



AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA: CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO DE PROFESSORES SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO EDUCACIONAL

Alexsandro Neponuceno Rodrigues
Débora Lucia Lima Leite Mendes
Carmem Lúcia de Sousa Lima
Maria Isabel Filgueiras Lima Ciasca

Introdução

No cenário educacional brasileiro, discussões a respeito da administração e gestão da escola ocupam lugar de destaque nos últimos anos sendo alvo de embates cada vez mais frequentes. Diante disto, Administração e Gestão Escolar são termos de uso muito comum no meio educacional, mas, que se confundem repetidamente e em diferentes contextos, por se tratar de palavra exportada do meio empresarial para o educacional com o objetivo prioritário de conferir maior qualidade ao campo de estrutural e organizacional da escola. Depreende-se, portanto, que educação de qualidade é uma expressão com raízes fincadas numa gestão voltada para o sucesso.

Para Sander (2007), a ampliação do conhecimento sobre esta temática deve ocorrer desde a sua genealogia. Assim, o autor revela os fatos mais relevantes da administração escolar no Brasil considerando o período colonial, a era republicana e também a contemporaneidade.

Com respeito ao período colonial, o autor ressalta que a influência educacional mais influente para a administração escolar desta época foi a dos Padres da Companhia de Jesus, que iniciaram suas atividades em 1549, com a chegada do Padre Manoel da Nóbrega. Com o apoio oficial das autoridades da colônia portuguesa, os jesuítas ampliaram rapidamente sua atuação, configurando-se assim o início do primeiro sistema educacional brasileiro e, obviamente, como um sistema que necessita ser

desenvolvido, já surgiu moldado nos princípios administrativos jesuíticos.

As primeiras escolas brasileiras recebem forte influência pedagógica da Igreja Católica, o que perdura durante o Império e Primeira República, com a presença de outros padres como os maristas, salesianos e dominicanos. Mais tarde, em 1720, o sistema de organização e administração dessas escolas recebe da Congregação dos Irmãos das Escolas Cristãs, fundada na França por Jean-Baptiste de La Salle, a herança de ter influenciado historicamente tanto as políticas de educação pública como as práticas de escolas cristãs (Saviani, 2009; Hengemüle, 2007).

A última grande influência sobre os destinos da educação colonial veio da filosofia positivista e da sociologia organicista, que marcaram profundamente o pensamento científico dos dois últimos séculos. Vale mencionar que as igrejas protestantes também exerceram forte influência pedagógica provenientes de distintas confissões europeias como dos luteranos, presbiterianos, metodistas e batistas, que estabeleceram importantes instituições de ensino em diferentes partes do país.

Por sua vez, a era republicana surge com características peculiares para a administração da educação à luz da administração pública que se divide em quatro fases: organizacional, comportamental, desenvolvimentalista e sociocultural, pressupõem estas efetivamente: eficiência, eficácia, efetividade e relevância, instâncias classificadas por Sander (2007), como as quatro dimensões que apóiam as decisões administrativas.

Na administração pública do Estado Novo instalou-se o reinado da tecnocracia como sistema de organização, como forte predomínio dos quadros técnicos, preocupados com a adoção de soluções racionais para resolver problemas organizacionais e administrativos. Na administração da educação, este enfoque se manifestou na combinação da pedagogia com o pragmatismo, em que a pedagogia foi chamada a oferecer soluções técnicas, de natureza educacional, para resolver problemas reais



enfrentados pela administração no cotidiano das instituições e sistemas de ensino (SANDER, 2007).

De acordo com Paro (1998), a Administração Escolar pressupõe uma filosofia e uma política que a norteiam, seguindo prioridade estabelecida para a educação resultante de uma reflexão sistemática e contextual dos problemas educacionais da realidade.

Observamos também que a administração escolar no Brasil mostrava-se extremamente conservadora, isto porque tinha suas raízes nos mesmos princípios administrativos adotados nas empresas capitalistas que tiveram origem e foram instituídas com base em interesses e necessidades do capital.

Nesse período, vários educadores brasileiros publicam obras concernentes a esta temática com o intuito de esclarecer e contribuir para a pedagogia da época, dentre eles, se destaca Lourenço Filho, que registrou importantes fatos. Surge também nessa época movimentos como a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação – ANPED, e Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE, que inferem grande valor às ações pertinentes à administração da educação no Brasil.

