

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: entraves e possibilidades no ambiente escolar, uma pesquisa campo em uma escola pública no município de Montividiu-GO**

Monike Nathalie da Silva Souza

Acadêmica do curso de Pedagogia da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: monikenathalie@hotmail.com)

Shelistone Dantas dos Santos Miné

Acadêmica do curso de Pedagogia da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: shelistedantas@gmail.com)

Fabiana Kalil Borges

Orientadora do curso de Pedagogia da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: fabianakborges@gmail.com)

### **RESUMO**

A presente pesquisa tem como objetivo o estudo da gestão democrática e busca explicar as dificuldades, possibilidades encontradas e enfrentadas pelos gestores. Sabe-se que encontrar uma forma de gestão que seja de fato democrática é inabitual, porém quando encontrada, sua execução é de fato funcional e o ambiente escolar, melhor. Ademais, por meio deste, elenca-se reflexões sobre as formas de provimento ao cargo do gestor escolar; identificar de que forma estão sendo efetivadas as Políticas Públicas no espaço escolar; assim como diferenciar as especificidades entre diretor e gestor; além de definir o que é gestão democrática. Doravante, em todo âmbito educacional, por mais que uma gestão democrática faça o que julga ser o melhor e procura ter sua autonomia, existem diversos fatores que normalmente a impedem de ser completamente autônomas, um deles é o sistema educacional, pois existe uma hierarquia que deve ser respeitada e tudo que se realiza deve estar dentro dos preceitos estabelecidos pelo Estado. Destarte, a preocupação em proporcionar uma educação de qualidade e um espaço físico adequado para receber os alunos e a sociedade, é o diferencial para uma gestão democrática eficaz. Logo, a presente pesquisa terá como metodologia a abordagem qualitativa, que mostra as características de uma gestão democrática ou a falta dela. Como este tipo de gestão ou a ausência dela, influencia no processo de ensino-aprendizagem e na melhoria/piora de condições no ambiente escolar. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica e campo foram adotadas para levar ao conhecimento e à análise das concepções e as práticas da gestão democrática em uma escola pública.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Escola. Prática Pedagógica. Concepções.

## **DEMOCRATIC MANAGEMENT: challenges and possibilities in the school environment, a field research in a public school in the city of Montividiu-GO**

### **ABSTRACT**

The present work aims to study the democratic management, and looks to explain the difficulties, possibilities found and faced by managers. It is known that finding a form of management that is democratic is unusual, however when found, its execution is in fact functional and the school environment better. Moreover, through this, is listed reflections on ways to fill the position of school manager, identify in which ways Public Policy are being actualized in the school environment; as well as distinguish between the specialties of principal and manager; and define what democratic management is. Henceforth, in all educational areas, although a democratic management does what it judges its best and looks for autonomy, there are several factors that normally impede them being completely autonomous, one of them is the educational system, because there is a hierarchy that must be respected and everything done must be within the precepts determined by the State. Thus, the preoccupation with providing quality education in an adequate physical space in order to receive the students and society, is the differential for an effective democratic management. So, the present study has a methodology of qualitative approaching, which showcase the characteristics of a democratic management or lack thereof. As this type of management or lack thereof influences the process teaching-learning process and the improving/worsening of conditions in the school environment. Thus, bibliographic and field research were adopted in order to take knowledge and concept analysis of the practices of democratic management in public schools.

**Keywords:** Democratic Management. School. Pedagogical Practice. Concepts

### **1 INTRODUÇÃO**

A verificação de como o sistema de gestão democrática funciona ou tenta funcionar em sua maioria, faz com que sejam repensadas as diversas formas de se trabalhar em equipe. A busca pela participação e pela colocação de ideias de coordenadores, professores e pais, torna-se às vezes impossível, pois em algumas tomadas de decisões o próprio sistema não as permite. É este momento que chamamos de entrave, quando se tem uma perfeita ideia e que seria funcional, contudo, ela não é executada para a melhoria do sistema escolar.

