerentes. Entretanto, essa interferência pode estar também relacionada com a desconexão entre a realidade no cotidiano de uma unidade escolar e os interesses e perspectivas que permeiam a vida da sociedade que se encontra na margem dos muros das escolas. Ademais, é preciso considerar que as rápidas mudanças nos paradigmas da sociedade do século XXI não são acompanhadas na mesma velocidade pelas reflexões necessárias para promoverem as mudanças e adaptações dos posicionamentos éticos. Isso pode ser resultado dos precários projetos de formação continuada dos profissionais da educação que apresentam um currículo deficiente de conteúdos acerca de reflexões éticas. Não se pode desconsiderar, porém, que pode haver, por parte dos/as dirigentes escolares, uma postura profissional que visa ao engessamento dos padrões dos posicionamentos éticos para manter um estado de acomodação em desacordo com as diretrizes legais da administração pública.

A seleção utilizada do quadro teórico que constitui a base desta pesquisa teve como critério principal focar em autores contemporâneos como Marisleusa de Souza Egg, Isabel Baptista, Carlos Vergara e Sofia Lerche Vieira, para subsidiar



com mais propriedade as reflexões que irão se estabelecer sobre questões que surgem no âmago da sociedade moderna.

A referência de outros autores como Hilton Ferreira Japiassu, Maria de Fátima Felix Rosar, Adolfo Sanchez Vasquez e Platão, se fez pela necessidade de fundamentação histórica, de argumentos e proposições. A escolha desses aconteceu mediante a intersecção das suas “ideias” com os problemas levantados na pesquisa.

No campo do estudo da ética, foram eleitos autores como Moacir Gadotti que apresenta de modo didático a presença da ética na nossa sociedade, trazendo a questão da qualidade da convivência em comunidade como um pilar para os debates éticos. O autor apresenta um ponto de reflexão sobre a unidade da comunidade escolar. Para ele, essa unidade é como um espelho do que se almeja no que diz respeito à qualidade da relação entre os integrantes que representam a comunidade escolar nos seus diferentes seguimentos, a saber: corpo docente, corpo discente, funcionários, pais/responsáveis e representante comunitário. Paulo Freire, reconhecido filósofo e pedagogo que traz com abundância em seus trabalhos a filosofia da educação, e também uma preocupação com a reflexão sobre a ética como uma das dimensões que constituem um modelo de posicionamento que remete à atuação competente do profissional, contribuindo para a construção dos princípios e posicionamentos desejados ao gestor escolar, Heloísa Luck e José Carlos Libâneo discutem posicionamentos éticos dentro da sociedade atual, mostrando e refletindo sobre a necessidade da mudança dos valores para adequar-se ao desenvolvimento de uma escola cidadã. Isso é fundamental para compreender de que forma poderá ser construído um processo educacional de qualidade, que seja resultado da equalização entre princípios éticos e transformações sociais.

A dissertação apresentada como resultado desta pesquisa se realizou pelo estudo bibliográfico quanto aos meios de investigação conforme a classificação de Vergara: “bibliográfico é aquele (estudo) realizado com base em material publicado em livros, jornais, revistas e sites da internet e que sejam disponibilizados ao público em geral”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 48.

A partir do estudo das referências do quadro teórico e de autores com conteúdo afins ao tema deste trabalho, iniciou-se a descrição das considerações dos aspectos relevantes à questão, expostos pelos teóricos, e a conclusão que reflete a resposta, pretendida, que embasa a necessidade desta pesquisa.

## 2 BREVE HISTÓRICO SOBRE ÉTICA E GESTÃO

O homem não é um ser-substância de quem poderíamos descrever e coisificar as atitudes comportamentais. Não é um ser estático e acabado, cujo comportamento teria o privilégio de assemelhar-se à sua essência, isto é, a uma definição de seu ser inscrita na "natureza humana". "Porque antes de constituir um ente como outro qualquer, o homem é um existente que se constrói constantemente por sua presença no mundo: é um ser histórico, em devir, que sempre se coloca em questão".<sup>2</sup>

O valor ético daquilo em que o ser humano se esforça em fazer acaba sendo variável com o que ele alcança. Como princípios morais, a ética consiste em regras que definirão e guiarão a conduta do gestor e da gestora, determinando suas virtudes e caráter na melhor forma de agir e se comportar na sociedade em que estão inseridos. Para gerir de forma eficiente, há a necessidade de bom conhecimento do local onde atua para poder oportunizar um desenvolvimento eficaz de transformação, além do conhecimento histórico como base para novas práticas e discussões.

A contemporaneidade vem transformando e modificando as práticas de gestão e discutindo questões éticas pertinentes ao nosso tempo, pautadas na velocidade das informações dentro da comunicação. A antiguidade nos mostrou como a ética e a gestão transitavam em seus meios. Com eixo bem definido, encontram entre si valores, regras e condutas para um caminho prático de respeito.

### 2.1 Ética

A palavra ética tem origem grega e é derivada de "ethos" (significados), que diz respeito ao costume e aos hábitos dos homens. Refere-se a um conjunto complexo de valores que devem ser observados por indivíduos quando se relacionam, independentemente de suas crenças religiosas, políticas e de suas emoções.

Em algumas ocasiões, a ética pode ser confundida com o sentido de lei, mesmo a lei tendo como lastro os princípios éticos. Mesmo assim, nenhuma pessoa pode ser submetida a cumprir os preceitos éticos, o que não ocorre com ela caso esteja sob o julgo de uma lei.

Os filósofos gregos, durante o período Clássico que se estende do século V até o IV a.C., foram os primeiros a pensar o conceito de ética, associando-a à ideia

---

<sup>2</sup> JAPIASSU, Hilton Ferreira. **Interdisciplinaridade e Patologia do Saber**. Rio de Janeiro: Imago Editora. 1976.

de moral e cidadania. Com o desenvolvimento de suas cidades-estados,<sup>3</sup> precisavam, para tanto, de fidelidade, honestidade e harmonia entre seus cidadãos.

Dentre os filósofos e pensadores mais citados, no campo da ética, estão Sócrates, Platão e Aristóteles. Suas maiores virtudes e contundências afirmavam que a conduta do ser humano deveria ser totalmente conduzida pelo equilíbrio, pela virtude, e pela virtude moral, para que se evitasse a falta de ética.

Nascido em Atenas no ano de 470 a.C., Sócrates tornou-se um dos principais pensadores da Grécia Antiga. Aprendeu música e literatura, mas se dedicou à meditação e ao ensino filosófico. Desde jovem é conhecido por seu intelecto e por sua coragem, servindo inclusive ao exército, além de desempenhar cargos políticos e ser um modelo de bom cidadão. Com forte apelo ao debate e ao diálogo desde sua juventude, preferiu não fundar uma “escola do pensamento” e sim realizar seus trabalhos em locais públicos. Com diálogo fácil e descontraído, atingiu todas as camadas desde jovens e mulheres a políticos. Vasquez esclarece...

Resumindo, para Sócrates, bondade, conhecimento e felicidades se entrelaçam estreitamente. O homem age retamente quando conhece o bem e, conhecendo-o não pode deixar de praticá-lo; por outro lado, aspirando ao bem, sente-se dono de si mesmo e, por conseguinte, é feliz.<sup>4</sup>

Sócrates acreditava que toda virtude é sabedoria (sofia) e conhecimento e de forma diferenciada via o vício atrelado à ignorância. Com frases que hoje são bem conhecidas: “Conhece-te a ti mesmo”, e “Sei que nada sei”, apregoa que o saber fundamental é o saber a respeito do homem. Devido a sua livre expressão e as severas críticas que fazia à política da Grécia, foi acusado de subverter os jovens da época e condenado a beber cicuta (um dos venenos mais letais existentes), morrendo em 399 a.C.

Com seu nascimento em 427 a.C., e morte em 347 da mesma era, Platão, de família da mais alta aristocracia grega, foi discípulo e grande admirador de seu mestre Sócrates, retratando-o em várias de suas importantes obras como Leis e a República, onde descreve:

---

<sup>3</sup> A Cidade-Estado ou polis foi o modelo das antigas cidades gregas no período datado desde a Antiguidade até o helenista. FERREIRA, José Ribeiro. **A Grécia Antiga**. Lisboa: Sociedade e Política, 2004. p. 13.

<sup>4</sup> SANCHEZ VASQUEZ, Adolfo. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997. p. 231.

[...] o diálogo no qual Sócrates pesquisa a natureza da justiça e da injustiça. Para isso, transferindo a análise do individual para o coletivo, procura a justiça em “letras grandes”, imaginando a constituição de uma cidade ideal. A medida que essa cidade vai sendo construída, desde sua forma mais primitiva até se tornar mais complexa, há a necessidade de uma especialização de tarefas cada vez maior. Essa cidade terá então uma classe de guardiões para defendê-la e estes deverão receber uma boa educação, para que sejam, segundo Sócrates, “brandos para os compatriotas embora acerbos para os inimigos; caso contrário não terão que esperar que os outros a destruam, mas eles mesmos se anteciparão a fazê-lo. Sendo assim, uma grande parte do diálogo se dedica a decidir qual seria a educação mais adequada para se formar homens “com uma certa natureza filosófica” que terão a função de proteger e governar essa cidade imaginada como perfeita e justa.<sup>5</sup>

Platão, preocupado com a questão do ser e do não-ser, desenvolveu os primeiros conceitos que vieram a formatar a concepção sobre metafísica (conjunto das ciências que estudam as essências das coisas) cujas reflexões filosóficas culminam para o mundo das ideias. Platão entende, através de sua teoria das ideias, que há a existência de dois mundos: o primeiro de ideias invisíveis, eternas, imutáveis e diferentes das coisas concretas; o segundo mundo, classificado como real, é composto por cópias imperfeitas, mutáveis e réplicas das ideias (coisas sensíveis). Bem contrário do comum, Platão idealiza o mundo das ideias como o lugar das coisas verdadeiras, contrário ao mundo real onde predominam sombras e aparências. Sendo assim, os sentidos não podem ser o referencial do homem, pois sempre lhe passam uma percepção distorcida das coisas que o rodeiam. A verdadeira realidade só pode ser atingida e compreendida verdadeiramente pela razão. O bem como molde, dentro do entendimento de Platão, deveria ser a principal vontade e ação humanas.

Encaminhou seus estudos para as áreas da reforma social e política após a guerra do Peloponeso (conflito armado entre Atenas, centro político do mundo ocidental do século V a.C. e Esparta, cidade de tradição militar e costumes austeros), quando a cidade de Atenas fica em situação bem difícil. Entendia que a ética deságua de forma necessária na política e que a pólis<sup>6</sup> é o próprio terreno da vida moral.

---

<sup>5</sup> PLATÃO. **A República**. Trad. M. H. R. Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993. p. 375

<sup>6</sup> Polis: as Polei (termo no plural) constituíram-se elementos fundamentais no desenvolvimento da cultura grega e, de um modo geral, ocidental, que reafirmou a idéia de que o homem é fundamentalmente político, ou seja, da polis. TIERNO, P. **Formação da Pólis e Surgimento da**

Com ideias reformistas, fundou sua escola em Atenas denominada de *Academia*, com aulas ministradas por vários professores e destinadas à educação de adultos, onde as mulheres, consideradas pela cultura da época inferiores física e intelectualmente, eram aceitas com o mesmo direito à educação que os homens, desde que se vestissem como eles. Após nove séculos de atividade, a *Academia* foi fechada por ser considerada um reduto do paganismo pelo imperador Justiniano. Egg ressalta este governo:

Vale notar que, depois destes nove séculos, a cultura grega foi incorporada pelo Império Romano, que se dividiu em duas partes. A parte que coube ao Imperador Justiniano, conhecida como Império Bizantino, adotou a religião cristã ortodoxa como oficial. Justiniano, durante seu governo (483 a 565 d.C.) buscou unir o Oriente e o Ocidente em torno de uma só religião. Autoritário, Justiniano combateu e perseguiu judeus, pagãos e heréticos, ao mesmo tempo, que interveio em todos os negócios da igreja, a fim de mantê-la como sustentáculo e sob controle. As catedrais dos Santos Apóstolos e de Santa Sofia foram construídas durante o seu governo, para mostrar ao povo a força da aliança que a Igreja tinha com o Estado.<sup>7</sup>

Platão associava cada parte da alma a uma determinada classe social própria de seu contexto. Ele dividia as virtudes em: a *prudência ou sabedoria* (virtude da parte racional do homem, a razão) própria da classe dos governantes e filósofos, pois a *prudência* os guiava; a *fortaleza ou valentia* (virtude do entusiasmo, vontade e ânimo) guiada pelos guerreiros, pois defendiam as cidades-Estado; a *temperança* ou *autodomínio* (vida impulsiva e instintiva) característica da camada dos artesãos e comerciantes, motivados pelo apetite e pela moderação; a *justiça* (equilíbrio de todas as virtudes) responsável pela harmonia entre todas as partes da sociedade grega da época.

Aristóteles nasceu na cidade de Estagira, na Macedônia, no ano de 384 a.C. Filho de Nicômaco, médico do rei, foi enviado a Atenas, devido a intensa vida cultural, por volta dos 17 anos para completar seus estudos. Ingressou na Academia de Platão, consolidando assim sua vocação de filósofo, desenvolvendo seus estudos até a morte do mestre.

Por volta de 342 a.C., foi chamado para ser mestre do ainda jovem Alexandre (13 anos de idade), rei da Macedônia, que posteriormente seria conhecido como “O

---

**Democracia na Grécia Antiga:** história e consciência da Atenas Clássica. Artigo do 38º Encontro Anual de ANPOCS. Caxambú. 2014. p. 3.

<sup>7</sup> EGG, Rosiane Follador Rocha. E-Livro **Ética nas Organizações**. Curitiba: IESDE, 2009. p. 07.

Grande”. Por volta de 334 a.C., retorna a Atenas onde funda sua própria escola, o Liceu, cujos alunos eram conhecidos como peripatéticos.<sup>8</sup>

Aristóteles afirmava que a finalidade de todo o homem era a felicidade e a plena realização humana focava-se na contemplação deste exercício (razão humana), refletindo assim em como o homem poderia viver uma boa vida alcançando a felicidade pelo prazer, pela sabedoria e pela virtude.