Com a evolução dos tempos, o termo Administração perde forças e assim abriu espaço para Gestão Escolar. Diferentes estudos e artigos revelam que na contemporaneidade há uma perspectiva democrática de gestão escolar, que valoriza o pensamento crítico e adota a participação como estratégia político-pedagógica, como enunciaram Felix Rosar (1984) e Paro (1986). Estes autores ocupam crescente espaço nos estudos e em publicações especializadas na área, destacando-se como temáticas: a Gestão Democrática da Educação; Direção Escolar e Conselho de Escola.

Para melhor compreensão no que diz respeito à administração da educação no Brasil é preciso ampliar a nossa compreensão com respeito à gestão educacional. Nessa perspectiva,



discorreremos um pouco sobre a origem da palavra Gestão, vinda do latim *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Assim, gestão pode ser a geração de um novo modo de administrar uma realidade.

De acordo com Perel *apud* Paro (1998), o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. O autor esclarece que:

O termo *gestão* tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sob a denominação de gestão e, ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vêm ocorrendo em todos os âmbitos e que contextualizam as alterações no âmbito da educação e da sua gestão, conclui-se que a mudança é radical. Consequentemente, não se deve entender que o que esteja ocorrendo seja uma mera substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino. Revitalizar a visão da administração da década de 70, orientada pela ótica da administração científica seria ineficaz e corresponderia a fazer mera maquiagem modernizadora. (PEREL, *apud* Paro 1998, p. 78).

Observamos que a gestão é uma expressão que ganhou destaque no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas no caminho das questões desta área, ou seja, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento do seu trabalho.



A gestão escolar, para muitos autores, está relacionada à administração e organização escolar. Segundo Santos *apud* Paro (1997), a administração escolar tem como objetivo planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação.

Dessa forma, a gestão escolar, entendida como sinônimo de administração de uma organização persegue determinados fins, associando-se à imagem de uma empresa e evocando a figura do diretor, principalmente, como gestor da escola.

Entendemos que a gestão escolar se constitui numa dimensão importante na educação, uma vez que, por meio dela, observamos que a escola e os problemas educacionais os quais busca abranger pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Podemos dizer, então, que o estudo da gestão escolar, este entendido como os princípios e os processos da direção e da organização escolar, põe em destaque a estrutura do poder, dentro do qual se movem certas exigências de racionalidade do processo organizador e de coordenação do trabalho conjunto que se realiza na escola.

Portanto, destacamos o papel de gestor como agente integrador e articulador das ações a ele encaminhadas. Com isso, a educação será a forma utilizada pelo homem para socializar os conhecimentos por ele adquiridos e preparar as novas gerações. Assim, é limitado compreender a gestão escolar apenas como algo responsável pela realização eficiente dos objetivos institucionais da escola.

Avaliação: uma ponte para o conhecimento, reflexão e transformação

A partir da compreensão sobre a relevância dos conceitos e práticas pedagógicas que se consolidam em torno do entendimento acerca da administração e gestão escolar, consideramos neces-



sário e urgente avaliar a concepção de futuros pedagogos quanto à importância desta temática, considerando aspectos peculiares e pertinentes, uma vez que, entendemos a avaliação como um meio que nos possibilitará conhecer a opinião dos discentes a partir de uma avaliação diagnóstica para o aprimoramento do ensino e consequentemente obtermos sucesso na aprendizagem.

Avaliar é um ato contínuo, que exercemos em nosso cotidiano, sempre que necessitamos tomar alguma decisão. Quando avaliamos processos, atos, coisas, pessoas, instituições, ou até o rendimento de um aluno, estamos atribuindo valores. Podemos fazê-lo por meio de um diálogo construtivo ou, ao contrário, transformar a avaliação num momento autoritário e repressivo. Esta ou aquela opção dependerá da concepção educacional e dos objetivos que se deseja atingir.

É necessário refletir sobre o significado do ato de avaliar, e mais ainda diz Depresbiteris (2008) “sobre o significado atribuído a educar e aprender”. Essa necessidade, continua a autora, requer que vislumbre a avaliação como parte integrante do processo de ensino e aprendizagem, e não como um momento pontual e final. A avaliação é um processo pelo qual se procura identificar, aferir, investigar as modificações do comportamento e rendimento do aluno, do educador, do sistema, confirmando se a construção do conhecimento se processou, seja este teórico (mental) ou prático.