Quando há realmente a possibilidade de ver uma gestão democrática em funcionamento, as possibilidades de melhoria para a instituição são tremendas e visíveis. Uma equipe que se sente funcional e participativa consequentemente terá

melhores resultados, um gestor e sistema que permitem essas ideias e participações são visionárias e procuram o melhor para a educação de sua instituição de ensino.

## **2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: um breve histórico**

O termo Gestão, de acordo com Dicionário on-line, Dicio tem por significado:

Administração; ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares. Gerência; função ou exercício da pessoa responsável pela administração. Etimologicamente vem do latim *gestio.onis*, é um substantivo feminino, tem por sinônimo de administração, governo (DICIO, 2020, p. 01).

Em um de seus mais famosos discursos, o chamado Discurso de Gettysburg, Abraham Lincoln (1863), diz “que esta Nação, com a graça de Deus, renasça na liberdade, e que o governo do povo, pelo povo e para o povo jamais desapareça da face da Terra”. Ou seja, que o Governo sirva ao seu povo e não um povo ao seu Governo, que haja um país em que a democracia seja respeitada e cumprida.

Quando se fala em gestão, logo de imediato, são os pressupostos da liderança que vêm à tona. E liderança, no início de um novo século, constitui-se em tarefa bastante complexa e desafiadora, principalmente, em se tratando de Gestão de Sistemas Educacionais. As atividades do líder, nas ações eminentemente educacionais, trazem, em sua essência, o conceito de alteridade, ou seja, a importância do outro no seu fazer cotidiano (VASCONCELLOS, 2009, p. 09).

O Brasil passou por diversas dificuldades e mudanças políticas ao longo dos anos, dentre elas, o Regime Militar (1964-1985), época em que houve a repressão das manifestações e a falta da democracia, este foi um momento em que o país passou pelo autoritarismo e impotência por parte de seu povo de argumentação de ideais e ideias.

Consoante, a Gestão Democrática em nosso país vem sendo construída gradativamente, pois o povo teve que reconstruir-se aprendendo a agir democraticamente com a nova Constituição. Logo, iniciou-se efetivamente nas escolas públicas a Gestão Democrática no ano de 1988, ano em que a Constituição Federal Brasileira assegurou os direitos e deveres do exercício de cidadania.

Se estas relações são permeadas por princípios democráticos – respeito aos outros, solidariedade, liberdade -, as pessoas crescem no aprendizado do exercício da democracia, caso contrário, a escola terá falado em parte de sua missão. Porque para além da função de socializar, o respeito aos direitos e deveres individuais e coletivos. Esta é uma aprendizagem que começa na escola e prossegue ao longo da vida (PENIN; VIEIRA, 2002, p. 33).

A Gestão Democrática também é assegurada pela LDB 9394/96, que reforça uma vez mais a importância de tal exercício. O quanto esse processo de gestão, quando de fato exercido, é essencial para a asseguarção do bom funcionamento, não só escolar, mas de um todo.

Art. 2º. A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996, p. 01).

Assim, é de suma importância a observação e melhoria por parte da Gestão Democrática, pois a mesma perpassa barreiras que levam à qualidade e excelência do local, quando bem gerido e aproveitado todo o potencial das pessoas que ali fazem parte.

Ademais, na década de 1990 houve uma reforma das políticas de gestão para educação no Brasil, que foram materializadas por diversos meios, tais como financiamentos de programas governamentais, legislação, iniciativas educacionais, ações não governamentais, campanhas de divulgações, entre outras. Este período de mudanças teve início no governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 70, por meio de um grupo crítico que acreditava que deveria haver mudanças no sistema educacional. Nesta mesma década, fez-se necessário ao Estado uma reforma estatal, dando origem ao neoliberalismo.