Por ter sido proibido pela Igreja Católica no final da Idade Média, muitos livros de Aristóteles foram perdidos. Obras como *Ética a Nicômaco*, *Ética a Eudemo* e *A Grande Ética* retratam o pensamento moral do mestre deixando uma importante herança para a história da cultura e da filosofia. Em 322 a.C. Aristóteles morre.

Entre os filósofos romanos da Antiguidade, destaca-se Marco Túlio Cícero, nasceu em 106 a.C., e morreu em 43 a.C. Foi também escritor, advogado, orador, além de político romano. Pela sua importância na época, como senador e figura proeminente da política, foi perseguido por Júlio Cesar na guerra que o levaria a dominar todo o Império. Por conta disso, viu-se obrigado a se retirar da vida pública, dedicando-se, de forma privada, a meditação filosófica. A partir daí passa a discutir diferentes doutrinas gregas sem ao menos vincular-se efetivamente a alguma. Seu conhecimento a respeito da filosofia grega deu-se na época em que estudou em Atenas.

A conduta humana, o caráter do indivíduo e seus costumes eram a preocupação, de um modo geral, dos filósofos romanos da época. A esses aspectos conjugados dá-se o nome de moral.<sup>9</sup> Acreditavam também que a virtude, pela retidão e honestidade, estava no principal objetivo das ações humanas. Entendido pelos romanos como um conjunto de deveres que a natureza impôs ao homem, seja pela relação aos outros homens, ou pelo respeito a si próprio, a moral foi o guia mestre de suas ações.

Com a corrupção instalada no Senado através de cargos exorbitantes e gastos com artigos de luxo, o Império Romano, por volta século III a.C., passou por uma enorme crise política e econômica. Como consequência, os recursos a serem

---

<sup>8</sup> Discípulos de Aristóteles, assim chamados porque passeavam pelo pátio do Liceu aristotélico enquanto aprendiam os ensinamentos do mestre filósofo. MESQUITA, Antônio Pedro. **A Tradição Peripatética no Livro V de Diógenes Laércio**: um conspecto. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. 2018. p. 155.

<sup>9</sup> Relativo aos costumes. Moral é o conjunto de regras adquiridas através da cultura, da educação, da tradição e do cotidiano, e que orientam o comportamento humano dentro de uma sociedade. VÁSQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998. p. 84.

investidos no exército romano escassearam, afetando negativamente o Império e a instituição militar romana. Somando-se os fatos, o Imperador Teodósio resolveu, em 395 a.C., dividir os limites de seu Império. Inicia-se então a Idade Média e dá-se o fim da Antiguidade.

Com início da Idade Média a religião cristã assume a determinação dos valores éticos e morais no Ocidente. Com a revelação dos livros sagrados traduzidos pelo clero ganhando ênfase, as regras de conduta sociais são modificadas e Jesus de Nazaré tornou-se o grande mensageiro de uma nova ética: a do amor ao próximo levando a Igreja Católica, por muitos anos, a sustentar os seus dogmas.<sup>10</sup>

Frade dominicano, uma ordem religiosa de característica mendicante fundada no século XIII por São Domingos, Santo Tomás de Aquino nasceu em 1225 e morreu em 1274. Foi responsável pela proteção e orientação religiosa na Idade Média, por aplicar, na doutrina cristã, a visão aristotélica, colaborando de forma assertiva no surgimento da Escolástica.<sup>11</sup>

Segundo pregava Aquino, a união do corpo com a alma formava a dignidade e a identidade das pessoas. O homem só atingiria a perfeição das virtudes por meio do exercício da razão aliada à revelação divina, afirmando que os padres interpretavam a lei divina somente legislada por Deus.

Com direção voltada somente a Deus, Tomás de Aquino pregava que a razão e a fé estavam invariavelmente unidas e, sendo assim, não poderia haver contradições entre elas. Através da orientação dos mandamentos de Deus, Aquino afirmava que toda criação é boa e divina.

Durante a transição da Idade Média para Moderna, a partir do século XVI, decaindo assim, vertiginosamente, seu descrédito perante a população, a Igreja Católica vê no protestantismo e a outros movimentos a razão da Reforma Religiosa do século XVII. Monge que viveu entre 1483 a 1546, Martinho Lutero destaca-se neste movimento.

---

<sup>10</sup> No campo filosófico, uma crença ou doutrina. No campo religioso, verdade divina acatada pelos fiéis. ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. p. 28.

<sup>11</sup> Uma linha dentro da filosofia medieval, surgida para responder às questões sobre a existência humana através da fé. Ensinada pela Igreja, foi considerada guardiã dos valores espirituais e morais de toda a crença católica. Disponível em: SANTOS, Bento Silva; COSTA, Ricardo da. **História da Filosofia Medieval**. Universidade Federal do Espírito Santo. Espírito Santo: SEAD. 2015. p. 119.



Através da falta de ética na venda de indulgências<sup>12</sup> e das relíquias sagradas (pedaços do manto de Jesus, fragmentos da cruz, entre outros), que poderia confundir as pessoas fazendo-as desacreditar nas confissões e arrependimentos verdadeiros, Lutero encaminhou-se à Roma para protestar e testemunhou comportamentos antiéticos do clero.

Além do fato de criticar a pouca acessibilidade da população à Bíblia pela falta de conhecimento do idioma (latim) e pelos poucos exemplares disponíveis para leitura e estudo, já que normalmente ficavam guardados em conventos e igrejas dificultando o conhecimento das escrituras de forma mais popular, cria um movimento reformista promovendo a educação para todos, incluindo camponeses e mulheres, desconsiderados em tudo na época, traduzindo a Bíblia do latim para o alemão e conta com Gutemberg (imprensa) para a divulgação aos cristãos das sagradas escrituras.

Com importantes transformações sociais, econômicas e políticas, a Idade Moderna foi uma época de revoluções científicas apresentadas por Nicolau Copérnico, Galileu Galilei, Newton, dentre outros e das grandes descobertas territoriais com as viagens às Índias e Américas. Pautado no equilíbrio e na razão, alguns filósofos modernos como Montaigne, Bodin, Bacon, Descartes e Pascal, resgataram aspectos do pensamento filosófico greco-romano que pregava como necessário o alcance da sabedoria e felicidade por toda a humanidade.

Considerado o último grande filósofo dos princípios da era moderna, Immanuel Kant, nascido em 1724 e falecido em 1804, foi um filósofo prussiano,<sup>13</sup> que teve um grande impacto nas filosofias idealistas do século XIX e no Romantismo alemão,<sup>14</sup> com a afirmação de que o que o homem procura está dentro dele mesmo, Kant ressalta a ética como autônoma e ditada pela consciência moral. Filósofos importantes como Heine, Marx, Adorno, Engels e Nietzsche seguiram Kant.

---

<sup>12</sup> **Indulgência.** Remissão, total ou parcial, da pena temporal devida para a Justiça de Deus, pelos pecados perdoados. DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004. p. 415.

<sup>13</sup> **Prussiano.** Natural ou habitante da Prússia, antigo Estado da Confederação da Alemanha do Norte. DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004. p. 602.

<sup>14</sup> Movimento Artístico do final do século XVIII, que criticava o modo excessivamente racionalista e materialista de conceber o homem e o mundo. SAFRANSKI, Rudiger. **Romantismo:** uma questão alemã. São Paulo: Editora Estação Liberdade. 2012. p. 174.

Dedicada aos assuntos morais, no ramo da filosofia, a ética busca fundamentar o modo de viver pelo pensamento humano. De forma prática, observamos os comportamentos e condutas em diversas áreas do viver. O modo de viver em sociedade e de forma organizada demandou um processo de administrar este contexto. A isso chama-se Gestão, um ramo das ciências humanas que se preocupa com a organização de grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura institucional e os recursos existentes.

## 2.2 Gestão

O termo gestão tem origem na palavra do latim “gestio”, que se refere ao ato de gerir, administrar, dirigir, proteger, e pôr em ordem. É a ciência social que estuda e sistematiza as práticas utilizadas para administrar. Administração como termo, significa gerência e direção em negócios, pessoas ou recursos com objetivos claros e definidos de metas e objetivos.

A gestão é fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar fatores de produção com fins determinados, pressupondo uma instituição, formada de pessoas e recursos a ser gerida, dentro de um ambiente e objetivos comuns. Nesse sentido tem-se uma instituição como organização de esforços humanos, feitos em comum, com um objetivo e fins específicos. Assim entende-se a gestão (administração) como uma organização que pode ser pública, privada e de sociedades mistas.

A história da gestão (administração) iniciou no ano 5.000 a.C. na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver os seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar (gerir). Ptolomeu, no Egito, dimensionou um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma gestão (administração) sistemática e organizada.

Na China de 500 a.C., a Constituição de Chow,<sup>15</sup> que continha oito regulamentos: O Alimento, O Mercado, Os Ritos, O Ministério do Emprego, O Ministério da Educação, A Administração da Justiça, A Recepção dos Hospedes e O Exército (regras de gestão - administração - pública), mostra um esforço dos chineses em definir regras e princípios de administração como necessidade de adoção de um

---

<sup>15</sup> JUNIOR, Renato Mendes Curto. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná. 2011. p. 233.

sistema organizado de governo para o Império da época. Na evolução histórica da gestão (administração), duas instituições se destacaram: a Igreja Católica Romana e as organizações militares.

Considerada a Instituição formal mais eficiente da civilização ocidental, a Igreja Católica Romana, mostrou, através dos séculos, a eficácia das suas técnicas organizacionais e administrativas, a força de atração dos seus objetivos por todo o mundo, influenciando e ditando os comportamentos das pessoas.

Das ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até aos tempos modernos as organizações militares evoluíram muito. Com adoção de princípios e com uma hierarquia de poder rígida, aliadas a práticas administrativas comuns a todas empresas da atualidade, a organização militar mantém seus princípios vivos na contemporaneidade.

A Revolução Industrial, como fenômeno, provocou o surgimento da empresa e da moderna gestão (administração) no final do século XVIII, em todo século XIX, chegando ao final do século XX, trazendo com rapidez, profundas mudanças políticas, econômicas e sociais.

Com início na Inglaterra, a partir da invenção da máquina a vapor em 1776 por James Watt, a Revolução Industrial possibilitou a aplicação da máquina a vapor no processo de produção, provocando um grandioso surto de industrialização, estendido rapidamente nos Estados Unidos e em toda a Europa. A partir daí, desenvolveu-se em duas fases: a primeira de 1780 a 1860 com a revolução do carvão, como principal fonte de energia, e a do ferro como a principal matéria-prima. A segunda fase em 1860 até 1914 com a eletricidade e derivados do petróleo como as novas fontes de energia, e com a nova matéria-prima advinda do aço.

O mundo com a Revolução Industrial muda completamente e a nova gestão (administração moderna) surge em consequência do crescimento acelerado e desorganizado das empresas que necessitavam de uma gestão capaz de administrar suas demandas e da necessidade de eficiência e maior produtividade das empresas já em concorrência competitiva no mercado.

Para motivar a consciência dos homens no ato de gerir, surge no século XX um engenheiro americano chamado Frederick Winslow Taylor, que apresentou, de forma percussora, os princípios da administração científica e seu estudo como os métodos e os tempos empregados a eles, a fim de assegurar os seus objetivos de máxima produção a mínimo custo, seguindo os princípios da seleção científica do

trabalhador, do trabalho em conjunto, do tempo padrão, da supervisão e da ênfase na eficiência. Nas considerações da administração científica de Taylor, segundo Malongui

[...] a organização é comparada com uma máquina, que segue um projeto pré-definido; o salário é importante, mas não é fundamental para a satisfação dos funcionários; a organização é vista de forma fechada, desvinculada do seu mercado; a qualificação do funcionário passa a ser supérflua em consequência da divisão de tarefas que são executadas de maneira repetitiva e monótona e, finalmente, a administração científica, faz uso da exploração dos funcionários em prol dos interesses particulares das empresas.<sup>16</sup>

A partir da publicação do livro “Princípios da Administração Científica”, em 1911 por Taylor, considerado uma bíblia da organização do trabalho, e *best seller* no mundo todo, a gestão passa para um outro patamar. Com propostas de planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração, que traziam a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal fortes na época do trabalho artesanal, acontecem consequências negativas sociais e culturais para a massa trabalhadora. Apesar desse atraso, o reconhecimento de avanço no processo de produção em massa é indiscutível.

Apesar da grande mudança que a obra de Taylor proporcionou, sofreu muitas críticas na sua formação. Chiavenato acrescenta:

A obra de Taylor é susceptível de críticas. Que não diminuem o mérito e o galardão de pioneiros e desbravadores da nascente Teoria da Administração. Na época, a mentalidade reinante e os preconceitos, tanto dos dirigentes como dos empregados, a falta de conhecimento sobre assuntos administrativos, a precária experiência industrial e empresarial não apresentava condições propícias de formulação de hipóteses, nem o suporte adequado para elaboração de conceitos rigorosos.<sup>17</sup>

O francês Henri Fayol, defendia princípios muito parecidos com os de Taylor (estudados pelos executivos que seguiam a administração científica), baseados em sua experiência em administração e que passou a ser conhecido após a publicação de sua obra nos Estados Unidos. Os fundamentos da Teoria Clássica defendida por Fayol, como funções da gestão passam pelo planejamento, pelo comando, pela organização, pelo controle e pela coordenação. A essa teoria há de se considerar a

---

<sup>16</sup>MALONGUI, Nsingue. **A História da Gestão**. Disponível em: <https://www.portaldeangola.com/2013/03/a-historia-da-gestao/>. Acesso em: 08/06/2017.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 65.

obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores, bem parecida com a administração científica de Taylor.

O próprio Chiavenato, fala também, sobre o comando da teoria de Fayol:

Os meios de se atingir a disciplina ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados são cobrados pela organização. Assim o desejável é que as organizações negociem com seus membros os parâmetros de comportamento que estes deverão seguir, sendo que a ação corretiva deve ser preferida a ação punitiva.<sup>18</sup>

Entre a Administração Científica de Taylor, que estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção e a administração Clássica de Fayol, que estudava privilegiando as tarefas da organização observa-se que enquanto Fayol enfatizava a estrutura formal da empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos escalões, Taylor enfatizava a adoção de métodos racionais e padronizados e a máxima divisão de tarefas.

