



Prática de Gestão:

Liderança, estratégias, planos e clientes

O que é importante, o que faz a diferença e o que muda nos paradigmas da gestão e seus controles.

São Paulo - 2010

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

Elisama Ribeiro
Luciano Silva
Carlo Augusto
Camila Félix

Prática de Gestão

São Paulo
2010

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

Elisama Ribeiro
Luciano Silva
Carlo Augusto
Camila Félix

Prática de Gestão

Liderança, estratégia, planos e clientes.

(Caminhos e percalços acerca do desenvolvimento prático da gestão, além dos parâmetros principais envolvendo as estratégias de lideranças e os planos para clientes)

Professora: Lígia

São Paulo
2010

AGRADECIMENTOS

Agradecer significa reverenciar o comportamento ou a ajuda de pessoas pelo incentivo, carinho e amor sempre demonstrados pelas pessoas, direta ou indiretamente, envolvidas.

Por isso, aqui, agradecemos-nos uns aos outros, a nós mesmos – é claro – pelo incentivo de sempre e a pela sinceridade ora cortante.

Num mundo composto essencialmente por idiotas e cretinos, mergulhados numa massa modorrenta que pouco sabe o que realmente é importante, vale à pena celebrar o fato de haver-mos encontrado, e conquistado a empatia necessária para realização deste e de outros trabalhos.

Que tudo isso dure enquanto for sincero e relevante.

A nós mesmos: muito obrigado!

"Nascemos príncipes. A educação nos faz sapos."

(Eric Berne)

RESUMO

O termo “gestão” – como tantos outros importantes que foram igualmente desgastados – tem a relevância fundamental de anteceder um projeto, uma realização. Qualquer um pode ser gestor sem nem mesmo reconhecer tal nome.

Em grandes transnacionais, estabelecimentos públicos ou mesmo em iniciativas sociais mais simples, a gestão é pilar inicial e imprescindível. Quem quer que se aventure numa atividade que demande organização, meta e objetivos específicos verá, sem exceção, que o ato de gerir, de realizar a gestão, está implícito tal como nosso rudimentar hábito de respirar. O que ocorre é que às vezes apenas não ligamos o nome à coisa. Nesse trabalho buscamos correlações entre a Gestão clássica dos livros didáticos com a prática real e acessível dos nossos dias. Especificamente no item educação – algo que evoca as mais díspares opiniões e “bandeiras”. No mais, ligaremos dados pontuais e fatos relevantes acerca do assunto, sem – no entanto – provocar qualquer tipo de sensação enfadonha para o eventual apreciador deste trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

(FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS, FLUXOGRAMAS, ETC)

Figura 1



<http://blogs.abril.com.br/jornalopora/2010/03/lider.html>..... 10

Figura 2



<http://salada-inteligente.blogspot.com/2009/12/como-se-tornar-um-bom-lider.html>..... 12

Figura 3



<http://hrising.blogspot.com/2010/06/observacoes-sobre-o-perfil-do-lider.html>..... 13

Figura 4



<http://perfilpme.wordpress.com/page/2/>..... 14

Figura 4



<http://blogging.compendiumblog.com/blog/blogging-best-practices/0/0/in-tough-times-you-better-be-easy-to-find>..... 15

Figura 5



http://ramalhortigao_pequenosescritores.blogs.sapo.pt/4238.htm..... 17

Figura 6



<http://desenhos.kids.sapo.pt/para-a-escola-1.htm>..... 18

Figura 7

Horas em atividade com alunos	HTPC na escola	HTPC em local de livre escolha	Total das HTPCS
33	3	4	7
28 a 32	3	3	6
23 a 27	2	3	5
18 a 22	2	2	4
13 a 17	2	1	3
10 a 12	2	0	2

<http://www.publicado.com.br/ud/map47.htm>..... 19

SUMÁRIO

	Página
INTRODUÇÃO.....	09
PARTE 1 – Liderança.....	10
PARTE 2 – Estratégia.....	14
PARTE 3 – Planos e Clientes.....	16
PARTE 4 – Pesquisa de campo.....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS	21

INTRODUÇÃO

Num mundo que demanda organização, planejamento e ética, há de se imaginar como conseguir todas estas coisas de maneira fácil e rápida. Ou, quando mais, como enumeramos e qualificamos cada decisão, cada gesto e cada direcionamento concreto.