Neoliberalismo é uma expressão derivada de liberalismo, doutrina de política econômica fundada nos séculos XVIII e XIX que teve como orientação básica a não intervenção do Estado nas relações econômicas, garantindo total liberdade para que os grupos econômicos (proprietários dos meios de produção; burguesia, usando uma definição marxista) pudessem investir a seu modo os seus bens. Na perspectiva liberal, o Estado deixa de regular a relação entre empregador e trabalhador, entre patrão e empregado, entre burguesia e proletariado. Isso fatalmente conduz as relações de produção a uma situação de completa exploração da classe proprietária sobre a classe despossuída (OLIVEIRA, 2010, p. 6).

No ano de 1990, no governo Collor, existiu um processo de ajuste econômico no país, na época fora necessária uma reestruturação, abrindo para o mercado internacional, tornando a educação um dos pilares determinantes para a competitividade com outros países. A produtividade do país passou a demandar a qualificação profissional dos trabalhadores, esse foi um dos grandes motivos para a defesa da reforma educacional e sua concretização, o que contribuiu para o cenário das mudanças nas relações sociais, econômicas e culturais.

A luta pela transformação da escola brasileira numa escola efetivamente democrática, e, portanto, popular, deve estar calcada no nosso compromisso com profundas alterações da sociedade em seu conjunto, no sentido de uma distribuição mais equânime de bens e benefícios sociais. Sem elas, mudanças nas políticas educacionais e nas normas legais não passarão de propostas formais e de meros paliativos para as extremas desigualdades da sociedade brasileira. [...] Conclamamos todos os educadores e educandos a se unirem na luta pela defesa dos princípios e diretrizes aprovados na V CBE, cuja incorporação à Nova LDB é requisito indispensável para construir uma educação brasileira democrática (DECLARAÇÃO DE BRASÍLIA, 1988, p. 7).

Já as décadas finais do século XX foram marcadas pelo surgimento de uma revolução no pensamento administrativo. Atualmente, o mundo é marcado pela necessidade de novas estruturas organizacionais, que sejam mais significativas, democráticas, criativas e mais produtivas do que foram anteriormente na história. Níveis maiores de educação, o crescimento democrático e o reconhecimento da interdependência do ambiente de trabalho, como também do ambiente global, têm levado à percepção de que para haver um bom trabalho é necessário alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizado, autocrático e controlador, cuja ênfase se situa em regras de trabalho e na obediência (FERNANDES, 2006).

## 2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO ESCOLAR

A gestão educacional é o conjunto de ações de um sistema de ensino, pois é uma base significativa de organização e orientação. Como conduzir da melhor forma possível. A gestão aparece em outro cenário com novos paradigmas, ou seja, uma nova percepção e abrangência de visão, superando os limites da administração. O processo de gerir uma instituição requer observação e execução, pois fazer funcional e acessível as políticas educacionais e os projetos pedagógicos para que haja autonomia é um processo e árduo trabalho.

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e riem condições para um ambiente educacional autônomo [...] (LUCK, 2005, p. 21).

A gestão assegura o bom funcionamento da escola e o alcance dos objetivos educacionais, assim como também o acesso à escolarização de todo indivíduo que a procure sem distinção. O mesmo acontece por meio de normas, diretrizes, gestão financeira e aperfeiçoamento. A gestão democrática consiste na participação da escola como um todo. Professores, pais, alunos e comunidade em geral são parte de tal gestão.

Uma escola democrática tem por tarefa propiciar a todos os alunos, sem distinção, educação e ensino de qualidade, o que põe a exigência de justiça. Isto supõe estrutura organizacional, regras explícitas e sua aplicação igual para todos sem privilégios ou discriminações, garantia de ambiente de estudo e aprendizagem, tratamento das pessoas conforme critérios públicos e justificados (LIBÂNEO, 2006, p. 8).

Vale ressaltar como tem sido o processo em que a Instituição Pública tem de fato, efetivado a Gestão Democrática, oportunizando a agregação de opiniões sem que afete a eficácia e bom funcionamento escolar. Existem leis que legitimam esta participação para que funcione perfeitamente.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 (BRASIL, 1996, p. 01).