Na evolução da gestão encontra-se o americano Elton George Mayo, o criador da Teoria das Relações Humanas que se desenvolveu por volta de 1940. Ferrenho opositor da Teoria Clássica de Administração de Taylor, com ênfase centrada nas pessoas, Mayo buscou humanizar e democratizar a administração. A partir dos seus experimentos foi desenvolvida a teoria das relações humanas que, junto com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas (psicologia e sociologia), as ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e as conclusões do Experimento de Hawthorne, conduziu a uma nova concepção administrativa. Essa nova perspectiva foi bastante discutida nas escolas de gestão.

A partir de 1950 a Teoria Estruturalista foi desenvolvida e houve uma mudança na concepção da administração, através da integração de teorias das diferentes escolas. Nessa perspectiva, tentaram harmonizar as teorias Clássica e das Relações Humanas, norteados pela Teoria da Burocracia de Max Weber, construindo uma nova forma de administrar, agora com um novo olhar. Nessa visão administrativa, a organização é um sistema aberto e se correlaciona com o ambiente externo e outras organizações.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 578.

Dentre as teorias criadas há a Teoria de Sistemas desenvolvida a partir de 1970, abordando a empresa como o sistema aberto em integração contínua com o meio ambiente em que se encontra, e a Teoria da Contingência, no final da década de 1970, que abordava a empresa com uma gestão variável, dependendo do que acontece no ambiente em que está inserida, mudando, empresa e administração, de acordo com o meio ambiente e suas transformações. Ante ao exposto, os princípios fundamentais das teorias de Taylor, Fayol, Mayo e Weber são os pilares do desenvolvimento e da evolução da ciência da gestão.

De forma generalizada, o conceito conhecido de gestão está relacionado aos campos dos recursos humanos e empresariais. Contudo, há um conceito de gestão relacionada ao social, que foi criado de alguns anos para cá para se referir a uma formação especificamente acadêmica com clara projeção social, a gestão social.

Definida como sendo a construção de vários espaços para a interação social, a gestão social é um processo efetivado por uma comunidade e que se baseia na aprendizagem contínua feita de forma compartilhada coletivamente, aberta para projetos que contemplem as necessidades, solucionando seus problemas sociais. Essa forma de gestão é definida pelo diálogo entre várias frentes sociais como empresas, governos, organizações civis e os cidadãos. A ênfase é justamente a implementação de projetos e ações com visão social pautada na concepção de responsabilidade social das empresas. Trata-se de um processo da construção de um espaço de relação social e vínculos de relacionamentos institucionais, que são conseguidos através de um conjunto de ações. A comunidade atua na promoção de mudanças sociais. Nesse sentido, a gestão como questão social, responsável e comprometida com as pessoas, se relaciona com a educação.

No contexto educacional gestão é considerada um processo democrático para construir um caminho real na melhoria da qualidade de ensino, que deve ser construída na colaboração e fundada em uma verdadeira federação de esforços coletivos e participativos, articulados entre o conhecimento de suas responsabilidades, com a responsabilização de cada instância garantindo a educação para todos.

A gestão escolar formada pelos participantes das instituições de ensino, tem função de impulsionar e coordenar as diferentes dimensões dos talentos, das habilidades, e da competência educacional, visando ao aperfeiçoamento do ensino,

com o objetivo de aplicar princípios e estratégias que possam ampliar a eficácia do ensino.





### 3 A GESTÃO ESCOLAR COMO MODELO EDUCACIONAL

Dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.<sup>19</sup>

Criado para se diferenciar da expressão Administração Escolar, o termo Gestão Escolar traz para o contexto educacional, conceitos e elementos essenciais para ampliar, de forma eficiente, os processos institucionais e a qualidade do ensino, focando na promoção da organização, mobilização e articulação do essencial para garantir os avanços do processo socioeducativo das instituições escolares, possibilitando assim, o aprendizado efetivamente.

Com abordagens concretas da rotina na educação, a gestão escolar busca as condições necessárias para que cumpra suas metas de um ensino com qualidade e na formação de cidadãos e de cidadãs com habilidades e competências no desenvolvimento de sua vida profissional e pessoal.

A gestão escolar busca a otimização do tempo e das seguintes autonomias:

- pedagógica, que organiza e planeja o sistema educacional, o gerenciamento de recursos humanos e a elaboração e execução de projetos pedagógicos com a máxima abertura com os educadores;
- financeira, que organiza as verbas, prioriza os gastos e distribui de forma organizada os orçamentos da instituição;
- administrativa, que cuida dos recursos financeiros, materiais e físicos da instituição, garantindo sua boa utilização de forma inclusiva e de acordo com a necessidade dos alunos;
- em recursos humanos, que fundamentalmente motiva toda a equipe de colaboradores, com prioridade no desenvolvimento humano, e mantém todos, além dos professores e professoras focados e participantes do projeto educacional adotado pela instituição;

---

<sup>19</sup> LÜCK, Heloisa. (Org). **Gestão Escolar e Formação de Gestores**. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

- em comunicação, que se projeta além dos muros da instituição, envolvendo toda a comunidade como parceira na formação de cidadãos;
- no tempo e eficiência dos processos, relacionados com a produtividade e eficiência dos setores nos processos da instituição, focando em resultados, liderança e motivação de toda a equipe na busca da excelência.

### 3.1 Os Caminhos da Gestão Escolar

Em 1º de fevereiro de 1987 foi instalada a Assembleia Nacional Constituinte. Os educadores e as educadoras se organizaram e começaram a exercer influência sobre o Congresso Nacional para uma possível melhoria na educação brasileira. Assumiram papel importante na inclusão do conceito de gestão democrática na Constituição Nacional de 1988, como princípio de ensino público. Essa luta pela gestão democrática dos/as profissionais da educação foi de suma importância para a implementação, em 2001, da Lei 9394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB) e no Plano Nacional de Educação.

A gestão democrática surge, neste contexto, para que se aprenda, professores e professoras e estudantes, a importância, como pessoas conscientes, da cidadania. Mas para que isso aconteça há a necessidade de ampliação dos investimentos em educação e trazer, nesta era da globalização, a educação como coração da sociedade. Assim, uma educação para a sociedade do conhecimento, com viés democrático e essencialmente com qualidade de ensino. Com linha tênue na história da democratização da gestão no Brasil, a Unesco percebe a necessidade de escolaridade por volta de 12 anos para que seja inserido o processo globalizado de educação. O relatório de Monitorização Global de Educação de 2017 e 2018 da Unesco, destaca a responsabilidade dos governos em fornecer educação universal de qualidade e enfatiza que a responsabilização é indispensável para alcançar este objetivo.<sup>20</sup> A Comissão Nacional da Unesco ressalta:

O relatório deste ano destaca a importância da responsabilização no alcance no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4) – uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade e oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos – na medida em que todos temos um papel a desempenhar na melhoria da educação. Tanto os cidadãos comuns como o pessoal docente e não docente, os alunos, as organizações não

---

<sup>20</sup> UNESCO. **Relatório de Monitorização Global de Educação 2017 e 2018**. Disponível em: <[www.unesco.org](http://www.unesco.org)>. Acesso em: 12/02/2018.

governamentais, o setor privado e os governos tem o poder de contribuir para o ODS 4. O respeito dos compromissos é essencial para o alcance de planos educativos bem definidos, cujo ensino é garantido por profissionais competentes com acesso aos meios necessários para uma educação de qualidade e facilitado por todos os atores da sociedade.<sup>21</sup>

Entende-se então que o papel desse gestor e dessa gestora persiste na busca frequente da descentralização, do incentivo constante para toda a equipe e o saber ouvir, para assim formar o ser humano em todas as suas dimensões. Não se pode pensar apenas em uma formação escolar clássica ou para o mercado de trabalho, mas, contribuir de forma efetiva na formação cidadã, da vida e da vivência democrática.

Percebe-se então, que se está longe desse patamar e com necessidades latentes de uma política de Estado permanente com maiores recursos e de escolas com gestões totalmente democráticas com qualidade e inclusão, formando alunos e alunas cidadãs. A escola tem como seu maior desafio o acolhimento aos alunos e as alunas e fazer com que aprendam de verdade e desenvolvam sua cidadania. Para que isso aconteça o processo de gestão tem que estar pautado no Projeto Político Pedagógico, para que os alunos e as alunas sejam portadores de direitos, deveres e saberes.

Falar em gestão da escola é falar de crianças e jovens que sempre foram excluídos em seu processo educacional, e seu grande propósito e desafio é acolher e formar pessoas que possam se destacar em todas áreas do conhecimento. O gestor e a gestora têm fundamental responsabilidade com a construção de uma escola comprometida com a educação integral do ser humano, pois o que se percebe, no contexto social atual, é a teoria da exclusão. A escola existe para melhorar a perspectiva de vida humana e não apenas para trazer conhecimento.

Apesar da luta do Manifesto dos Pioneiros da Educação (era Vargas), datado de 1932, quando se inicia um movimento em direção à criação de um sistema organizado de ensino, período em que é criado o Ministério da Educação, as escolas SENAI (direcionadas às camadas mais pobres da população); da luta histórica para elaboração da LDB, na década de sessenta, quando se institui um núcleo comum de disciplinas a todos os ramos, a obrigatoriedade do ensino primário (fixado em oito anos), a utilização dos termos 1º e 2º graus, e o crescimento da participação das

---

<sup>21</sup> UNESCO. **Comissão Nacional**. Disponível em: <[www.unescoportugal.mne.pt/noticias/relatorio-mundial-de-monitorizacao-da-educacao-2017-2018](http://www.unescoportugal.mne.pt/noticias/relatorio-mundial-de-monitorizacao-da-educacao-2017-2018)>. Acesso em: 26/10/2017.

mulheres no ensino; até a constatação da educação libertadora com Paulo Freire, através de um ensino que configura a construção de indivíduos participativos e conscientes do seu papel como agentes modificadores do meio social e se habilitem para revolucionar a sociedade, transcendendo a simples esfera do conhecimento de regras, métodos e linguagens, para ser então, inserido na esfera socioeconômica e política da qual sempre fora excluído, ainda é necessário continuar o trabalho para a efetivação desta luta.

### 3.2 A Gestão e as Leis

Há um avanço do movimento de gestão democrática da educação contemporânea com o desafio à consolidação na realidade escolar do trabalho coletivo, a partir do diálogo entre gestor e gestora e comunidade, baseado na administração de projetos, avaliação de resultados e eficiência dos serviços educacionais.

Legitimado por leis específicas, todo sistema de educação no país busca viabilizar políticas que sejam capazes de contribuir para a ascensão da educação no Brasil. Contidas na LDB (Leis de Diretrizes e Bases / 1996), essas leis fixam a gestão da educação em organizações de sistemas de ensino municipais, estaduais e federais. No artigo 12, Incisos I a VII, da LDB, estão as delegações principais que se referem à gestão escolar perante as suas respectivas unidades de ensino:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.<sup>22</sup>

Para a LDB, planejamento, elaboração e execução da proposta pedagógica de uma escola são as principais ações das unidades de ensino, devendo as

---

<sup>22</sup> BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases**. Lei 9394 de 1996. Artigo 12.

mesmas, em suas gestões, trilharem um caminho orientado por esta finalidade.<sup>23</sup> Definindo caminhos e trajetos que a escola vai trilhar para alcançar todos seus objetivos, a proposta pedagógica é o norte da escola. Sendo assim, deve ser bem estruturada e criada pelos representantes que convivem nela. Gerir as pessoas que integram a unidade é uma obrigação da escola, já que é seu maior patrimônio, pois são responsáveis pela cultura de atos, fatos e ideias fomentadas dentro de cada unidade.

Verifica-se no inciso VI (articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola), descrito acima, a dimensão da gestão escolar com a comunidade da escola e seu entorno. Sua relação depende da transparência e da participação de ambas na educação de crianças e jovens no processo de construção de uma educação de qualidade e de formação de sujeitos.

### 3.3 O Reconhecimento da Gestão Democrática

Com legitimação na LDB e na Constituição, a gestão democrática no artigo 18 da LDB se limita a proposta de orientações de atividades nas escolas e universidades e incentiva que a comunidade participe integralmente.

A gestão democrática constitui princípio fundamental da organização e da administração das instituições públicas de ensino, compreendendo:

I - A existência de mecanismos de co-participação na gestão das instituições de ensino, com representação dos segmentos que a integram, incluídos, no caso das instituições destinadas à educação e ao ensino de crianças e adolescentes, os pais ou responsáveis;

1º - o cumprimento do disposto neste artigo dar-se-á com observância dos seguintes preceitos:

I - existência de órgãos colegiados e conselhos escolares, com competência sobre o conjunto de todas as atividades desenvolvidas pela instituição;

III - avaliação permanente da qualidade de serviços prestados e dos resultados das atividades educacionais oferecidas à sociedade;

V - utilização de métodos participativos para a escolha de dirigentes, ressalvado o provimento de cargos por concurso público;

VI - incentivo para a criação de associações de profissionais do ensino, alunos, ex-alunos e pais, além das de caráter acadêmico, assegurada sua participação nos processos decisórios internos das instituições.<sup>24</sup>

Visando o avanço dos indicadores nos sistemas de avaliação, por todas as atividades desenvolvidas pelas instituições públicas, a contribuição de diretores e

<sup>23</sup> VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica**: política e gestão escolar. Fortaleza: Líber livro, 2008, p. 43.

<sup>24</sup> BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases**. Lei 9394 de 1996. Artigo 18.

diretora, coordenadores e coordenadoras, professores e professoras, alunos e alunas, ex-alunos e ex-alunas e pais e mães são extremamente importantes e fundamentais. Saviani entende esta importância afirmando que:

A gestão democrática é definida com os princípios de integração do sistema/escola com a família, comunidade e sociedade, descentralização, participação democrática no processo educacional, maioria dos professores em colegiados e comissões.<sup>25</sup>

Engana-se quem pensa que a gestão escolar está restrita apenas às unidades escolares. Ela amplia como um valor de ordem pública representado na forma da lei que direciona também, de forma geral, a gestão educacional. Aliás, toda e qualquer organização de ação pública deve ter a democracia como fundamento de gestão.

Uma das instâncias que compõe a gestão governamental, a gestão educacional vem ganhando, atualmente, destaque na pauta das discussões nacionais e internacionais, pois a educação é um dos fatores decisivos de desenvolvimento de um país. Para que esse desenvolvimento ocorra é preciso que as atribuições do Estado estejam bem definidas, pois a finalidade é construir um sistema educacional democrático, acessível e vigoroso para que se atenda a população com qualidade.