Segundo Vianna (2000, p. 22), “pode-se considerar que, de algum modo, a avaliação sempre existiu, desde o início do processo civilizatório. Para ele, esta apareceu com o surgimento do homem, considerando o disse Stake (1967): “o homem observa; o homem julga, isto é, avalia”. Lima *et al.* (2008), citando Gurgel *apud* Andriola (2003, p. 67), dizem que “a avaliação sempre foi uma atividade de controle, cuja finalidade das primeiras idéias era selecionar, incluir ou excluir”.

Fazendo um levantamento histórico da avaliação, vemos que a partir de 1900 predominou, segundo Bonniol (2001, p.



58), “a psicologia, disciplina considerada básica na qual a ela dever-se-ia inspirar; com efeito ela tinha conseguido estabelecer leis gerais, especialmente no domínio da aprendizagem, do qual se pensava que seria possível extrair diretamente aplicações para âmbito escolar”.

Na concepção de Cronbach (1963), “a avaliação pode ser definida como “processo que visa à coleta e ao uso das informações que permitam decisões sobre o programa educacional” (VIANNA, 2000, p. 68). Desse modo, apenas dizer quem sabe e quem não sabe é insatisfatório, pois a avaliação busca aprimoramento pela tomada de decisões. Nisto se apóia a nossa pesquisa, que visa coletar informações que contribuam de alguma maneira para a disciplina de Fundamentos Administrativos da Educação e afins, com o objetivo de aprimorar o ensino.

Um autor clássico dos estudos avaliativos, como Stake (1967) menciona que a avaliação “é uma procura das relações que permitam melhora da educação (VIANNA, 2000, p. 151). E Stufflebeam (1971), outro autor considerado clássico, enfatiza que a avaliação é um processo contínuo, sistemático e serve para tomada de decisões.

Conforme as idéias centrais dos autores acima citados, entendemos que a avaliação deve ter como foco a melhoria da educação. No dizer de Hoffmann (2000), “a avaliação é como uma ação provocativa do professor, desafiando o aluno a refletir sobre as experiências vividas, a formular hipóteses, direcionando para um saber enriquecido”. Já Luckesi (1995, p. 69) entende a avaliação “como um juízo de qualidade sobre dados relevantes, tendo em vista uma tomada de decisão”. Estes são os elementos que compõem a compreensão constitutiva da avaliação.

A consolidação de uma pedagogia diferenciada aliada a um método avaliativo consistente e eficaz deve estar atrelada à concretização de um projeto político-pedagógico que articule a realidade social dos educandos a uma prática pedagógica mais social e multidisciplinar. A instituição escolar como elemento ge-



renciador de posturas pedagógicas deve estar aberta a discussões e possíveis transformações de concepções e práticas insuficientes. A escola é por natureza um ambiente que deve acolher as diversas formas de pensamento a fim de reconstruir suas ações embasadas no movimento dialético que caracteriza as relações de aprendizagem. Essa multiplicidade cultural, envolta em tensões e divergências, deve ser vista como uma oportunidade rica para reconstruir as práticas docentes e garantir mudanças positivas.

A função social da avaliação, então, consiste em compreender como os sujeitos estão acomodando os saberes referenciais, e qual a importância que estes conhecimentos podem implicar na vida social e política destes indivíduos. Caso haja uma incompatibilidade na adequação destes conteúdos às vivências sociais dos alunos, o programa pedagógico deve ser repensado para que possa de fato atender às necessidades dos sujeitos em processo de formação. A avaliação possui caráter essencialmente político e libertador. Deve ser entendida como instrumento de progressão, evolução, amadurecimento de idéias e conceitos. Ou seja, uma ação orientadora e motivadora para descomplicar os entraves da prática pedagógica.

A função diagnóstica da avaliação, por exemplo, pode ser uma aliada nessa perspectiva, pois, compreende a identificação dos conhecimentos prévios dos alunos em determinada área, observando a existência dos requisitos básicos como os conceitos, habilidades e comportamentos, necessários às novas aprendizagens. Devendo ser realizada no início do curso e objetivar, dentre outras coisas, estimar possíveis problemas de aprendizagem e suas causas (HAYDT, 2002).

Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo foi analisar a concepção dos estudantes matriculados no Curso de Pedagogia, no período 2010.2, mais precisamente no mês de agosto e início de setembro, com respeito à importância da Gestão Escolar para o êxito educacional. As razões para o enfoque desta pesquisa partiu da preocupação dos pesquisadores em conhecer



a opinião dos alunos acerca de aspectos peculiares que envolvem esta temática, outro motivo relevante foi a necessidade de conhecer a concepção, sentimentos e preocupações dos estudantes do referido curso no que se refere à gestão educacional, para tomar decisões no que concerne ao aprimoramento do ensino no que se refere à disciplina de Fundamentos Administrativos da Educação. A escolha de tal curso foi intencional, visto a relação direta dos pesquisadores com o mesmo.

Nesse contexto, as questões norteadoras desta pesquisa apoiaram-se nas seguintes indagações: Quais as concepções dos estudantes com respeito às palavras Administração e Gestão? Quais os sentimentos dos alunos quando pensam na possibilidade de virem a ocupar as funções de um Gestor Educacional? Qual a importância do Gestor Escolar para o processo ensino-aprendizagem? E quais as características que um gestor escolar deve apresentar para ser considerado competente?

Método

No período compreendido entre os meses de agosto e início de setembro de 2010, foi realizada uma pesquisa qualitativa no curso de licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí, no Campus Amílcar Ferreira Sobral, na cidade de Floriano – Piauí – Brasil. A investigação caracterizou-se como um estudo de caso, com o objetivo geral de analisar a percepção dos estudantes em relação à Gestão Educacional. Os objetivos específicos intencionaram averiguar a concepção dos sujeitos da pesquisa quanto aos conceitos de administração e gestão; considerando a dimensão emocional, o processo ensino-aprendizagem e o perfil exigido pela sociedade para o gestor da atualidade.

Amostra

A amostra selecionada foi intencional, formada por estudantes regularmente matriculados no curso de licenciatura



em Pedagogia da UFPI, com idades entre 17 e 47 anos de idade, ambos matriculados nos blocos II e IV, sendo 41 do bloco IV e 16 do segundo bloco. Dessa maneira trabalhou-se com 57 sujeitos de pesquisa.

Instrumentos

A coleta dos dados e informações da percepção dos alunos foi efetuada através de questionário semi-estruturado aplicados pelos pesquisadores. O fato das questões estarem ligadas diretamente tanto à percepção e opinião dos sujeitos da pesquisa indicaram a opção pelo instrumento em evidência.

Procedimentos

O trabalho para coletar os dados foi efetuado pelos pesquisadores, na intenção de garantir a qualidade do trabalho de campo e regularidade de tratamento dado a todos os participantes. Os questionários foram aplicados em sala de aula, com a permissão dos professores que foram contactados com antecedência. No contato inicial com os sujeitos, informaram-se os objetivos e a importância da pesquisa e foi assegurado o sigilo dos dados obtidos.

Análise de Dados

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, isto é, foram identificadas as principais categorias qualitativas subjacentes ao discurso dos respondentes, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo.

Principais Resultados

A maioria dos estudantes, ao pensarem sobre o termo Administração Escolar imediatamente o remetem ao que categori-



zamos como organização e funcionamento, isto é, entendem-na como processo que envolve estrutura física, liderança, compromisso e o processo de ensino-aprendizagem representando assim 75,4%. Seguidamente, um percentual de 19,2% percebe a Administração Escolar como um processo burocrático, ou seja, de administração dos recursos financeiros escolares. Por fim, um percentual de 5,2% o considera como centralização do poder, visto que entendem a Administração Escolar como aquele que dirige, dá ordens e é o único responsável pela instituição escolar.

Verifica-se que o percentual de 80,7% dos entrevistados concebem a Gestão Escolar, como ao que categorizamos, de estrutura, organização e funcionamento, ou seja, associam-no ao processo burocrático e financeiro da instituição escolar, bem como da liderança desta instituição. Alguns ao pensarem o termo o conceituam como profissional especializado somando percentualmente 12,2%, isto é, compreendem-no como o responsável capacitado para o gerenciamento do sistema escolar frente aos seus desafios como também um contribuinte para o bem está social. Com o menor percentual descrito no gráfico a cima, entende-se que 7% pensam a gestão Escolar como a centralização do poder, identifica-o com alguém que possui todas as responsabilidades, trabalha sozinho e manda na escola.