A própria gestão possui autonomia por Lei para gerir seus recursos financeiros, administrativos e pedagógicos. De tal modo, é notório que uma instituição em que esta Lei vigora, funciona de forma mais eficaz para o todo. A gestão é orientada pela democracia, reconhecendo a importância da participação de outras pessoas que possuem plena consciência e sejam esclarecidas sobre determinados assuntos para a tomada de decisões.

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 gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 01).

Na prática, o processo de Gestão Democrática é quase inexistente, nem sempre acontece o que está previsto em Lei. As escolas normalmente possuem autonomia parcial. Esse fator pode ocorrer devido ao poder público, pois a política influencia diretamente nesta autonomia, ou até mesmo a própria gestão que se auto intitula democrática, porém somente a direção é quem toma todas as decisões.

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (PARO, 2017, p. 13).

Por conseguinte, quando ocorre verdadeiramente uma Gestão Democrática, ela possibilita maior transformação educacional de seus alunos por ter um melhor gerenciamento e funcionamento. Uma equipe bem formada e preparada, em que todos se importem e considerem a cultura, realidade e bagagem da sociedade em que ela está inserida, possui mais chances de alcançar o sucesso em seu processo educacional, podendo assim ser uma instituição transformadora. Com a possibilidade de promover um ambiente sadio e interessante aos alunos, assim como contribui para que os educandos se interessem mais pelos estudos.

[...] são extraídas duas consequências importantes. A primeira é que as formas de organização e gestão são sempre meios, nunca fins, embora muitas vezes, erradamente, meios sejam tratados como fins; os meios existem para alcançar determinados fins que lhes são subordinados. A segunda é que, conceitualmente, a gestão faz parte da organização, mas aparece junto a ela por duas razões: a) a escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, portanto os fortalecimentos das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar; b) as instituições escolares, por prevalecerem nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização de objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação (LIBÂNEO, 2012, p. 412).

A escola de certa maneira fica responsável pela mudança social, pois se espera que os indivíduos que nela estão inseridos, obtenham maior conhecimento, podendo assim ser moldados e transformados. Outrossim, com a formação de uma equipe bem elaborada e com estratégias para o crescimento em que todos sejam de fato participantes, a organização da instituição e suas atividades ficam mais funcionais, com maior alcance, produtividade e por fim, tendo qualidade. Podendo transformar assim todos que ali se empenham com seus esforços e ideias.

As formas de organização e de gestão adquirem dois novos sentidos: a) o ambiente escolar é considerado em sua dimensão educativa, ou seja, as formas de organização e gestão, o estilo das relações interpessoais, as rotinas administrativas, a organização do espaço físico, os processos de tomada de decisões, etc., são também práticas educativas; b) as escolas são tidas como instituições aprendentes, portanto, espaço de formação e aprendizagem, em que as pessoas mudam com as organizações e as organizações mudam com as pessoas (LIBÂNEO, 2006, p. 04).

É essencial que a gestão saiba administrar e levar em consideração todas as ideias que chegam, entretanto, é necessário filtrar as cabíveis para aquela determinada escola, que se adeque à realidade dos alunos e comunidade em geral. A elaboração de projetos deve ser pertinente e funcional, pois como se sabe, a escola deve ser inspiradora e transformadora, obtendo assim a responsabilidade que observar e gerir de maneira correta as possibilidades tragam práticas exitosas para o local.

Há boas razões para crer que a instituição escolar não pode prescindir de ações básicas que garantem o seu funcionamento: formular planos, estabelecer objetivos, metas e ações; estabelecer normas e rotinas em relação a recursos físicos, materiais e financeiros; ter uma estrutura de funcionamento e definição clara de responsabilidades dos integrantes da

equipe escolar; exercer liderança; organizar e controlar as atividades de apoio técnico-administrativo; cuidar das questões da legislação e das diretrizes pedagógicas e curriculares; cobrar responsabilidades das pessoas; organizar horários, rotinas, procedimentos; estabelecer formas de relacionamento entre a escola e a comunidade, especialmente com as famílias; efetivar ações de avaliação do currículo e dos professores; cuidar das condições do edifício escolar e de todo o espaço físico da escola; assegurar materiais didáticos e na biblioteca (LIBÂNEO, 2006, p. 09).