Para Rosar, isso significa:

[...] a redefinição da estrutura de poder, desde o nível macro do Ministério da Educação na sua forma de organização e funcionamento, até o nível micro de cada escola. As ações do MEC deveriam estar adequadas às deliberações de um Fórum Nacional de Educação que pudesse definir, a partir de amplo debate nacional, as diretrizes político-pedagógicas, as prioridades educacionais, a garantia de recursos para todos os níveis de ensino considerados como um todo, e as formas de avaliação dos mesmos, com a participação de diversos setores sociais.<sup>26</sup>

A gestão democrática do ensino público é regulamentada pela LDB, que contribui oferecendo autonomia às unidades federativas para que as leis sejam aplicadas na educação básica e para que possam planejar adequadamente as necessidades de cada unidade.

---

<sup>25</sup> SAVIANI, Demerval. **A nova lei da educação - LDB: trajetória e limites**. Campinas: autores associados, 1997. p. 27.

<sup>26</sup> ROSAR, Maria de Fátima Felix. **A Dialética entre Concepção e a Prática da "Gestão Democrática" no Âmbito da Educação Básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, dezembro, 1992. p.12.

### 3.4 Gestão, Alunos e Comunidade

A escola tem um grande desafio: transformar indivíduos em cidadãos e cidadãs agentes de transformação pessoal e social. Porém, muitas são as dificuldades enfrentadas para consolidação dessa missão transformadora. Tanto os conflitos internos, característicos de uma demanda plural, tanto social como cultural, quanto os conflitos externos. Esses representados pela escassez de políticas públicas que possibilitem a construção de saberes efetivamente construtores de uma sociedade justa e igualitário. Faz-se, então, indispensável considerar a escola como um espaço fundamental para a difusão do conhecimento formal. Atualmente, trabalha-se também com o informal e sistematizado porque a escola é a instituição que foi criada para a socialização desse saber. Para que a escola cumpra e avance em seus objetivos, a gestão ali implantada deve ser estruturada em suas necessidades e direcionada para aqueles a quem foi criada, e uma gestão justa é primordial.

Torna-se também fundamental manter as conquistas democráticas constitucionais, além de comprometer-se com uma construção democrática diária. A prática cotidiana escolar estabelece um norte para a abertura, crescimento e fortalecimento de um projeto alternativo fundado na cultura local, pois a interlocução entre saberes acadêmicos e saberes de experiências vivenciadas proporciona uma perfeita formação do cidadão e da cidadã participativos dos saberes.

A LDB, nos artigos 14 e 15, determinam:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.<sup>27</sup>

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.<sup>28</sup>

Nesse caso específico cabe a autonomia delegada. Com princípios vagos esta lei decreta a gestão democrática com a participação de todos, sem estabelecer

---

<sup>27</sup> BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases**. Lei 9394 de 1996. Artigo 14.

<sup>28</sup> BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases**. Lei 9394 de 1996. Artigo 15.

diretrizes definidas para um delineamento da gestão democrática. O caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado. Sendo assim, gestores e gestoras e educadores e educadoras precisam se reeducar para criarem formas diferentes de participação da comunidade na escola pública como ouvir, registrar e divulgar o que pensam, falam e escrevem sobre a convivência com a escola, com suas culturas, tradições e as desigualdades da sociedade. É na tessitura de redes (falas, registros, ações e intervenções) que surgirão novos movimentos de participação ativa e cidadã.

A educação é uma prática que enfatiza a aprendizagem crítica em que o desenvolvimento do conhecimento está atrelado da maneira como os conteúdos são aplicados, e na gestão escolar traz a ideia e a recomendação da gestão colegiada, além da autonomia, compartilhando responsabilidades entre as comunidades internas (direção, professores e professoras, funcionários e funcionárias e alunos e alunas) e externas (pais e mães e agregados e agregadas) da escola. Este novo modelo abre espaço para a iniciativa e participação e delega poderes entre as partes e de como encontrar a melhor forma de administrar. Esta nova situação requer um líder nestes moldes, cuja função não é somente técnica, e sim de engajamento e sintonia com todos da escola, pois os interesses são de toda a comunidade escolar, e sua melhoria depende da busca de uma sintonia entre todos. Uma escola qualificada integra todos os perfis que convivem no seu contexto e os qualificam para o mundo e para a cidadania.

Contudo, a realidade, ainda hoje, não condiz com esse novo paradigma de educação significativa e construtiva. A maioria das escolas no Brasil está organizada bem próxima da gestão empresarial com concepções objetivas, funcionalistas e burocráticas. De forma distinta há dois enfoques que estudam a gestão na escola: um enfoque científico-racional e um enfoque crítico, de cunho sócio-político.

A primeira concepção vê a organização da escola funcionando racionalmente de forma técnica, neutra que pode ser organizada, planejada e controlada para ser eficaz e eficiente. A grande maioria das escolas adota esta concepção de organização, mais comum, com organogramas de cargos e funções. Libâneo afirma:

As escolas que operam nesse modelo dão muito peso a estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação



feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar.<sup>29</sup>

A segunda concepção vê a organização da escola como um sistema agregador, em que as pessoas, de forma intencional, se interagem socialmente dentro e fora da escola. A organização seria uma construção social feita pela direção, pelos professores e pelas professoras, pelos alunos e pelas alunas, pelos pais e pelas mães e por toda a comunidade. No que Libâneo novamente acrescenta:

A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima. Além disso, não seria caracterizado pelo seu papel no mercado, mas pelo interesse público. A visão crítica da escola resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática.<sup>30</sup>

Na gestão escolar é importante a participação de todos os agentes que agregam de forma direta ou indireta nos processos organizacionais da escola. A boa formação escolar e pessoal dos alunos e das alunas está diretamente relacionada com a gestão da escola. Para Vieira o sucesso de uma gestão escolar só é concretizado através do sucesso de todos os alunos. Sendo assim, torna-se necessário manter a gestão como um norte para uma comunidade aprendente, e isso legitima a gestão democrática, pois a soma dos trabalhos de todos os setores que participam da escola, desde o professor até a participação dos pais e comunidade se justificam. De acordo com Vieira:

Nesta esfera da gestão, situam-se professores, alunos e outros membros da comunidade escolar - funcionários que trabalham na escola, docentes que ocupam cargos diretivos, famílias e integrantes da área de abrangência geográfica onde se localiza a escola.<sup>31</sup>

De caráter coletivo, o trabalho realizado na escola acontece a partir da participação conjunta e integrada de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto, o envolvimento de toda a comunidade de forma direta ou indireta deste processo (educacional) na proposição de objetivo, tomada de decisão, solução de

---

<sup>29</sup> LIBANEO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola**. São Paulo: Unesp, 2011. p. 01.

<sup>30</sup> LIBANEO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola**. São Paulo: Unesp, 2011. p. 02

<sup>31</sup> VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão, Avaliação e Sucesso Escolar**. Estudos Avançados. V.21, n. 60, São Paulo, 2007.

problema, monitoramento, implementação e plano de ação possibilita o sucesso da gestão escolar participativa.

Para que os objetivos educacionais sejam alcançados em seu sentido amplo, dentro da esfera desse tipo de gestão, devem perpassar pelo emprego das relações interpessoais dentro da escola em torno dos objetivos traçados, compreendidos por seus membros de forma coletiva para que sejam concretizados.

A participação coletiva proporciona a estas pessoas a oportunidade de contribuir, realizar e direcionar seu próprio trabalho, sentindo-se coautores dentro do processo. Nesse sentido, todos e todas são corresponsáveis pela projeção de ações coletivas que viabilizem uma educação transformadora e de qualidade, através do diálogo entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

### 3.5 Gestão Social na Escola

Definida como construtora de espaços para a interação, a gestão social é um processo comunitário baseado na aprendizagem coletiva, contínua e aberta para a criação e execução de projetos voltados para as necessidades sociais comunitárias. Implica o diálogo entre diversas frentes como governo, empresas, organizações civis e os cidadãos. O Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores do Ocidente (ITESO) define que a gestão social é um processo completo de ações e de tomada de decisões, que inclui desde a abordagem / perspectiva, o estudo e a compreensão de um problema até à concepção e à implementação de propostas.<sup>32</sup>

O processo necessita de uma aprendizagem contínua, feita de forma conjunta e agregadora aos grupos sociais para a construção de espaço de relações sociais e vínculos de convivência institucional através de um conjunto de ações. A gestão social possibilita a comunidade a empreender para transformar, reforçando os laços através da afirmação da identidade cultural e dos valores coletivos para a afirmação de suas cidadanias.<sup>33</sup>

Através de mudanças globais significativas que geram transformações na sociedade como um todo, percebe-se que na escola, esse reflexo dá-se na busca de

---

<sup>32</sup> Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores do Ocidente. **Gestão Social**. Disponível <https://translate.google.com/translate?hl=pt-BR&sl=es&u=https://www.iteso.mx/acerca-de-iteso&prev=search> Acesso em 13/04/2018

<sup>33</sup> É um conjunto vivo de relações sociais e patrimônios simbólicos historicamente compartilhados que estabelece a comunhão de determinados valores entre os membros de uma sociedade. QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Identidade Cultural, Identidade Nacional no Brasil**. Tempo Social: Revista Sociologia USP. São Paulo: Editora USP. 1989. p. 37.

novas tendências sociais, econômicas e tecnológicas para a prática de suas atribuições internas. Dentro deste contexto, a escola deve assumir a sua função social de formação de alunos e de alunas, capazes de construir conhecimentos, valores e atitudes que os tornem solidários, críticos, éticos e participativos.

No artigo 205 da Constituição Federal de 1988, constata-se que a Educação é promovida e incentivada com a colaboração da sociedade.<sup>34</sup> Para a consolidação de uma gestão democrática, a participação de segmentos diferentes da comunidade escolar nas decisões pedagógicas é exigida. Portanto o Plano Nacional de Educação de 2014 objetiva a criação de Conselhos nas Escolas de Ensino Básico formados pela direção, pelos professores e pelas professoras, pelos funcionários e pelas funcionárias, pelos alunos e pelas alunas e pelos pais e pelas mães.<sup>35</sup> Sendo assim, parte-se da necessidade de construir uma escola plural, democrática e de responsabilidade social clara, com uma gestão fundamentada nos princípios democráticos com a participação da comunidade e na escolha dos dirigentes para fundamentar os processos de formulação e avaliação da política educacional implantada, bem como sua execução de forma que abranja a todos, promovendo uma formação crítica de cidadania e também de solidariedade, garantindo a todos (crianças, jovens e adultos) o acesso e apropriação do conhecimento.

Partindo desse princípio, a gestão na escola precisa se conscientizar de estar sujeita a mecanismos de fiscalização e controle da própria comunidade em que está inserida, reestruturando seu papel de simples transmissor de saberes e conhecimentos, para formador de pessoas com capacidades de participação ativa em uma sociedade igualitária. A cidadania se conquista através de esforços múltiplos entre gestores e gestoras, educadores e educadoras e comunidade em estimular as práticas de participação populares. Paulo Freire traz uma definição da participação popular nas escolas.

Para nós, a participação não pode ser reduzida a uma colaboração que setores populacionais devessem dar à administração pública. Participação ou colaboração, por exemplo, através dos chamados mutirões, por meio dos quais se reparam escolas e creches ou se limpam ruas e praças. A participação, para nós, sem negar esse tipo de colaboração, vai mais além. Implica, por parte das classes populares, um “estar presente na história, e não simplesmente nela estar representadas”. Implica a participação política

---

<sup>34</sup> BRASIL. **Constituição Federal de 1988**, Artigo 205 de 1996. Pesquisa: [www.senado.leg.br](http://www.senado.leg.br). Em 14/04/2018.

<sup>35</sup> BRASIL. **Plano Nacional da Educação**. Lei 13.005, de 2014. Estratégia 2.9.

das classes populares através de suas representações em opções e decisões, e não só no fazer já o programado.<sup>36</sup>

Para modificar e combater o desinteresse da comunidade para com a escola, propõe-se a criação de mecanismos como a conscientização da importância de todos para a escola e comunidade, que pode ser feita por reuniões periódicas em horários que facilitem a participação comunitária e atividades extras curriculares que tenham identidade com a cultura local. A escola aberta à participação cidadã educa não só a escola, mas a comunidade, transformando em agentes institucionais, fundamentais no processo de organização da sociedade civil.<sup>37</sup>

Nesse contexto, em benefício da cidadania, cabe à escola nortear-se pela gestão democrática para que ela exerça seu poder de autonomia como suporte para a criação das próprias metas, junto à comunidade, inserindo-se, assim, no contexto social e cultural de forma mais homogênea. Pela autonomia elaboram-se as novas relações sociais, diferente das autoritárias que são impostas cotidianamente, uniformizando os contextos, valorizando o novo, o aluno e a aluna como cidadãos que pensam e participam dos processos, caminhando, junto com a escola, com suas próprias pernas.

Assim que assumem uma postura democrática, o gestor e a gestora da escola proporcionam, ou devem proporcionar, para toda a comunidade escolar, ações com atividades pautadas no desenvolvimento compartilhado com os interesses dos alunos e das alunas, e as necessidades deste século com o uso e recursos das tecnologias disponíveis na escola e na comunidade, além da utilização de metodologias mais atrativas e ativas, em que os alunos e as alunas tornem-se protagonistas como construtores e condutores do seu processo de aprendizagem e desenvolvimento. Para tanto, a descoberta do como ser integrante de sua realidade, a partir da conscientização de sua história e representação social, é fundamental para o entendimento da criação e desenvolvimento de atividades coletivas norteadoras.

Para que os objetivos possam ser alcançados, uma visão ampliada das diferentes realidades manifestadas no espaço escolar do gestor e da gestora é requerida, criando assim, uma rede de relacionamentos entre todos da comunidade

---

<sup>36</sup> FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 1995. p. 144.

<sup>37</sup> WEFFORT, Francisco. **Escola, Participação e Representação Formal**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 99.

escolar e no entorno da escola, possibilitando a mediação entre os envolvidos de forma autônoma, e a criação de suas identidades de forma democrática e cidadã. Autonomia, democracia e cidadania são conceitos ligados e que se perpassam a todo instante formando a base da educação. A escola que oportuniza estas ações devolve à comunidade cidadãos críticos para que possam transformar, de forma positiva, a realidade em que estão inseridos, buscando uma sociedade igualitária.