É possível que encontremos na Gestão essas respostas. Além de outras mais.

Do capítulo 1 ao capítulo 4 trataremos dessas e de outras questões, inerentes à Gestão moderna, além das suas definições mais usuais e históricas.

No presente trabalho trataremos aspectos relevantes sobre a educação, mais objetivamente sobre a gestão no ambiente escolar, além dos fundamentos mais importantes sobre o tema.

No mais, buscaremos uma reflexão concisa e, por isso mesmo, a menos enfadonha possível.

O mundo, para os que querem ver, é bem menos complexo.

PARTE 1

Liderança

(Definição: processo de conduzir, de liderar algo, alguém ou um grupo.)

Na gestão a figura da liderança está, na maioria das vezes, encarnada no chefe ou patrão, no gerente, ou mesmo no proprietário e responsável pelo plano de negócios – seja este qual for. Assim sendo fica fácil imaginar que o líder, antes de tudo, é aquele cujo papel principal é o de conduzir todos pelo melhor caminho desejado – aquele caminho por onde todos alcançarão seus objetivos e êxito – da maneira mais curta e menos sofrível possível.



Uma das atribuições mais comuns do líder é a de conhecer os detalhes mínimos e específicos sobre o que está liderando. Dessa maneira, recai sobre seus ombros o ônus e bônus pelos resultados ora alcançados ora fracassados. A ideia comum nos diz que o líder precisa saber de tudo sobre seus liderados, ou no mínimo estar a par das engrenagens mais importantes do processo ao qual está orientando.

<http://blogs.abril.com.br/jornaloporao/2010/03/lider.html>

Isso nos traz o conceito inicial de ordem e controle sobre todo o processo, onde o líder está sobre o controle e – ao mesmo tempo – não é capaz de realizar qualquer coisa sozinho. Nem de sequer assumir um dos postos ao qual lidera como um de seus subordinados. Em síntese, o líder toma conta de tudo e de todos, é conhecedor do processo e é capaz de conduzir a ‘massa’ na direção correta, mas não lhe peça que faça o ‘trabalho sujo’ sozinho e nem que ponha a ‘mão na massa’. Ele provavelmente meterá os pés entre as mãos.

Isto é, a sua função é a mais importante, mas não é a única.

Inspiração

Um dos principais pontos de êxito para se tornar um ‘líder de sucesso’ é saber inspirar as pessoas. Identificar propósitos e visão comuns entre todos é essencial. Motivar e influenciar, promover mudanças visando à melhoria e harmonia entre os funcionários.

Saber como funciona sua empresa ou a que trabalha para elaborar soluções eficazes. Ter perseverança, nunca perder o foco nos resultados e olhar atentamente para o retorno dos investimentos realizados.

Outra característica imprescindível de um líder é saber tomar decisões difíceis, avaliar e garantir que as pessoas certas estejam nas posições certas. Parecem dicas fáceis a seguir, porém quando colocadas em práticas as complexidades aparecem, mas tendo flexibilidade, adaptando a sua realidade e lidando calmamente com o estresse o sucesso é garantido.

A escritora Caroline Faria, através do “**InfoEscola**”*, atribui as seguintes qualidades e/ou características ao líder, explicando-os dessa maneira:

O “**Líder executivo**”:

É aquele que surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, ele costuma possuir muitas habilidades técnicas, competência;

O “**Líder coercitivo**”:

Aquele que exerce a liderança através da coerção, violência, que pode ser verbal ou física. Neste estilo de liderança a relação entre líder e liderado é instável;

O “**Líder distributivo**”:

O que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados.

É o líder que não constrói nem destrói mantendo um posicionamento de “*posições e papéis*”;

O “**Líder educativo**”:

Aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos;

O “**Líder inspirador**”, aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

(* www.infoescola.com/administracao/tipos-de-lideranca)

Para qualquer um desses tipos há, sem dúvida, um perfil ideal de planejamento e de estratégia, além de planos adequados para cada demanda específica. Resta, para nós, analisarmos o contexto que se espera e enquadrar cada um desses “tipos” de líderes ao que se deseja.