Em todo âmbito educacional, por mais que uma gestão democrática faça o que acredita ser melhor e procura ter sua autonomia, existem diversos fatores que normalmente a impedem de ser completamente autônoma, um deles é o próprio sistema de educação, pois há uma hierarquia que deve ser respeitada e tudo que se realiza deve estar dentro dos preceitos estabelecidos pelo Estado.

Será, portanto, muito útil aos objetivos da gestão participativa que os professores compreendam os processos de tomada de decisões do Estado e do sistema educativo, entendendo que a escola não está isolada do sistema social político e cultural. Ao contrário, não só ela depende das estruturas sociais, como também as práticas de imposição normativa podem estar retirando dos professores a autonomia e liberdade de assumir suas próprias decisões. Por outro lado, os instrumentos normativos e as diretrizes curriculares e organizativas não podem ser uma camisa de forças para as escolas. Podem, sim, ser objeto de interpretação, ser discutidos, ser apenas parcialmente acatados e até propiciar as decisões mais apropriadas ao contexto das escolas (LIBÂNEO, 2012, p. 418).

A preocupação de todos que fazem parte do âmbito escolar em proporcionar uma educação de qualidade e um espaço físico adequado para receber os alunos e a sociedade em geral, é o grande diferencial para uma gestão democrática eficaz. Todos que ali estão, empenham-se em propor ideias e colocá-las em prática, então, quando este processo ocorre realmente, é uma gestão que se pode chamar de democrática, pois há a participação dos demais, além do gestor.

A definição dos objetivos educacionais decorre de demandas e exigências econômicas, políticas, sociais e culturais que a sociedade apresenta às escolas do desenvolvimento da pesquisa científica em questões educacionais e do ensino, das necessidades sociais e pessoais dos alunos relativas a conhecimentos, práticas culturais da sociedade e comunidade, de acordo com os interesses em jogo (LIBÂNEO, 2012, p. 425).

A contribuição com ideias funcionais para que o ambiente escolar seja adequado à sociedade e realidade em que está inserida conta consideravelmente para um bom aprendizado e tem o poder de transformação. Uma gestão em que tanto a comunidade escolar, como a comunidade em geral procuram auxiliar e

incentivar de forma positiva seu gestor é mais propícia ao sucesso. Chegando assim, ao melhor para os alunos, tanto em seu aprendizado, como em sua transformação como ser humano.

## 2.2 Escolha do gestor

A escolha de um gestor vem da década de 80, nesse período houve reivindicação da redemocratização política, a partir desse momento, inicia-se as eleições. Segundo Mendonça (2001 apud SANTOS; PRADO, 2018), “podem ser definidas quatro formas de provimento do cargo frequentes no país: 1) a indicação política; 2) o concurso público; 3) seleção mista e 4) eleição”.

Atualmente, segue-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN/9394/96) em que não está estabelecido como pode ocorrer a escolha do cargo de gestor, então fica à disposição do Sistema de ensino e dos interesses políticos do estado ou dos municípios para o cargo na instituição escolar.

A partir do princípio da gestão democrática na Constituição de 1988 houve a promoção do município à condição de ente federado, a quem a Carta Magna conferiu o direito de organização do sistema próprio de ensino por ser entidade com autonomia política, administrativa e financeira; e com LDB 9394/96 esse aspecto se fortificou porque também foi garantido ao município definir normas da gestão democrática do ensino público (NARDI et al., 2013 apud SANTOS; PRADO, 2018, p. 62).

A autonomia que foi passada aos municípios se torna delicada, pois a pessoa indicada ao cargo de gestor, normalmente é alguém com importância pessoal ou direcionada por interesse político, podendo criar um retrocesso no que diz respeito à democratização escolar.