Ao tomar o propósito de formar cidadãos, o corpo da escola (gestores e gestoras, professores e professoras, alunos e alunas e comunidade) elegerá conteúdos consonantes com questões sociais que marcam momentos históricos, no qual a aprendizagem e assimilação são consideradas essenciais para o exercício dos direitos e deveres. Nesse momento, a ética se apresenta e edifica valores essenciais para a compreensão da natureza humana e suas relações no mundo. Falar de *ética*, nada mais é do que referenciar a conduta humana.

A ética está relacionada de forma direta às regras por lei estabelecidas e que regulam o modo de vida da população de um país e que por conviverem entre si precisam saber agir com respeito à dignidade do próximo. Quando ética e cidadania estão presentes nas escolas, a comunidade escolar e em seu entorno entenderão o significado da preservação da vida e da paz entre as sociedades.



## 4 A ÉTICA COMO ESPAÇO DE CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA NA ESCOLA

Adianto ao leitor que não encontrará no texto nem o saudosismo dos bons tempos, nem a visão romântica de um eminente futuro cor-de-rosa. Encontrará apenas uma leitura animada por possibilidades pelas quais penso eu que vale a pena lutar. Isso me parece importante para a escola enquanto formadora de cidadãos.<sup>38</sup>

Centralizado no individualismo e na sociedade de consumo, o século XX descaracterizou o caminho do cuidado e atenção com a coletividade no ocidente capitalista para consumir uma crise ética de forma ampla. O egoísmo focado exclusivamente no eu em detrimento do nós, em ambiente competitivo, tirou a preocupação com o outro e com a coletividade.

De sofisticada, a ética passou a ser um termo comumente utilizado, porém de forma vazia em seu sentido real, e interpretada de forma comum com equívoco. De forma simultânea, a ética profissional, aqui cabe também a escola, passa a dominar o cenário globalizado, contextualizada em um sentido específico e aplicada somente entre equivalentes. Quando deveria repensar posturas que fazem de alguns mais iguais que outros sobre sua natureza mais abrangente e universal, racionalizando as ações humanas até o limite do possível, frente à natureza movida por sentimentos e emoções.

A ética é um tema que agrega a moralidade humana e construções de valores pessoais justificados socialmente, não é, atualmente, muito valorizada no ocidente e conseqüentemente nas nossas escolas. De forma indireta e inconsciente, as escolas trabalham ética com seus alunos, porém de forma embrionária, equivocada e desarticulada, de acordo com o entendimento da gestão, dos professores e das professoras e da comunidade. Cria-se, então, um problema, já que cada um ou grupo tem seus valores discriminatórios, que podem não estar de acordo com os interesses gerais da sociedade e da educação.

De acordo com Camps, é possível que a rigidez, o sistema social e a competência de um discurso bem elaborado estejam implantados e incorporados em cada pessoa, perdendo, assim, a capacidade de exercitarem a ética como reflexão, as quais apenas defendem, propagam e tornam por verdade sem a compreenderem

---

<sup>38</sup> GOERGEN, Pedro. **Ética e Formação de Professores**: política, responsabilidade e autoridade em questão. São Paulo: Cortez Editora. 2011, p.94.

e a exercitarem de fato.<sup>39</sup> É possível que na escola apenas se tenha a constatação e o repasse de uma ideia estabelecida, com o qual gestores e gestoras, professores e professoras e alunos e alunas acabam esquecendo da mediação, reflexão e discussão sobre o tema, agregando de forma errônea seu significado real. A educação ética deve ser alcançada pelo gestor e pela gestora comprometidos com a formação cidadã de seus estudantes, tendo uma visão global destes no que tange o caráter humanista com sentimentos e emoções. É nesse contexto que o pedagogo Paulo Freire se destaca como um grande educador e pensador do século XX, contribuindo para o estudo das condições objetivas oferecidas pela sociedade à formação integral do sujeito.

#### 4.1 Ética na Educação de Paulo Freire

Ética, como expressão, se dá nas formas da *estética*,<sup>40</sup> no resgate e na busca de todas as formas de expressões humanas (beleza e aprimoramento). Sendo assim, Freire pregava que a beleza não é privilégio de uma classe e sim uma construção conjunta, compartilhada e conquistada pelas pessoas a cada momento, a cada decisão, por meio de experiências vivenciadas em atitudes que criam e recriam o mundo e a sociedade.<sup>41</sup>

Como aspecto fundamental, Freire chama a atenção para a existência de uma profunda ligação entre o processo educativo e os demais processos essenciais à vida de uma sociedade: as atividades política, econômica, cultural, pois o processo educativo não é apenas uma atividade humana entre outras, mas uma dimensão pertencente a toda e qualquer atividade do homem como um ser social. Nesse contexto, a tarefa de educar não se limita ao sistema formal de educação e nem ao educador, mas é responsabilidade também dos grupos sociais, empresas, famílias, associações de classes, partidos políticos e qualquer organização social, sendo, portanto, responsabilidade de todos os membros da sociedade. Caminhos que perpassam desde a concepção da educação formal, ao compromisso, ao respeito profissional, à coerência, à mudança na busca de sujeitos que tenham coerência em

---

<sup>39</sup> CAMPS, Victoria. **Virtudes Públicas**. Madrid: Editora Espasa Galpe, 1996. p. 92.

<sup>40</sup> Parte da filosofia voltada para a reflexão a respeito da beleza sensível e do fenômeno artístico. DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. **Estética**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004. p. 318.

<sup>41</sup> FREIRE, Paulo. **Professor sim, tia não**: cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1993, p. 74.



seu papel social com sua consciência, são caminhos a serem percorridos pela ética e estética na educação.

A educação visa à libertação e à transformação da realidade, para melhorá-la e torná-la mais humana, permitindo um reconhecimento dos indivíduos como sujeitos de sua própria história, para se tornarem agentes da ruptura e seres éticos.

O que, sobretudo, me move a ser ético é saber que, sendo a educação, por sua própria natureza, diretiva e política, eu devo sem jamais negar meu sonho ou minha utopia aos educandos, respeitá-los. Defender com seriedade, rigorosamente, mas também apaixonadamente, uma tese, uma posição, uma preferência, estimulando e respeitando, ao mesmo tempo, ao discurso contrário, é a melhor forma de ensinar, de um lado, o direito de termos o dever de "brigar" por nossas ideias, por nossos sonhos e não apenas de aprender a sintaxe do verbo haver, do outro, o respeito mútuo.<sup>42</sup>

O não reconhecimento dos alunos e das alunas como seres capazes de transformar o mundo, dá-se numa educação autoritária, que nunca leva em consideração a cultura em que estão inseridos e, por isso, torna-se ineficaz para o despertar dos interesses destes alunos. Freire complementa a ideia em uma educação imposta.

Ditamos ideias. Não trocamos ideias. Discursamos aulas. Não debatemos ou discutimos temas. Trabalhamos sobre o educando. Não trabalhamos com ele. Impomos-lhes uma ordem a que ele não adere, mas acomoda. Não lhe propiciamos meios para o pensar autêntico, porque a incorporação é o resultado de busca de algo que exige, de quem o tenta, esforço de recriação e de procura. Exige reinvenção.<sup>43</sup>

Para Freire a formação ética dentro do espaço educativo acontece em sala de aula, quando a escola, professores e professoras, alunos e alunas e a sociedade lutam por uma educação que transforme que tenha diálogo e que, em consequência, conscientize. Professores e professoras e alunos e alunas são engajados numa dimensão criativa e crítica na construção do conhecimento integral, em que todos aprendem e ensinam num processo criativo ligado à formação cultural na qual estão inseridos e nas próprias experiências de vida. Tanto um como o outro percebem-se

---

<sup>42</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. p. 78.

<sup>43</sup> FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. p. 104.

no contexto de forma crítica e criam os conhecimentos através das trocas do diálogo.<sup>44</sup>

É imprescindível para uma educação de verdade o diálogo tornar-se um compromisso de um com o outro, e que permita ao educador e à educadora e ao educando e à educanda a transparência, o mostrar-se de forma autêntica, mais crítico, expondo suas convicções e, ao mesmo tempo, apresentando novas possibilidades enquanto o processo de ensinar e aprender acontece. O diálogo, portanto, é uma relação horizontal, uma exigência existencial, que possibilita a comunicação e ultrapassa o conhecimento adquirido na vivência.

[...] o pensamento crítico do educador ou educadora se entrega à curiosidade do educando. [...] Mas, para isso o diálogo não pode converter-se num bate-papo desobrigado que marche ao gosto do acaso entre professores ou professoras e educando.<sup>45</sup>

O ato de ensinar, de aprender e de conhecer é um caminho muito difícil, mas muito gratificante e prazeroso, porque a escola não pode limitar puramente a educação à descrição de conceitos sobre algum objeto ou conteúdo para a memorização mecânica dos alunos. A escola deve se preocupar com a formação global de seus alunos em que o conhecer e o intervir se encontrem todo o tempo, trabalhando as diferenças sociais e culturais, reconhecendo-as de forma clara e correta. Educadores e educadoras e educandos e educandas, descobrindo a alegria de se buscar o conhecimento, a curiosidade de aprender a aprender, formando assim a moral do educando. Freire salienta que as consequências deste enfoque são enormes.

Ensinar é assim a forma como toma o ato de conhecimento que o (a) professor (a) necessariamente faz na busca de saber o que ensina para provocar nos alunos seu ato de conhecimento também. Por isso, ensinar é um ato criador, um ato crítico e não mecânico. A curiosidade do (a) professor (a) e dos alunos, em ação, se encontra na base do ensinar-aprender.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. p. 83.

<sup>45</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. p. 118.

<sup>46</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. p. 81.

A ação de conhecer, de criar e recriar objetos faz da educação uma arte. A educação é de forma simultânea uma teoria de conhecimento que entra na prática, um ato político, ético e conseqüentemente estético. Os gestos, as entonações de voz, a forma de caminhar na sala de aula, as poses, participam, de forma geral, da natureza estética do ato do conhecimento, do seu impacto sobre a formação dos estudantes através do ensino.<sup>47</sup>

Desenvolvendo o sentido de apreciação estética do mundo, a arte em suas extensas atividades desperta nos alunos novos e diferentes valores daqueles que conhece, manifestando emoções e sentimentos, sensibilizando e formando interações entre diferentes linguagens. Freire argumenta sobre a relação entre arte e educação.

Eu penso que no momento em que você entra na sala de aula, no momento que você diz aos estudantes, Oi! Como vão vocês? Você inicia uma relação estética. Nós fazemos arte e política quando ajudamos na formação dos estudantes, sabendo disso ou não. Conhecer o que de fato fazemos, nos ajudará a sermos melhores.<sup>48</sup>

O professor e a professora são artistas quando criam e recriam o conhecimento com seus alunos e suas alunas, pois o processo da educação é por natureza um exercício estético sendo, então, necessariamente, um processo artístico, indicando, evidentemente, um modelo novo de pensamento para uma nova educação. O que faz da educação um momento artístico é quando a mesma se apresenta, também, como um ato de conhecimento, pois quando se desvenda um objeto ele ganha vida, ele é chamado para a vida configurando uma ocupação artística, uma tarefa do conhecimento que tem a qualidade de criar e animar objetos quando os estudamos.

Dessa maneira o professor e a professora compromissados consigo mesmos e com a sociedade podem atuar, criar, refletir e transformar a realidade em seu meio, pois eles educam mais pelo que acreditam e é pelos seus princípios que norteiam a coerência de sua conduta e comportamento, dando assim o exemplo, do que propriamente pelo conteúdo que ensina na escola. Freire ressalta que quando não há coerência no professor e na professora em sua prática educativa, surge o

---

<sup>47</sup> FREIRE, Paulo; SHOR, Ido. **Medo e Ousadia**: o cotidiano do professor. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 145.

<sup>48</sup> GADOTTI, Moacir. (Org). **Paulo Freire**: uma bibliografia. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire; Brasília, DF; UNESCO, 1996. p. 509.

desrespeito às diferenças do educando e da educanda, a sua criatividade e a sua identidade cultural. Ao professor e à professora cabem o respeito aos padrões culturais de classe, à linguagem, aos valores, ao conhecimento e de maneira especial, na forma de estar sendo de seus alunos.<sup>49</sup>

É nessa perspectiva que a escola deve atuar com novos desafios em que gestores e gestoras que sintam a necessidade de uma ética para a diversidade, pois dentro de uma sociedade multicultural educa-se o ser humano a ter capacidade para ouvir, de perceber o diferente, de despertar novas sensações, de sentimentos e de respeitá-lo. Paulo Freire destaca a importância da necessidade do respeito entre todos, o respeito à coisa pública, aos alunos e aos professores.

[...] o ético está muito ligado ao estético. Não podemos falar aos alunos da boniteza do processo de conhecer se sua sala de aula está invadida de água, se o vento frio entra decidido e malvado sala adentro e corta seus corpos pouco abrigados.<sup>50</sup>

O respeito como condição indispensável aos fundamentos de uma escola, e de uma sociedade democrática possibilita falar em valores, princípios e na transformação do ser ingênuo ao ser crítico. Porém essa passagem só acontece, segundo Freire, quando "uma rigorosa formação ética ao lado sempre da estética. Decência e boniteza de mãos dadas", complementando, então "a prática educativa tem de ser, em si, um testemunho rigoroso de decência e de pureza".<sup>51</sup> Os gestores e as gestoras conscientes do seu papel de formador, respeita, acima de tudo, a natureza do ser humano e educam a partir da formação estética e moral do aluno.

Sendo assim percebemos que o ato de educar é sempre ético, pois não há como se evadir das decisões éticas. A ética se apresenta desde a escolha dos conteúdos que serão estudados, as metodologias que serão aplicadas, a forma como se dá o relacionamento com os alunos e as orientações administrativas, isso demonstra que ética não é uma disciplina filosófica afastada da realidade. Freire esclarece:

---

<sup>49</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. p. 208.

<sup>50</sup> FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 34.

<sup>51</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 36.