Vejamos também o que diz **W. Glenn Rowe**, Doutor em Administração pela Texas A&M University, em seu trabalho sobre “Liderança Estratégica e

Criação de Valor”, a respeito das definições históricas de estratégia e dos pontos importantes de liderança:

“A palavra grega **strategos** refere-se a um general no comando de um exército. Estratégia relaciona-se às habilidades psicológicas e comportamentais que motivam um general: a arte do general. Até 450 a.C., essa definição evoluiu, a fim de incluir habilidades gerenciais, como administração, liderança, oratória e autoridade.

Por volta de 330 a.C., o termo **strategos** passou a significar a capacidade de empregar forças para vencer forças inimigas e desenvolver um sistema unificado de governança global (Evered, 1980; Quinn, 1980; Mintzberg e Quinn, 1996). Neste artigo, a liderança estratégica é definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.

Essa definição é diferente da estabelecida por Ireland e Hitt (1999), já que inclui, explicitamente, o conceito de tomada de decisões voluntárias e concentra-se tanto no presente quanto no futuro. Gerentes e funcionários tomam decisões todos os dias quando interagem entre si e com os grupos de poder, principalmente os clientes, os fornecedores e as comunidades onde atuam.



<http://salada-inteligente.blogspot.com/2009/12/como-se-tornar-um-bom-lider.html>

Essas decisões estão de acordo com a direção estratégica da organização? Vão aumentar a viabilidade futura da organização e a estabilidade financeira em curto prazo?

Confiar em gerentes e funcionários para tomar decisões que beneficiem a organização significa que a alta gerência não fará tantos esforços no monitoramento e controle e terá mais capacidade para inteirar-se do que a organização necessita, tanto em curto quanto em longo prazo.

Por outro lado, mesmo que gerentes e empregados realmente conheçam as direções estratégicas da organização, podem, por negligência, tomar decisões que prejudiquem a organização. Além disso, se conhecerem as direções estratégicas, e quiserem de alguma forma lesar a organização, podem tomar, voluntariamente, decisões que a prejudiquem. Isso requer maior esforço para monitorar e controlar e menor esforço para o que necessita ser feito com

vistas à viabilidade em curtos e longos prazos. Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização é o aspecto mais importante da liderança estratégica.

Segundo Tichy e Cohen (1997, p. 106): 'Quando não se pode controlar, dar ordens ou monitorar, a única coisa que nos resta é confiar. Isso significa que os líderes precisam ter certeza de que as pessoas em quem estão confiando têm valores para tomar as decisões e atitudes que eles querem.'

A definição de liderança estratégica pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores.



<http://hrising.blogspot.com/2010/06/observacoes-sobre-o-perfil-do-lider.html>

Também é presumível que o líder entenda o processo intenso de estratégia emergente, que alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico (Mintzberg, 1987a, 1987b).

As decisões e as atitudes tomadas voluntariamente por gerentes e funcionários todos os dias acabam por determinar a estratégia emergente. Líderes estratégicos entendem esse processo e valem-se dele para garantir a viabilidade futura de suas organizações.

A liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras ou o processo de estratégia emergente sejam coerentes com essa visão. Isso implica a existência de um acordo entre os gerentes corporativos e os gerentes de divisões sobre as oportunidades e ameaças, dados os recursos e capacidade da organização (Barney, 1997).

A liderança estratégica pressupõe que a liderança visionária e a gerencial podem coexistir e que estão unidas, em sinergia, pela liderança estratégica. Também presume a habilidade dos líderes estratégicos de mudar suas organizações para que haja uma mudança no ambiente em que suas organizações atuam (...)"

PARTE 2

Estratégia

(Definição: Estabelecimento de objetivos básicos a médio e longo prazo.)

Assim como quando tratamos da ‘Liderança’, temos aqui um número imenso de definições e de variados tipos de ‘Estratégia’.

Vejamos o que diz a autora **Isabel Nicolau** a respeito de ‘Estratégia’, por exemplo, em seu trabalho “O conceito de Estratégia” – (INDEG/ISCTE, 2001):

“(…) O conceito de estratégia é frequentemente utilizado no sentido militar. Neste sentido exclui a escolha dos fins pertencente ao domínio político ao mais alto nível e dos planos detalhados para atingi-los (tática). Próximo deste sentido, em gestão empresarial, alguns autores separam a definição dos objetivos e a formulação da estratégia.