Como avanço, pode-se citar um gestor público implantar a gestão democrática em um município e como retrocesso a entrada de um novo gestor público de acordo com os interesses particulares definir que a gestão democrática não será mais lei no município; ou seja, a gestão democrática fica a cargo dos interesses das lideranças políticas (SANTOS; PRADO, 2018, p. 62).

Neste processo de indicação, o gestor em questão pode não ter o devido preparo ou formação no âmbito educacional, estando ali presente politicamente, distanciando assim a instituição de um ambiente que poderia ser democrático. O que poderia ser melhor a todos que ali prestam serviço.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise realizada refere-se à caracterização dos sujeitos da pesquisa, apresentado no quadro 1. Os professores foram nomeados com letras do alfabeto para preservação de suas identidades.

**QUADRO 1 – Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa**

SUJEITOS	FORMAÇÃO	IDADE
Gestora	Especialização	41 - 50 anos
Coordenadora	Especialização	51 ou mais
Professora A	Nível Superior área Educação	20 - 30 anos
Professora B	Nível Superior área Educação	20 - 30 anos
Professora C	Nível Superior área Educação	31 - 40 anos
Professora D	Especialização	31 - 40 anos
Professora E	Especialização	31 - 40 anos
Professora F	Especialização	31 - 40 anos
Professora G	Especialização	41 - 50 anos
Professora H	Especialização	41 - 50 anos

FONTE: Dados elaborados pelas autoras, 2020.

A melhor forma de iniciar uma gestão democrática é com a escolha do gestor pela comunidade escolar, todavia, não é o caso da escola pesquisada. A gestora exerce a função há três anos e foi indicada pela Secretaria Municipal de Educação de Montividiu/GO. O interessante é que quando arguimos com a coordenadora e as oito professoras, como aconteceu a escolha da atual gestora, as professoras, coordenadora e a própria gestora foram unânimes em afirmar que a mesma ocupa o cargo em questão, por indicação.

Em se tratando da escolha dos gestores, as práticas tradicionais de indicação política perpetuam, sem o menor sinal de mudanças. Pois os cargos indicados geram em sua maioria uma espécie de barganha política, sendo útil aos governantes que seja feito então por indicação e, não por eleição da comunidade escolar.

Com relação a forma de gestão adotada pela atual gestora, a mesma afirma ser democrática. Para a coordenadora, a gestão exercida também é a democrática.

Contudo, quando questionamos as professoras, encontramos divergência nas respostas. Cinco afirmaram ser uma gestão participativa, duas democrática e uma diretiva. Ao analisarmos os argumentos das mesmas, verificamos a ausência de conhecimentos científicos com relação aos modelos de gestão educacional. A gestão diretiva consiste no autoritarismo, o que pode ser desmotivador para o grupo em questão.

Entende-se como gestão participativa aquela em que há enquadramento de todos os funcionários nas decisões a serem tomadas. O gestor deve estar aberto a receber ideias e críticas sobre o que tem ocorrido na instituição, podendo redirecionar ou modificar o percurso do que tem ocorrido ali.

Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados – portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Daí por que a participação competente é o caminho para a construção da autonomia (LÜCK, 2006, p. 17).

Das cinco professoras que optaram pela gestão participativa, duas justificaram: “Sempre em suas decisões buscar opiniões e as levar em discussão para que em equipe, consiga resolver as mais relevantes questões abordadas” (PROFESSORA D).

“Ela procura sempre auxiliar tudo que lhe cabe ou que está ao seu alcance para auxiliar todos os funcionários da instituição, numa melhor forma de trabalho não sobrecarregando nenhum em suas funções” (PROFESSORA E).

Entende-se como gestão democrática aquela em que há participação social, a comunicação entre gestor e colaboradores, sendo um sujeito ativo e participante das tomadas de decisões da escola. Deve haver diálogo e preocupação com a instituição e todos que nela estão.

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2005, p. 17).

Das duas professoras que optaram pela gestão democrática, uma justificou: “Muito profissionalismo e companheirismo, sempre tendo equilíbrio e sabendo se sobressair com excelência” (PROFESSORA F).