Gostaria, por outro lado, de sublinhar a nós mesmos, professores e professoras, a nossa responsabilidade ética no exercício de nossa tarefa docente. Este pequeno livro se encontra cortado ou permeado em sua totalidade pelo sentido da necessária eticidade que conota expressivamente a natureza da prática educativa, enquanto prática formadora. Educadores e educandos não podemos, na verdade, escapar à rigurosidade ética. Mas, é preciso deixar claro que a ética de que falo não é a ética menor, restrita, do mercado, que se curva obediente aos interesses do lucro (...) falo da Ética universal dos seres humanos, que condena o cinismo, que condena a exploração da força de trabalho do ser humano.<sup>52</sup>

O autor critica demasiadamente a ética que leva em conta os interesses pessoais, o individualismo, que nega a ética universal relacionada à humanização, focada nos bens coletivos, já que o ser humano é inconcluso, que busca o conhecimento e o saber de forma a aprimorá-lo. A ética e a estética presumem mudanças para engrandecer conceitos já estabelecidos, mas também para introduzir novos que se manifestem na relação com a realidade. O novo não significa abandono ao antigo e sim uma continuidade com intencionalidade e vontade de querer fazer dos aspectos positivos do velho. Toda mudança é difícil e conflitante, pois muda o sujeito da ação e o sujeito que recebe a ação.

[...] quem muda subverte. Por isso mesmo choca e, invariavelmente, passa a ser alvo de críticas e até de punições. Não há facilidades para quem se lança a este desafio. Suportar as pressões externas-além-das-internas- faz parte do intento. Certamente este é o preço a ser pago pela ousadia de ser diferente. Por causa disto, muitos desistem. É que, de um modo geral, não estamos habituados a arcar com o ônus da desobediência.<sup>53</sup>

Vemos coerência em Freire nas opções éticas e estéticas que permeiam suas práxis.

É preciso ousar, no sentido pleno desta palavra, para falar em amor sem temer ser chamado de piegas, de meloso, de a-científico, senão de anticientífico. É preciso ousar para dizer cientificamente que estudamos, aprendemos, ensinamos, conhecemos com nosso corpo inteiro. Com sentimentos, com as emoções, com os desejos, com os medos, com as dúvidas, com a paixão e também com a razão crítica. Jamais com esta apenas. É preciso ousar para jamais dicotomizar o cognitivo do emocional.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 16-17.

<sup>53</sup> ROSA, Sanny Silva. da. **Construtivismo e Mudança**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 16.

<sup>54</sup> FREIRE, Paulo. **Professor sim, tia não**: cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho d'água, 1993. p. 10.

O grande sonho de Paulo Freire era, e continua sendo através de seus seguidores, o de uma educação aberta, competente, democrática, comprometida e que estimulasse nos alunos e nas alunas o gosto da indagação, a paixão da curiosidade, do saber, a felicidade de criar e o prazer do risco, para possibilitar, então, a criação.

Além da competência e do comprometimento profissional, é necessário que o professor e a professora, o educador e a educadora num sentido mais amplo, vivam de forma intensa aquilo que eles e elas aplicam, as suas práticas pedagógicas, fundado em seus valores, suas coerências e suas atitudes. Fica evidente, então, o papel eminentemente político do profissional da educação, pois dizer e agir coerentemente sustenta sua autoridade. Freire afirma que o educador e a educadora que dizem uma coisa e fazem outra, além de eticamente irresponsáveis são ineficazes e prejudicam o processo de aprendizagem.<sup>55</sup>

#### **4.2 A Escola como Espaço de Construção da Cidadania**

O entendimento da educação como ato político era um aspecto importante para Paulo Freire, porém de aspecto limitador à prática do educador.

A compreensão dos limites da prática educativa demanda indiscutivelmente a clareza política dos educadores em relação a seu projeto. Demanda que o educador assuma a política da sua prática. Não basta dizer que a educação é um ato político assim como não basta dizer que o ato político é também educativo. É preciso assumir realmente a política da educação.<sup>56</sup>

A comunidade escolar como um todo (gestor e gestora, professor e professora, alunos e alunas, funcionários e funcionárias, pais e membros da comunidade) têm de entender que a prática educativa, como prática política, não só cria conteúdos, mas também relações e vivências para toda a vida. Vê-se então, de forma mais enfática, que é necessário a cada momento fazer o aluno e a aluna pensarem, refletirem, analisarem, sintetizarem, criticarem, criarem, classificarem, tirarem conclusões, estabelecerem relações, argumentarem, avaliarem e justificarem. A atuação do gestor e da gestora, nesse sentido, necessita de uma atividade eficaz e permanente, demonstrando dinamismo e comprometimento frente

---

<sup>55</sup> FREIRE, Paulo. **À sombra desta mangueira**. São Paulo: Olho d'água, 2001. p.73.

<sup>56</sup> FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. p. 46.

à comunidade, gerando confiança e parceria, construindo, assim, uma escola cidadã.

A partir dessa construção participativa a escola dá continuidade a projetos mais avançados, envolvendo toda a comunidade de maneira essencialmente duradoura. Para que isto aconteça é preciso que os gestores e as gestoras implantem e trabalhem com métodos que desafiem a escola, professores e professoras e alunos e alunas, que sejam completamente participativos, refletindo acerca dos processos e problemas em questão, estimulando os alunos e as alunas a pensarem, formularem hipóteses, a questionarem, descobrirem, argumentarem e apresentarem opiniões, com suas divergências e dúvidas, trocando informações com os colegas, defendendo seus pontos de vista sobre determinado assunto. Agindo assim, irão trabalhar e participar da ação política da educação, abrindo espaços na escola como praça da polis grega na formação de cidadãos críticos, reconhecendo-se como mobilizadores sociais.

Freire afirma que os principais problemas da educação são políticos e não pedagógicos, pois o sistema de ensino e a educação não transformam a sociedade, mas a sociedade é que pode transformar o sistema educacional. Uma nova educação só seria possível com uma profunda mudança social, da ética, da política e do cotidiano dos grupos sociais e dos indivíduos, pois esta nova educação não aceita a exploração das pessoas oprimidas, e sim uma educação para criar autonomias, formar cidadãos, enfim uma educação cidadã. Uma educação formadora de direitos, da conscientização da participação da sociedade na reivindicação destes com responsabilidade do cumprimento dos deveres.<sup>57</sup>

Conclui-se então, que a formação de cidadãos dentro do contexto escolar deva ser o objetivo político da escola, e também, por excelência, uma questão interdisciplinar. Complementando o artigo 14 da LDB 9394/96,<sup>58</sup> já citado neste texto anteriormente, que define o sistema de ensino como estabelecedor de normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, que devem estar de acordo com as particularidades de cada sistema, garantindo a participação dos profissionais da educação e da comunidade na elaboração do

---

<sup>57</sup> FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. São Paulo: Cortez (Coleção Questões da Nossa Época; v. 23) 2001. p. 31.

<sup>58</sup> BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases**. Lei 9394 de 1996. Artigo 14.

projeto político pedagógico da escola e nos conselhos escolares, encaminhando a construção da escola cidadã, Gadotti relembra:

[...] a integração entre cultura, escola e comunidade [...], a democratização das relações de poder dentro da escola, o enfrentamento da questão da repetência e da avaliação, a visão interdisciplinar e transdisciplinar e a formação permanente dos educadores [...]<sup>59</sup>

A aquisição de princípios éticos como cooperação, responsabilidade, solidariedade, respeito às diferenças étnicas, culturais e de gênero além de repúdio a formas de preconceito e discriminação são indispensáveis para se viver em uma sociedade democrática e formadora de cidadãos e cidadãs. A promoção destes princípios é a função social de uma escola, porém para que sejam assimilados e compreendidos os mesmos devem ser vivenciados e não apenas teorizados. Conduzidos pela gestão, a comunidade escolar deve dar testemunho dos valores essenciais de cidadania através de suas ações para que possam transformar o ambiente escolar em vivências democráticas, diminuindo a distância entre discurso e prática.

As qualidades ou virtudes são construídas por nós no esforço que nos impomos para diminuir a distância entre o que dizemos e o que fazemos. Este esforço, o de diminuir a distância entre o discurso e a prática, é já uma dessas virtudes indispensáveis – a coerência.<sup>60</sup>

Para a escola se assumir integralmente como uma instituição de formação e educação pelo reconhecimento de valores e das regras que os promovam e defendam, educando para a cidadania, precisa se integrar ao meio onde está inserida. Cabe à escola formar e educar pessoas, chamando-as para renovarem e transformarem o meio e o ambiente em que vivem, com ações de dignidade, de qualidade e de perspectiva no futuro com fundamentos democráticos. As ações de ensinar, aprender e gestar são exigidas virtudes éticas inseparáveis da prática educativa diária, nas experiências de vivências e nos testemunhos dos educadores e das educadoras e dos educandos e das educandas em sua construção, envolvendo todos os segmentos sociais da escola e comunidade.

---

<sup>59</sup> GADOTTI, Moacir. **Autonomia da Escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997. p. 40.

<sup>60</sup> FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 72.



O trabalho desenvolvido pelo gestor e pela gestora escolar apresenta desafios que cotidianamente envolve dúvidas, inseguranças e expectativas e pedem formas de agir, fazer, intervir perante os desafios apresentados pelas experiências. Hedlund complementa:

Assim, refletir sobre a prática escolar, esclarecendo-a e transformando-a na direção da construção do homem e mulher necessários a uma sociedade, também, em transformação é condição indispensável à construção da escola cidadã que veicula valores, que estimula virtudes intelectuais, que exercita virtudes morais, que tem presente a dimensão política da educação.<sup>61</sup>

A escola, definitivamente, é a praça do exercício ético e político, por definição, por obrigação, por excelência e também por princípios, e, ao mesmo momento, tempo e lugar de reflexões a respeito dos conhecimentos, sobre as ciências e o mundo onde habitamos. De saber e assumir que somos teoria, compreensão e promoção de sentidos; de saber e afirmar a necessidade da discussão sobre o conhecimento que expressamos para a convivência sadia e justa entre as pessoas; de saber que o conhecimento está atrelado à forma de institucionalização da escola e ao mesmo tempo com a proposição de sociedade que se tem.

### **4.3 A Contribuição da Escola na Formação da Cidadania**

Nessa era da globalização da economia, do pluralismo político, das comunicações, das contradições humanas, dos individualismos e dos desprendimentos de princípios éticos, a escola se questiona sobre seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna. O presente trabalho apresentou caminhos para transformações, porém um caminho importante já alcançado por algumas escolas é a implementação de um Projeto Político Pedagógico (PPP), promotor da escola de qualidade e aberta para oportunizar uma aprendizagem significativa. Para Pauly há a necessidade de um PPP libertador.

[...] é necessário que o PPP seja desenvolvido baseado em uma concepção libertadora voltada aos interesses dos setores populares, na busca do resgate e da atualização da cultura popular, assim como o

---

<sup>61</sup> HEDLUND, Adriane Cristiane. **A Formação Ética e Cidadã na Construção da Gestão Escolar**. Monografia de Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (RS). 2011. p. 27.

respeito aos valores. Primando assim pela “elevação cultural das massas” focando na interpretação do mundo e das relações humanas.<sup>62</sup>

O Projeto Político Pedagógico deve ser constituído de forma coletiva, possibilitando a comunidade escolar vivenciar ações participativas e democráticas no ambiente escolar, propiciando a formação de indivíduos críticos e conscientes de seus direitos e deveres de cidadãos e de cidadãs, para que se tornem agentes transformadores de sua realidade social, estimulando a família e a comunidade a se comprometerem com a educação de seus filhos e suas filhas, buscando, assim, a construção de uma escola cidadã.

Etimologicamente, cidadania tem origem latina de *civis*, que em grego é o mesmo que polis. A cidadania também pode ser definida como a condição do cidadão e da cidadã, indivíduos que vivem de acordo com um conjunto de estatutos pertencentes a uma comunidade politicamente e socialmente articulada, equilibrada e justa. Exercer a cidadania é estar em pleno gozo das disposições constitucionais. Preparar o cidadão e a cidadã para o exercício da cidadania é um dos objetivos da educação de um país, pois é um processo em contínua construção.

Os autores Gentili e Alencar afirmam que a cidadania deve ser pensada como um conjunto de valores e práticas cujo exercício não somente se fundamenta no reconhecimento formal dos direitos e deveres que a constituem na vida cotidiana dos indivíduos.<sup>63</sup> Ou seja, não basta que se defina um conceito formalmente, o mais importante é que se pratique essa definição. Cidadania, além do reconhecimento, significa o cumprimento destes conceitos pela sociedade com igualdade como condição de existência. Se um indivíduo não tem uma definição do que seja cidadania, claro que não conseguirá praticá-la de forma plena e a democracia tampouco acontecerá, pois ela se faz, de forma fundamental, através da participação dos cidadãos e das cidadãs.

No mundo globalizado, as comunicações provocam indefinições a respeito do que a cidadania representa. Na origem grega, cidadania representava ser habitante da cidade, no que se refere ao pertencimento de um determinado espaço geográfico, mas o que observamos é que não existem barreiras na globalização,

---

<sup>62</sup> PAULY, Evaldo Luiz. **O Adolescer na Democracia:** reflexões político-pedagógicas sobre a formação moral para a cidadania. In: ANDREOLA, Balduino Antonio et al. (Orgs). Formação de Educadores: da Itinerância das Universidades à Escola Itinerante. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010. p. 129.

<sup>63</sup> GENTILI, Pablo; ALENCAR, Chico. **Educar na Esperança em Tempo de Desencanto.** Petrópolis: Editora Vozes. 2001. p. 87.

fazendo, então, desaparecer as peculiaridades de cada espaço e de seus indivíduos, transformando-os em cidadãos do mundo,<sup>64</sup> conhecidos, a princípio, como sujeitos indefinidos socialmente, pois a rapidez das transformações sociais serão as mesmas das individuais e isso exige readaptação, reeducação.

Para tanto há a necessidade de se repensar a escola como um todo, gestores e gestoras, professores e professoras e funcionários e funcionárias, responsáveis por possibilitar essa readaptação exigida em um mundo rápido, dinâmico e mais desenvolvido tecnologicamente. Dessa forma, deve-se rever a disseminação de valores e de que maneira serão apresentados e discutidos. O diálogo propõe autonomia ao sujeito, humaniza-o na medida em que o coloca em comunicação com o outro, desvelando a realidade, problematizando o conhecimento, a ação e a reação humana melhorando a compreensão e conscientizando-o, resgatando valores e transformando a sociedade pela cidadania.