Estratégia é então ‘a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários sectores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias’ (Hofer e Schendel, 1978: 13), isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos (Hofer e Schendel, 1978; Thietart, 1984), que pode tomar a forma de um ‘plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente’ (Jauch e Glueck, 1980: 12).

Um ponto de vista mais alargado do conceito é partilhado por outros autores, que consideram os objetivos inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para atingi-los e a correspondente afetação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios, conforme Chandler (1962); Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965); Ansoff (1965); Katz (1970); Andrews (1971); Steiner e Miner (1977), Hax e Majluf (1988); Quinn (1980).

As definições de estratégia revelam ainda, diversidade nos aspectos em que cada autor dá ênfase especial.’ Assim, o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, é particularmente acentuado por Ansoff (1965);



<http://perfilpme.wordpress.com/page/2/>

A afetação de recursos constitui o centro do problema para Ramanantsoa (1984), enquanto a indústria, área principal em que a concorrência ocorre, é fundamental em Porter (1985).

Numa perspectiva diferente, Thiétart (1984) e Martinet (1984) dão relevo aos atores envolvidos, preocupando-se com *quem* define a estratégia.

Preconizando uma atitude ativa de constante adaptação aos desafios externos, Mintzberg (1987,1988,1988a,1990) centra-se nas decisões e ações que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente.



<http://blogging.compendiumblog.com/blog/blogging-best-practices/0/0/in-tough-times-you-better-be-easy-to-find>

Esta diversidade de definições, umas mais restritas outras mais abrangentes, que se centram ou não em certos aspectos particulares, levantam a questão de decidir qual a perspectiva considerada mais pertinente para o estudo destas matérias.

A diversidade de perspectivas de sentido do termo tem conduzido a que o conceito de estratégia se apresente na literatura da especialidade com múltiplos sentidos, nem sempre devidamente clarificada e que correspondem a formas particulares de abordar a questão e de operacionalizar o conceito. Assim, será útil ‘repescar’ alguns sentidos a que o conceito de estratégia geralmente aparece ligado. (...)

Já o autor **Ronaldo Figueiredo** – em “*A sociabilidade como estratégia de gestão escolar*” UFBA, 2001 – traz o tema da Estratégia para o ambiente escolar. Vejamos:

“(...) As alternativas para a transformação devem partir de estratégias propostas pelos gestores, pois são eles que definem os rumos de sua Unidade escolar. O gestor deve propor ações que fortaleçam o processo de sociabilidade durante o processo educativo.

Ortega e Rey (2002), discutindo os problemas da violência na convivência escolar, propõem a mediação como alternativa para a resolução dos conflitos. Centrado em “um modelo de mediação que não venha a romper com o esquema básico da cultura escolar, ou seja, um modelo não clínico nem psicopatológico”. (ORTEGA; REY, 2002, p. 144)

A mediação dos conflitos seria a alternativa proposta pelas autoras como modelo de intervenção nas situações de violência. Segundo as autoras, a ajuda que a mediação pode oferecer às pessoas cujos conflitos com outras não cedem com seus esforços espontâneos não deveria ser entendida como uma ajuda diante de uma patologia, mas como uma ajuda de especialista, no marco da convivência ordinária. (...)

PARTE 3

Planos e Clientes: a escola pela gestão

Nosso trabalho de pesquisa inclui a observação do seguinte blog, no intuito de trazer a mídia eletrônica (a internet) como ferramenta indispensável para o conhecimento e fomentação sobre o tema que aqui tratamos:

A ESCOLA DOS MEUS SONHOS É...

(...) A escola dos meus sonhos é um local de construção, sem discriminação e com participação. Para que corresponda à escola dos sonhos é preciso que ela permita a realização de sonhos. A seguir, alguns apontamentos, após reflexão, privilegiando um ambiente escolar onde haja realização de sonhos.

A escola precisa contar com professores felizes na função de educadores, conscientes da necessidade de dedicação na promoção da aprendizagem, na condição de aprendizes. Mesmo a carga horária exaustiva, por vezes, não pode abalar a tarefa de educador. A alegria em participar da vida do outro (aluno) deve permanecer constante e crescente, e a gestão deve permitir e valorizar a procura por qualificação e aperfeiçoamento do seu quadro de professores e funcionários.