Percebe-se que a maioria dos estudantes, aproximadamente 71,9% possuem expectativas quando questionados, positivas, pois ao afirmarem seus sentimentos sobre à função do Gestor, destaca-se amor, paz, alegrias e esperança, compreendem que a partir da responsabilidade e segurança que sentem acreditam que esta função propociona uma construção e transformação social de forma eficaz. Observou-se que as maiores idades pensam positivamente a questão. Contrário a este percentual, 22,8% dos entrevistados ao pensarem a possibilidade de tornarem-se Gestores Escolares despertam sentimentos negativos de medo, insegurança, visto que argumentam em prol



da incapacidade que possuem frente à responsabilidade que o Gestor possui. Por fim 5,2% dos estudantes não responderam a questão.

Quando questionados sobre a importância do Gestor escolar, identificou-se que um percentual de 43,8% o vê, assim como o caracterizamos, como o responsável pelo desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, ou seja, apontam essa responsabilidade para a eficiência dos métodos utilizados pelos professores e profissionais da escola como também à interação entre estes e os alunos. Ainda pensando essa importância, 28% dos entrevistados entendem que o Gestor contribui diretamente com a qualidade desse processo, isto é, é ele que possui uma visão panorâmica de toda a escola e conhecimentos específicos para a ação a que se propõe finalmente 26,3% remetem-se a idéia de funcionalidade do processo ensino-aprendizagem, isto é, entendem que a figura do Gestor é quem organiza e gerencia o funcionamento da instituição escolar e viabiliza os resultados deste processo. Não responderam a essa questão 1,7% dos entrevistados.

Observa-se a partir dos dados gráficos que a concepção predominante entre os entrevistados sobre as características do Gestor eficiente é a dedicação, visto que compreendem o Gestor uma pessoa flexível, competente, determinada e que mantenha todas as partes da escola em funcionamento representando assim 38,5%. Um percentual de 28% o considera como sendo a responsabilidade, tendo em vista que pensam a gestão responsável aquela que respeita, tem compromisso com o que faz e, se preocupa com o processo ensino-aprendizagem. Identifica-se 15,7% do número de entrevistados que concebem a qualificação como característica visto que a compreendem do ponto de vista da participação na comunidade, da busca pela formação continuada, do empenho em transformar vidas. Seguidamente um percentual de 15,7% aponta como característica eficiente a ética sendo esta entendida como uma ação



contínua de humanidade visto que também a representa como flexibilidade, harmonia, trabalho em equipe e convicção ao que está fazendo. Um percentual de 1,7% dos entrevistados não responderam a questão.

Conclusão

A presente pesquisa nos possibilitou o resgatar, através do auxílio da pesquisa bibliográfica os percursos da administração à gestão escolar e avaliar a sua importância para a formação de professores, possivelmente futuros gestores. O contato com os dados coletados através da pesquisa de campo e sua análise, nos possibilitou perceber que os respondentes desta pesquisa possuem uma noção quanto à importância da temática, mas, que necessitam aprofundar suas leituras e reflexões nesse sentido, uma vez que, conforme apresentado através de gráficos, existe uma confusão no que concerne aos conceitos e funções.

Assim, a relevância deste estudo se situou no fato de se configurar como um subsídio para estudantes e gestores escolares em formação, uma vez que aponta para a necessidade de ampliar seus conhecimentos sobre a prática profissional em torno da gestão escolar e a influência de ações democrático-participativas em busca de alternativas que resultem em modificações positivas para o trabalho pedagógico. Constatou-se ainda que a história política e cultural do Brasil influencia diretamente sobre as práticas gestoras em diferentes épocas e revela as lutas em torno da reconstrução e ressignificação de práticas pedagógico-administrativas.

Um olhar avaliativo nos permitiu concluir que uma pessoa que almeja ocupar a função de gestor escolar precisa, além de compreender as concepções em torno da administração escolar para melhor direcionar suas práticas, deve se moldar ao novo perfil exigido pela sociedade. Outra contribuição relevante apontada por este estudo se refere à atenção que se deve



dispensar à formação profissional do gestor escolar, tendo em vista que o trabalho do gestor deve focar a aprendizagem e acontecer de forma democrática e participativa.

Por fim, assim como toda pesquisa exige troca de ideias, esforço pessoal e trabalho conjunto, esta abre possibilidades para que se possa repensar ou implementar a formação de futuros gestores em prol de uma educação mais significativa. Na expectativa de contribuir para a ampliação de reflexões acerca da temática em evidência, objetiva-se que este venha servir de base e norte para futuras pesquisas que através de estudos mais aprofundados possam oferecer aos educadores brasileiros, sejam gestores ou professores, novas formas de pensar e agir.