Para se dar conta dessa dimensão, deve-se implantar uma escola fundada na cidadania, uma escola cidadã, onde haja uma educação com qualidades e que assegure o conhecimento sem discriminação para que os alunos e as alunas tenham acesso e possam discutir, com autonomia e encontrar a resposta de sua pergunta. Libâneo afirma que:

[...] a escola com a qual sonhamos deve assegurar a todos a formação que ajude o aluno a transformar-se em um sujeito pensante, capaz de utilizar seu potencial de pensamento na construção e reconstrução de conceitos, habilidades e valores.<sup>65</sup>

Para que isso aconteça, cabe ao professor e à professora, o conhecimento de novas formas de ensino e o desenvolvimento de novas e diferentes formas de pensar. Além de espaço aberto em suas aulas, para reflexões de problemas sociais, possibilitando aulas participativas e, portanto, democráticas, através do saber emancipador, pois a apropriação crítica da realidade contextualiza um determinado tema de estudo e as liga com as práticas vivenciadas pela humanidade.

---

<sup>64</sup> Cidadão do mundo, também referido como cosmopolita, é um termo com variadas significações, geralmente fazendo referência a uma pessoa que desaprova as divisões geopolíticas tradicionais derivadas dos conceitos de cidadania nacional, dando preferência a um sistema de governo mundial, abertura de fronteiras e democracia global. CORTINA, Adela. **Cidadãos do Mundo**: para uma teoria da cidadania. Trad. de Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Loyola, 2005. p. 210.

<sup>65</sup> LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus Professor, Adeus Professora?** novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 1998. p. 64.

Para Aristóteles, pensador aqui escolhido pela fundação de sua própria escola, o Liceu por volta de 334 a.C. em Atenas, e já visto neste trabalho, cabe a educação, um caminho para a vida pública, a formação do caráter do aluno e da aluna, e perseguir a virtude significaria, em todas as atitudes, buscar o justo meio. A prudência e a sensatez se encontrariam no meio termo, ou medida justa.<sup>66</sup> O ser humano, por ter múltiplas potencialidades, só conseguirá realizar-se (felicidades e contribuições à sociedade) se puder desfrutar de condições satisfatórias para desenvolver seu talento, e a educação além da formação política e social, tem esta responsabilidade. Em nossa sociedade observa-se um crescente movimento de reivindicação pela autonomia em participar e contra toda a forma de uniformização desta participação, e a discussão em torno desta participação cidadã, democratiza a escola.

A escola cidadã é essencialmente democrática, onde se fortalecem os conhecimentos e a vontade de aprender a aprender, a que investe no processo (o roteiro mais importante) de formação do cidadão crítico pela problematização, pois cabe à escola a preparação para a reflexão e do desenvolvimento de pensar criticamente. Como espaço democrático, a escola deve permitir a sua comunidade, manifestações de seus conhecimentos adquiridos pelas experiências de vida de formas variadas (oral, escrita e manifestada) e cabe ao gestor e a gestora e equipe o papel de transformação, do transformador das realidades, através das possibilidades de ensino e de aprendizagem na formação de atitudes e na criação de condições necessárias para o sucesso da educação.

Entende-se por escola cidadã um movimento nascido no final da década de 80 e início da década de 90 no Brasil, focado na educação para e pela cidadania, realizados em sistemas públicos de ensino em diversas regiões de país como Paraíba e Bahia no nordeste, Florianópolis no sul e Rio de Janeiro e São Paulo no sudeste, como exemplos, com até diferentes denominações, onde existia um compromisso com a proposta de uma educação democrática e autônoma.<sup>67</sup> Podemos então considerar que a escola cidadã tem em sua base as conjecturas da educação popular que surgiu na América Latina nas lutas populares. Nesse sentido, afirma Gadotti.

---

<sup>66</sup> ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Col. Os Pensadores. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1973.

<sup>67</sup> CONSED. **Escolas Cidadãs**. Disponível em: <<http://www.consed.org.br>>. Acesso em: 23/03/2018.

A educação popular, como prática pedagógica e educacional pode ser encontrada em todos os continentes, manifestadas em concepções e práticas muito diferentes e até antagônicas. A educação popular passou por diversos momentos epistemológicos – educacionais e organizativas, desde a busca pela conscientização, nos anos 50 e 60, e a defesa da escola pública popular comunitária, nos anos 70 e 80, até a escola cidadã, nos últimos anos, num mosaico de interpretações, convergências e divergências.<sup>68</sup>

Para que ocorra o trabalho de formação da autonomia possibilitando o alcance das propostas e metas e assegurando as conquistas e interações dentro e fora da escola por parte dos alunos de forma contínua, é fundamental que o gestor e a gestora e sua equipe utilizem metodologias que resgatem valores positivos, culturas e auto-estima. Com representações e aprendizagens significativas, focadas no contexto, educador e educadora potencializam no educando e na educanda a percepção da cidadania.

Entende-se que faz toda diferença o desenvolvimento e o aprimoramento do relacionamento humano, pois não basta o desenvolvimento científico avançado e nem o desenvolvimento tecnológico, se estes conhecimentos não forem problematizados educacionalmente e discutidos com a sociedade coletivamente, para assim aplicá-los, visando à melhoria das relações e da qualidade de vida da população. De nada adianta a educação desenvolver-se de forma isolada, dentro de seus muros, sem estabelecer um vínculo de seu Projeto Político Pedagógico com um projeto social.

Expressa-se atualmente a luta pela felicidade e pela vida numa perspectiva Aristotélica. Pela educação cabe à equipe da escola e em especial os docentes, que estão no contato direto com os alunos e as alunas, exercitar as virtudes e os valores como justiça, coragem, temperança, prudência, entre outras, pois o homem sem os valores e as virtudes não consegue enfrentar todas as adversidades que a ideologia dominante esconde ou procura esconder, e para isso se faz fundamental um trabalho estimulador e motivador que ofereça oportunidades de pensar e agir sobre a arte da convivência em comunidade. Há também o lado do aprendizado em que a escola, dentro da filosofia de Aristóteles, reconheça a ciência como virtude, pois quando o filósofo falava da amizade e amor, ressaltava que estas relações significam o querer bem, valorizando o outro pela empatia.

---

<sup>68</sup> GADOTTI, Moacir. **Caminhos e Significados da Educação Popular em Diferentes Contextos**. Cadernos de EJA V 06. São Paulo: IPF, 1999. p. 06.

Como frisado anteriormente, cabe à escola a formação crítica dos cidadãos e das cidadãs, autônomos, reflexivos, com consciência de seus deveres e direitos (nessa ordem) e que sejam capazes de compreender a realidade em que estão inseridos e em que vivem com preparo para participar efetivamente da política, da vida social e econômica do Brasil e prontos para contribuir na construção de uma sociedade que seja justa para todos, sem, ou com menos, desigualdades sociais e que todos vivam dignamente. Ética, estética e a lógica se misturam imanentes em um contexto mais amplo das convicções do pensamento de Paulo Freire, bem como da visão de Aristóteles, quando confirma que a felicidade do homem reflete a total realização das capacidades humanas.

A educação cidadã reflete na vida das pessoas e, conseqüentemente, na da sociedade, levando o conhecimento, os princípios que alicerçam as práticas sociais e o respeito às normas democráticas, pois sua prática associada aos saberes ampliou e ratificou os valores sociais e culturais, reavendo a dignidade humana. Deixando consciente a quem participa que tudo que a escola propicia em conteúdo educacional, inclusive as vivências desenvolvidas, são de extrema importância na construção de uma rotina escolar saudável. Portanto, todas as ações da escola devem ser problematizadas, para que se desenvolva uma postura ética, pela reflexão e pela crítica, refletindo no comportamento, e preparando assim, um novo ser evoluído, uma nova sociedade plena, e um novo futuro justo e igual para todos e para todas.

#### **4.4 Novo Ser, Nova Sociedade, Novo Futuro**

O futuro pleiteia a construção de uma realidade fundada de acordo com valores que possibilitem que esse - o futuro - seja melhor que o presente, e dentro desse propósito a educação se apresenta como suporte de muito desses valores, desenvolvendo-os de forma coletiva e progressiva e em prospecção iluminadora, ou seja, com base formadora de conceitos científicos e experiências das vivências humanas. Ao educador e a educadora éticos cabem a nova face do futuro, a que leva o educando e educanda situarem-se no espaço e nas diferentes dimensões do tempo, assumindo o exercício da liberdade de construção do porvir.<sup>69</sup> Elias afirma.

---

<sup>69</sup> A posteridade; os acontecimentos que sucederão; o tempo que ainda aparecerá. DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. **Porvir**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004. p. 584.

[...] que todo o indivíduo, por maior que seja sua contribuição criadora, constrói a partir de um patrimônio de saber já adquirido, o qual ele contribui para aumentar, o que não é diferente no que diz respeito ao conhecimento do tempo. O conceito de tempo não nos leva a uma cópia de um caminho com um objetivo existente nem de uma forma de experiência comum a humanidade e anterior a qualquer contato com o mundo.<sup>70</sup>

O aprendizado através da convivência se configura na grande tarefa da educação para este novo milênio. Não há limites para construção de um mundo bom e justo para todos e para todas, pois temos em abundância riquezas naturais e pessoais como eventuais potências. Assmann justifica.

[...] se os seres humanos não são tão naturalmente solidários, esta dimensão ética somente florescerá se for plantada e cultivada no coração humano através da educação. Esta tarefa se exercitará desde os pequenos gestos cotidianos entre as crianças em uma sala de aula. Um cidadão adulto, solidário, criativo, perguntante, que saiba conviver com as diferenças, que ainda saiba se indignar diante de tudo o que acontece ao seu redor e que nunca perde a alegria de participar da grande festa da vida existirá se for plasmado pela ação educativa.<sup>71</sup>

Para reforçar a solidificação da construção de um mundo mais solidário para homens e mulheres - sejam jovens ou idosos, afortunados ou desafortunados, crentes ou ateus - considerar a existência da emanção de uma força advinda de um Ser Supremo, de um Deus é de grande valia. A presença da espiritualidade motiva atitudes que se pautam em princípios éticos, ajudando a promover justiça, solidariedade, respeito e amorosidade. A espiritualidade engrandece a vida humana, como bem nos apresenta Leonardo Boff: “Espiritualidade é aquela atitude que coloca a vida no centro, que defende e promove a vida contra todos os mecanismos de diminuição, de estancamento e de morte”.<sup>72</sup> A possibilidade de se construir relações humanas lastreadas por premissas espirituais, pode ser um fator muito positivo para ajudar a garantir uma convivência mais harmoniosa entre as pessoas. Considerando esta possibilidade, o papel do gestor e da gestora, dentro do ambiente escolar, pode ser potencializado no que diz respeito a formação de um ambiente mais humanitário.

Ser homens e mulheres amorosos em todos os espaços pelos quais transita-se é uma exigência ética permanente e este comportamento não pode apenas ser

---

<sup>70</sup> ELIAS, Nobert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998. p. 11.

<sup>71</sup> ASSMANN, Hugo. **Reencantar a Educação**: rumo á sociedade aprendente. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 20.

<sup>72</sup> BOFF, Leonardo. **Ética da Vida**. Brasília: Letra Viva, 1999. p. 130,131.

restrito a uma relação íntima amorosa com as pessoas mais próximas e queridas, pois o tratamento cordial e amoroso com todas as pessoas e em todos os lugares revela uma ética em ação e movimento essencial contagiante a todos. Baptista conclui que é preciso instaurar dinâmicas de hospitalidade entre povos e culturas e que transitar pelo planeta de forma leve e tranquila é uma prática exigida para um mundo com mais humanidade.<sup>73</sup> As manifestações de gestos amorosos, de cuidados e de acolhimentos precisam estar em todos os momentos e lugares, além do tempo e espaço e em todas as situações.

Apontados por Arendt, um dos grandes descaminhos do mundo contemporâneo, se apresenta na racionalidade distanciada e destituída de toda a sua humanidade. O mundo se desenvolveu tecnologicamente e materialmente e se perdeu no cuidado aos valores humanos. O homem passou a ser espectador de uma história que ele mesmo cria e constrói.<sup>74</sup> A sofisticação da tecnologia não pode esconder a percepção e nem a importância do brilho de um rosto, pois este será mais importante e revelador e de uma complexidade fundamental para nossa vivência enquanto sociedade. Essa é a proposta de Francis Imbert, preconizando uma ética da alteridade, da proximidade ou do cuidado, pois da interação entre as histórias humanas, únicas e por vezes misteriosas, que poderá emergir a riqueza de cada indivíduo e de seu respectivo mundo.<sup>75</sup>

No movimento contínuo de buscar a aproximação com o outro é que concretiza a dinâmica da ética educativa, representando um desafio especial para os gestores e as gestoras e os professores e as professoras. Fazer acontecer uma relação que descortine o mistério do ser individual com o universo institucional em que eles se movimentam, será sempre um desafio permanente. Baptista chama atenção para essa ação educativa e relata que para consolidar a democracia, a solidariedade e a justiça, a sociedade do conhecimento precisa alicerçar-se em valores como o respeito pelo tempo do outro, a sensibilidade, a paciência, a atenção, a escuta e as atitudes de ajuda.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> BAPTISTA, Isabel. **Dar Rosto ao Futuro: a educação como compromisso ético.** Porto: Profedições, 2005. p. 50.

<sup>74</sup> ARENDT, Hannah. **A Condição Humana.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007. p. 90.

<sup>75</sup> IMBERT, Francis. **A Questão da Ética no Campo Educativo.** Petrópolis: Vozes, 2002. p. 52.

<sup>76</sup> BAPTISTA, Isabel. **Dar Rosto ao Futuro: a educação como compromisso Ético.** Porto: Profedições, 2005. p. 54.



A atividade pedagógica quando atua na área dos contatos interpessoais, trabalha com o impalpável, o invisível, o enigmático, e a incógnita do universo pessoal, resultando então numa ação educativa que consistirá em uma atividade de natureza ética. Constatar a incógnita de cada pessoa requer sensibilidade e uma conduta de auscultação amorosa. Esta atitude de auscultar se demonstrará através do atento cuidado com o outro cabendo à ética o seu desenvolvimento, já que esta relação não se apresenta como um dado pronto.

A educação surgirá como uma possibilidade para que se construa um novo milênio de acordo com as exigências da nobilitação humana, e a aprendizagem se mostrará como um direito e a educação como um dever para todos os membros de uma sociedade. O possível progresso da sociedade no mundo atual acontecerá se a educação for colocada como o grande suporte construtor desta realidade, e este método educativo, tanto formal, quanto informal, entendido como dever e como direito de todas as pessoas indistintamente, haverá de se alongar por toda a vida, e a existência como ser humano, será um esforço contínuo de se educar.