A educação bancária, condenada por Paulo Freire, onde o professor expõe conteúdos como o dono do saber e seus alunos calados, sentados, “comportados”, escutam para “aprender”, há muito não cabe, não coincide com educação de qualidade, está longe da tão sonhada promoção da aprendizagem através da construção de conhecimentos e, portanto, deve ser banida, cedendo espaço à metodologias que propiciem momentos de interações.

A educação tradicional que buscava a formação do indivíduo, vendo neste um receptor apenas, absorvendo conhecimentos, como se este precisasse ser colocado em uma forma e, caso não se adequasse ao padrão o aluno faria parte do



http://ramalhorigiao_pequenosescritores.blogspot.com/2011/04/4238.html

grupo de excluídos das classes escolares, não pode ser pregada. A escola dos sonhos precisa ser uma escola inclusiva, deve aceitar as diferenças, sem discriminações de qualquer natureza. Dificuldades de aprendizagem, por

exemplo, devem ser sanadas com o auxílio dos colegas e professores, não sob pressão de reprovação.

A participação de todos os segmentos da comunidade escolar junto à equipe diretiva, independente de política partidária, é primordial para a colheita de bons resultados no contexto escolar. Para conquistar a educação de qualidade, a gestão para todos os interesses, a escola precisa escutar a todos (professores, funcionários, pais e alunos) antes de tomar decisões, assim fará gestão democrática. E se a participação for colegiada, remete à organização, a diálogo, portanto, de grande valia para o processo educacional da instituição.

A sala de aula na escola dos sonhos precisa de alunos curiosos e de professores interessados em agregar recursos tecnológicos à prática, estimulando a aprendizagem. Também a avaliação não pode ser uma medida para ver se o aluno corresponde a um número possível de avançar a outra série em função da exigência da



grade curricular, isto é, do que está destinado como conteúdos a aprender na determinada série. A avaliação quantitativa e cumulativa é excludente, nada formativa nem prognóstica. Não podemos aceitar a avaliação sem que esta esteja engajada na procura de falhas para posterior correção. A avaliação não pode representar uma arma de repressão ao aluno.

Enfim, promovendo aprendizagem através da construção de conhecimentos (conforme teoria 'piagetiana'), onde professores e alunos respeitam as diferenças e buscam aprender em conjunto, contando com o apoio da comunidade escolar, a escola realizará sonhos. E assim corresponderá à escola dos meus sonhos. (...)

Artigo da professora Francélli Brizolla
(<http://gestaoescolar.pbworks.com/Planejamento>)

PARTE 4

Observação de campo*

(*E. E. Carlos de Moraes de Andrade - SP)

O Gestor escolar

O que é um gestor escolar?

Responsável por gerir os recursos disponíveis, gerencia, conduz, determina, articula, a função do gestor é garantir a funcionalidade e continuidade das tarefas e da organização bem como atender às expectativas dos funcionários e clientes garantindo que os objetivos desejados sejam alcançados.

Qual a função do gestor escolar?

Antes temos que saber que na escola a tipos diferentes de gestores; o diretor é como se fosse o gerente da escola ele controla os pagamentos e gasto ele é responsável pela da parte financeira e temos o coordenador pedagógico ele é responsável pela parte pedagógica.

O coordenador pedagógico:

Deve saber gerenciar, liderar e organizar em âmbito escolar. Ele é o líder e deve saber desenvolver toda a capacidade de sua equipe tanto de docentes como de colaboradores (ex. inspetores), todos devem agir como um só, uma equipe preparada para diversas situações.

Para se desenvolver um bom trabalho ele deve ser democrático, saber ouvir a opinião de sua equipe é essencial para alcançar o resultado desejado. Juntos devem desenvolver trabalhos e planos junto para alcançar resultados para problemas que aparecem no ambiente escolar exemplo: violência, analfabetismo, drogas, bebidas, etc. E o objetivo maior é garantir o aprendizado dos alunos.

O coordenador tem reuniões semanas com sua equipe chamada HTPC – hora de trabalho pedagógico coletivo, os HTPCS tem por finalidade estimular o desenvolvimento das atividades coletivas da unidade escolar e são organizados pela quantidade de aula de cada docentes.