Bibliografia

- ANDRIOLA, W. B. e Mc Donald, B. C. Avaliação – Fiat Lux em Educação. Editora UFC. Fortaleza, 2003.
- BONNIOL, J. J. Modelos de avaliação: textos fundamentais com comentários. Trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- HAYDT, Regina Cazaux. Avaliação do Processo Ensino-Aprendizagem. 6ª ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.
- HENGEMULHLE, Adelar. Gestão de ensino e práticas pedagógicas. 4ª ed. Rio de Janeiro: VOZES, 2007.
- HOFFMANN, Jussara Maria Lerch. *Avaliação: mito e desafio: uma perspectiva construtivista*. 28ª ed. Revista. Porto Alegre: Medição, 2000.
- LUCKESI, C.C. Avaliação da Aprendizagem Escolar: estudos e proposições. São Paulo: Cortez, 1995.
- PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia. Campinas, Papirus, 1996.
- _____. Gestão democrática da escola pública. SP Ática, 1998.
- SANDER, Benno. Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.



SAVIANI, Demerval. Formação de professores: aspectos históricos e teóricos do problema no contexto brasileiro. Revista Brasileira de Educação. 2009. V. 14, N.40, p.143 a 155.

VIANNA, H. M. Avaliação educacional: teoria, planejamento e modelos. São Paulo. IBRASA, 2000.

ANEXOS

Conceitos de Administração Escolar

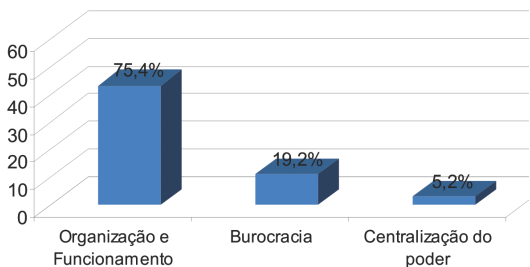


Gráfico 1 – Concepção dos alunos quanto ao significado do termo Administração Escolar

Conceitos de Gestão Escolar

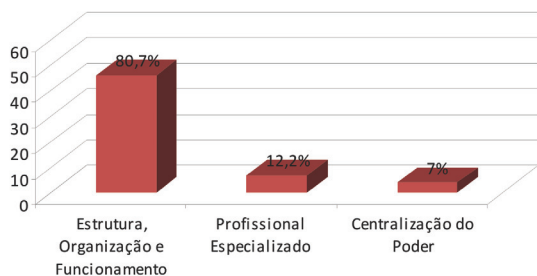


Gráfico 2 – Percentual correspondente a idéia conceitual da expressão Gestão Escolar



Sentimentos quanto à função de Gestor Educacional

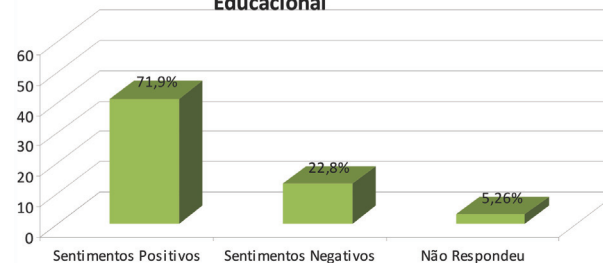


Gráfico 3 – Sentimentos despertados nos estudantes quanto à função do Gestor Educacional

Importância da figura do Gestor Escolar

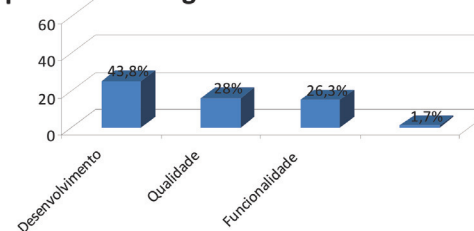


Gráfico 4 – Opinião dos entrevistados em relação a importância da figura do Gestor

Características para um Gestor Eficiente

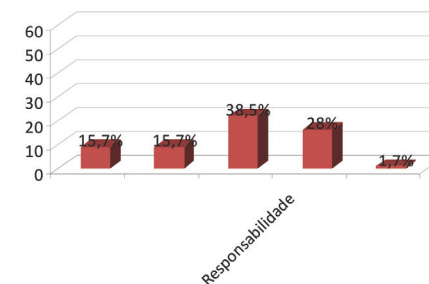


Gráfico 5 – Concepção dos estudantes em relação às características do gestor eficiente