A presença da escola, neste contexto, será uma via da construção permanente. As informações passam pelas tecnologias contemporâneas, mas não substituem a dimensão do afeto, e das trocas das experiências vividas por cada um. A educação acontecerá de verdade no universo das relações cotidianas e entre todas as pessoas envolvidas no processo educativo. A escola será, então, o local em que todas as vivências são experiências entre pessoas atuantes, que vivem conflitos, que sofrem e que se alegram, que vivenciam sucessos e administram fracassos. E neste palco, a escola surgirá como um grande ponto de referência e esta condição acarretará a exigência de uma postura ética fundamental.

A escola, a partir deste contexto de uma sociedade aprendente, como exigência ética, tem o compromisso de abrir suas portas a todos da sociedade e transformar-se definitivamente em uma instituição inclusiva, de formação cidadã, onde se inserirão pessoas de todas as idades e condições sociais. Além disso, estabelecer um vínculo definitivo com a família, aproveitando o capital social (envolvimento da família, da comunidade e do Estado na educação, visando à melhoria do rendimento escolar) das comunidades em prol da educação e formação inclusiva. Esta tarefa histórica da educação inclusiva pautará sua prática em um pressuposto fundamental que todo ser humano é educável. Para que se tenha coerência entre o discurso e ação é necessário que a escola seja um laboratório dos

valores democráticos e um espaço de socialização, onde introduzirá o aluno e a aluna em suas primeiras experiências democráticas na participação coletiva.

O espaço da escola terá como propensão evoluir para a condição de uma comunidade verídica. Mais uma vez Isabel Baptista explana que as escolas têm que ser lugares de hospitalidade, de reconhecimento, de proximidade e de encontro e um projeto de gestão democrática, ética e social e que tem como seu maior desafio criar espaços de aproximação e partilha na comunidade escolar, pois uma educação desassociada da cidadania sempre terá resultados, em sua prática, incompletos.<sup>77</sup> Sua missão será a formação de um novo ser humano e de uma nova sociedade, pautada na compreensão e na concepção dos profissionais em seu papel de construtor de um futuro em que a cidadania seja uma prática da educação.

---

<sup>77</sup> BAPTISTA, Isabel. **Dar Rosto ao Futuro**: a educação como compromisso *Ético*. Porto: Profedições, 2005. p. 101.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa exposta procurou evidenciar que refletir sobre ética e gestão, seus fundamentos e valores na construção da escola cidadã só será possível através de uma educação voltada para todos sem distinção alguma, democrática, com respeito ao indivíduo com suas diferenças e possíveis limitações, transformando-o em agente de sua própria aprendizagem.

Pautada na ética, a gestão democrática consegue revolucionar a educação, pois cria as condições para que o indivíduo se realize em sociedade e estabeleça relação com outros indivíduos. Cabe à educação a formação do caráter do aluno e da aluna. Esse compromisso social carrega a tarefa política, pois educar para a cidadania deve ser o objetivo político da escola, fazendo da cidadania uma questão multidisciplinar por excelência, enquanto caminho que objetiva à construção da cidadania.

Com a cidadania permeiam-se todos os princípios da educação, pois possibilita que a comunidade escolar opine, decida, compartilhe todos os problemas e as soluções da escola. A comunidade escolar torna-se protagonista de suas histórias e colabora para a democratização da sociedade.

A prática educativa cria vivências, relações e transmissão de conteúdo. Portanto, a escola tem o compromisso social de ir além da simples transmissão do conhecimento. Nesse espaço, os gestores e as gestoras assumem um papel de participantes e não de detentores do saber. Para tanto, é necessário que orientem o processo de aprendizagem, organizem atividades e juntamente com toda a comunidade escolar ajudem a mesma a resolver problemas e estimulem a todos a confiarem em suas potencialidades, considerando o aluno como agente de seu aprendizado.

A prática gestora, que participa do processo de mediação e articulação de saberes e fazeres, busca construir, progressivamente, processos de democracia e participação coletiva através de discussões, reflexões, ações e avaliações constantes. Entende-se que os saberes, as experiências e as vivências decorrentes de sua trajetória profissional interferem no modo como concebem, organizam e desenvolvem a prática de gestão como prática participativa.

A ética na gestão privilegia a interação entre os participantes do processo de ensino participativo e de aprendizagem coletiva. O diálogo entre os mesmos

disponibiliza ao gestor e a gestora a reflexão acerca de seu trabalho, oportunizando, assim, seu aperfeiçoamento constante, sendo capaz de reconhecer as particularidades de seus membros, levando em consideração palavra e ato de cada grupo representado. Numa sociedade democrática há lugar para os interesses individuais sem a exclusão daqueles comuns a toda a sociedade, estabelecendo elos entre interesses coletivos e individuais.

Ao buscar uma prática democrática que prioriza os conceitos de participação, descentralização e transparência, a escola volta suas atenções às causas que são importantes para seu contexto, deixando de ater-se a problemas globais para priorizar aqueles que afetam sua eficiência na formação de cidadãos e na qualidade de sua prática pedagógica.

A formação da cidadania se relaciona diretamente à aquisição de princípios éticos como cooperação, respeito às diferenças culturais, étnicas e sexuais, responsabilidades, solidariedade, a negação de qualquer forma de preconceito, discriminação e homofobia. Em síntese, é função integral da escola trabalhar estas formações éticas com seus alunos.

Cabe à escola uma série de ações como reconstruir, defender, recolocar, denunciar, rememorar, reinterpretar, reavaliar. Além disso, cabe a ela, como foco principal, resgatar o discurso do homem e da mulher que proponha teorias, que estabeleça sentido à vida de forma argumentativa e consensual, analisando o passado, experienciando o presente e projetando o futuro de si mesmos, e possa desmistificar discursos hegemônicos que prejudiquem a ordem natural e a lucidez.

Assim, o presente trabalho trata justamente sobre os princípios éticos imprescindíveis a um gestor e gestora escolares, no sentido de nortear a construção de uma escola cidadã a partir das discussões dos posicionamentos éticos desejáveis a um/a dirigente escolar.

A liderança é fator de aglutinação de todos os envolvidos com a escola, desde alunos e alunas às comunidades. Outro ponto relevante foram os valores democráticos que norteiam as decisões e rumos dos gestores e das gestoras na composição de uma escola de formação dos cidadãos e das cidadãs, além de compor de modo coletivo a estruturação dos valores educacionais positivos. A partir da escolha ética na educação democrática feita pelo gestor e, compartilhada por

todos, assume-se, então a qualificação da educação formal para a educação social, possibilitando a composição entre conteúdo e experiências.

Quanto ao tema atual, é interessante ressaltar a importância de uma outra pesquisa sobre histórias de vidas para que os resultados possam ser analisados através de experiências pessoais mais amplas.

Ao concluir esta pesquisa, e pelas reflexões aqui contidas, considera-se essencial que projetos futuros sejam compostos e aí, de forma especial, atender as reais necessidades das escolas públicas. Sabe-se que pesquisas como essa não resolverão os grandes problemas estruturais de nossa educação; porém, pelo seu apelo na formação de uma cidadania mais crítica, tornam-se essenciais para fomentar discussões nas comunidades.

A indicação para estudos posteriores aqui apresentada não têm a pretensão de esgotar todas as possibilidades, mas apenas de enfatizar alguns temas que, ao longo do estudo, suscitaram curiosidade. Todas as curiosidades sugerem que muitas pesquisas científicas podem ser feitas.

Práticas educativas nas escolas e comunidades, de caráter ético, se legitimam como ações genuínas e superam as políticas pensadas em gabinetes luxuosos por especialistas defasados. Elas demandam um grande envolvimento dos professores e das professoras, dos pais e das mães e dos alunos e das alunas de forma democrática e legitimamente populares, fundamentais para a educação.

Enfim, pontua-se a expectativa de que essa pesquisa possa colaborar de alguma maneira para despertar o interesse de reflexões sobre as questões levantadas. Acredita-se que a criação de políticas públicas participativas e colaborativas, centradas nas culturas comunitárias e populares, constituam uma possibilidade de formação de redes de escolas democráticas que educam através do processo de construção da cidadania.



## REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ARENDRT, Hannah. **A Condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Col. Os Pensadores. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1973.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a Educação: rumo a sociedade aprendente**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BAPTISTA, Isabel. **Dar Rosto ao Futuro: a educação como compromisso ético**. Porto: Profedições, 2005.

BOFF, Leonardo. **Ética da Vida**. Brasília: Letra Viva, 1999.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Artigo 37.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, Artigo 205.

BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394 de 1996. Artigo 12.

BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 1996. Artigo 14.

BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 1996. Artigo 15.

BRASIL, **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 1996. Artigo 18.

BRASIL, **Plano Nacional da Educação**. Lei 13.005, de 2014. Estratégia 2.9.

CAMPS, Victoria. **Virtudes Públicas**. Madrid: Editora Espasa Galpe, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CONSED. **Escolas Cidadãs**. Disponível em: <<http://www.consed.org.br>>. Acesso em: 23/03/2018.

CORTINA, Adela. **Cidadãos do Mundo: para uma teoria da cidadania**. Trad. de Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Loyola, 2005.

**Estética.** DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004.

**Indulgência.** DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004.

**Paradigma.** DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004.

**Porvir.** DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004.

**Prussiano.** DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 2004.

Egg, Rosiane Follador Rocha. E-Livro, **Ética nas Organizações**. Curitiba: IESDE, 2009.

ELIAS, Nobert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998.

FERREIRA, José Ribeiro. **A Grécia Antiga**. Lisboa: Sociedade e Política, 2004.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

\_\_\_\_\_.; SHOR, Ira. **Medo e Ousadia: o cotidiano do professor**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

\_\_\_\_\_. **Professor sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. São Paulo: Olho D'Água, 1993.

\_\_\_\_\_. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **À Sombra Desta Mangueira**. São Paulo: Olho d'água, 2001.

\_\_\_\_\_. **Educação Como Prática da Liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

\_\_\_\_\_. **Política e Educação**. São Paulo: Cortez (Coleção Questões da Nossa Época; v. 23) 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

GADOTTI, Moacir. (Org). **Paulo Freire: uma biobibliografia**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire; Brasília, DF; UNESCO, 1996.



\_\_\_\_\_. **Autonomia da Escola:** princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_. **Caminhos e Significados da Educação Popular em Diferentes Contextos.** Cadernos de EJA V 06. São Paulo: IPF, 1999.

GENTILI, Pablo; ALENCAR, Chico. **Educar na Esperança em Tempo de Desencanto.** Petrópolis: Editora Vozes. 2001.

GOERGEN, Pedro. **Ética e Formação de Professores:** política, responsabilidade e autoridade em questão. São Paulo: Cortez Editora. 2011.

HEDLUND, Adriane Cristiane. **A Formação Ética e Cidadã na Construção da Gestão Escolar.** Monografia de Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (RS). 2011.

IMBERT, Francis. **A Questão da Ética no Campo Educativo.** Petrópolis: Vozes, 2002.

JAPIASSU, Hilton Ferreira. **Interdisciplinaridade e Patologia do Saber.** Rio de Janeiro: Imago Editora. 1976.

JUNIOR, Renato Mendes Curto. **Organização, Sistemas e Métodos.** Curitiba: Instituto Federal do Paraná. 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus Professor, Adeus Professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola,** São Paulo: Unesp, 2011.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão Escolar e Formação de Gestores.** Em Aberto, v. 17, n.72, fev./jun. 2000.

MALONGUI, Nsingue. **A História da Gestão.** Disponível em: <https://www.portaldeangola.com/2013/03/a-historia-da-gestao/>. Acesso em: 08/06/2017.

MESQUITA, Antônio Pedro. **A Tradição Peripatética no Livro V de Diógenes Laércio:** um conspecto. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. 2018. p. 155.

PACHECO, Ricardo Gonçalves; CERQUEIRA, Aquiles Santos. **Legislação Educacional.** Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

PAULY, Evaldo Luis. **O Adolescer na Democracia:** reflexões político-pedagógicas sobre a formação moral para a cidadania. In: ANDREOLA, Balduino Antonio et al. (orgs.). **Formação de Educadores: da Itinerância das Universidades à Escola Itinerante.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

PLATÃO. **A República**. Trad. M. H. R. Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **Identidade Cultural, Identidade Nacional no Brasil**. Tempo Social: Revista Sociologia USP. São Paulo: Editora USP. 1989.

ROSA, Sanny Silva da. **Construtivismo e Mudança**. São Paulo: Cortez, 1998.

ROSAR, Maria de Fátima Felix. **A Dialética entre Concepção e a Prática da "Gestão Democrática" no Âmbito da Educação Básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, dezembro, 1992.

SAFRANSKI, Rudiger. **Romantismo**: uma questão alemã. Trad.: Rita Rios. São Paulo: Editora Estação Liberdade. 2012.

SANTOS, Bento Silva; COSTA, Ricardo da. **História da Filosofia Medieval**. Universidade Federal do Espírito Santo. Espírito Santo: SEAD. 2015.

SAVIANI, Demerval. **A nova lei da educação - LDB**: trajetória e limites. Campinas: autores associados, 1997.

TIERNO, Patricio. **Formação da pólis e surgimento da democracia na Grécia Antiga**: história e consciência da Atenas Clássica. Artigo do 38º Encontro Anual de ANPOCS. Caxambú. 2014.

UNESCO. **Comissão Nacional**. Disponível em: <[www.unescoportugal.mne.pt/noticias/relatorio-mundial-de-monitorizacao-da-educacao-2017-2018](http://www.unescoportugal.mne.pt/noticias/relatorio-mundial-de-monitorizacao-da-educacao-2017-2018)>. Acesso em: 26/10/2017.

UNESCO. **Relatório de Monitorização Global de Educação 2017 e 2018**. Disponível em: <[www.unesco.org](http://www.unesco.org)>. Acesso em: 12/02/2018.

VAZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão, Avaliação e Sucesso Escolar**: Estudos Avançados. V.21, n. 60, São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Educação Básica**: política e gestão escolar. Fortaleza: Líber livro, 2008.

WEFFORT, Francisco. **Escola, Participação e Representação Formal**. Petrópolis: Vozes, 1995.