Quantos são os HTPC?

<http://desenhos.kids.sapo.pt/para-a-escola-1.htm>



No máximo sete, sendo, nesse caso, três HTPCS cumpridas na unidade escolar e 4 (quatro) HTPCS em local de livre escolha, conforme a seguinte tabela:

Horas em atividade com alunos	HTPC na escola	HTPC em local de livre escolha	Total das HTPCS
33	3	4	7
28 a 32	3	3	6
23 a 27	2	3	5
18 a 22	2	2	4
13 a 17	2	1	3
10 a 12	2	0	2

<http://www.publicado.com.br/ud/map47.htm>

Quais são os seus objetivos?

- Construir e implementação dos projetos pedagógicos da escola;
- Articular as ações educacionais desenvolvidas pelos diferentes segmentos da escola, visando a melhoria do processo ensino-aprendizagem;
 - Identificar as alternativas pedagógicas que concorrem para a redução dos índices de evasão e repetência;
 - Possibilitar a reflexão sobre a prática docente;
 - Favorecer o intercâmbio de experiências;
 - Promover o aperfeiçoamento individual e coletivo dos educadores;
 - Acompanhar e avaliar, de forma sistemática, o processo ensino-aprendizagem.

Como exemplo dessa gestão tem a Escola Estadual Carlos de Moraes de Andrade, localizada no bairro do Jd. Grajáú esta escola é dividida em três horários: manhã, tarde e noite. Na parte da manhã temos de 5º a 6º série, a tarde 7º a 2º ano do ensino médio e a noite 2º e 3º.

Na parte da manhã foi feito um trabalho totalmente diferenciado com uma 5º serie onde nessa sala tem alunos analfabetos e semi-analfabetos, então se foi feito um plano de ensino totalmente diferenciado para esta classe, onde há apenas vinte e cinco alunos onde toda atividade é voltada principalmente para a alfabetização, toda semana são feitos diagnósticos e reuniões para observar a evolução dessa, o que é mais gratificante é que com mais quase 6 meses de trabalho já esta visível está melhora, grande parte desses alunos já conseguem ler pequenos textos, fazer interpretações de pequenos textos, as contas básicas e solução de simples problemas. Esse é o caso de um coordenador organizado e uma equipe que trabalha em conjunto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa pesquisa concluímos que há caminhos diversos na busca da eficiência e da organização. Dentre estes estão os pontos indicados pela gestão de negócios e, aqui, indicados como gestão escolar.

Na escola, em casa ou mesmo no ambiente de trabalho, é possível encontrar maneiras específicas para melhor aprimorarmos os resultados desejados. Dessa forma, seguindo preceitos básicos e históricos, todo o objetivo é facilmente alcançado. Então, como um jogo de regras claras e de um padrão específico reconhecido, as metas finais mostram-se coerentes e eficientes. Aquilo, aliás, que se busca em todo e qualquer negócio.

A gestão escolar, como uma lista de compras que devemos organizar antes de irmos ao supermercados, exclui o que é desnecessário e aquilo que causa atrito. Isto é, diminui as chances de fracasso ou, no mais, que os erros se repitam indefinidamente.

É preciso compreender que onde se trabalha com material, de toda sorte, há e haverá sempre problemas profundos de relação, cognição e demanda de organização. Entretanto, decidindo-se por seguir adiante e respeitar as regras estabelecidas por um projeto de gestão, não há como fugir dos resultados positivos ou sequer evitá-los. Assim sendo, gestão é o processo específico que organiza, diferencia e contribui. Que economiza tempo e colhe os melhores 'frutos'.

REFERÊNCIAS (ordem de citação)

- Faria, Caroline – “**Tipos de Liderança**”
(www.infoescola.com/administracao_/tipos-de-lideranca, 2010)

- Nicolau, Isabel: “**O conceito de Estratégia**” – (INDEG/ISCTE, 2001)

- Figueiredo, Ronaldo – “**A sociabilidade como estratégia de gestão escolar**” UFBA, 2001

-Brizolla, Francélli - “**A escola dos meus sonhos é...**”-
(<http://gestaoescolar.pbworks.com/Planejamento>)

-