Entende-se como gestão diretiva aquela em que há autoridade por parte do gestor, na qual não é possível argumentação e questionamentos. As atividades são estruturadas e padronizadas, utilizando da hierarquia para obter disciplina e obediência dos colaboradores da instituição. Os cargos são estruturados e as iniciativas são dependentes dos superiores.

Nesse modelo, os funcionários, geralmente, fazem sempre a mesma tarefa, sempre da mesma forma; os cargos de trabalho são rigidamente estruturados; e toda iniciativa depende dos chefes e especialistas (praticamente não se usa o pensamento) (BRUINI, 2020, p. 01).

A professora que optou pela gestão diretiva, justificou: “Ela direciona o trabalho a ser executado” (PROFESSORA G).

Quanto aos processos de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), há divergência nas respostas, a gestora, coordenadora e algumas professoras dizem que o mesmo ocorre com a participação de todos da escola e comunidade em geral. Outras relataram que o mesmo é elaborado pela equipe pedagógica com participação apenas dos funcionários da escola, não havendo participação da comunidade.

“A elaboração do projeto político-pedagógico da instituição onde eu trabalho é feito de forma coletiva com a participação de todos os funcionários da instituição” (PROFESSORA A).

“Ele é um documento coletivo construído com a participação de todos os seguimentos da instituição” (PROFESSORA B).

“É elaborado pela equipe pedagógica da escola com a participação de todos os funcionários” (PROFESSORA G).

Nas reuniões pedagógicas constou que a gestora atua de forma assídua, estando sempre presente. A mesma busca auxiliar na elaboração de pauta, a coordenadora, dando sugestões e ideias para melhoria, acompanhando e dando pareceres sobre o que ocorre na instituição.

“Sim! Pois ela é a pessoa que deve estar atenta a tudo sobre o seu ambiente escolar e não deve apenas gestar um ambiente, tem que estar inteirada de todo o processo educacional de sua instituição” (PROFESSORA A).

“Sim, a gestora e a coordenadora que ministram as reuniões pedagógicas e organizam todo o passo a passo que irá ocorrer, sendo participativa” (PROFESSORA E).

“Sim, ela sempre contribui com sugestões e ideias para melhorar a prática dos professores, pois participa de todos os eventos escolares” (PROFESSORA F).

“Sim, ela acompanha e dá os pareceres necessário quando há questões administrativas. Ela se manifesta. Também dá sugestões e dicas” (PROFESSORA G).

“Sim. Conduzindo e colhendo informações” (PROFESSORA H).

Em relação ao acompanhamento da gestora junto ao trabalho pedagógico da instituição, a coordenadora e professoras dizem que a mesma é participativa, acompanha de perto os trabalhos diários, dividindo responsabilidades e está constantemente auxiliando a coordenadora e até mesmo as professoras.

“Ela acompanha de perto todo o processo do trabalho pedagógico da instituição auxiliando as coordenadoras e professoras em tudo que eles necessitam” (PROFESSORA C).

“Se inteira de todos assuntos e contribui com o trabalho das coordenadoras pedagógicas, dividindo responsabilidades” (PROFESSORA D).

“O trabalho é em equipe, feito por todas, assim ela sempre está junto” (PROFESSORA E).

“Sempre participativa” (PROFESSORA H).

No que diz respeito ao Conselho Escolar, é unânime que a gestora tem participação assídua e contínua, atua como presidente do mesmo, sendo responsável pelas principais orientações e dividindo as decisões com os demais atuantes. É posta como muito participativa em todas as questões.

“Ela como presidente do mesmo fica sendo responsável pelas principais orientações e assim dividindo sua responsabilidade e decisões” (PROFESSORA A).

“A gestora é uma das integrantes do Conselho escolar e atua de forma contínua” (PROFESSORA B).

“Bem participativa. Ela é a presidente” (PROFESSORA E).

“É a presidente” (PROFESSORA G).

A relação da gestora com a comunidade escolar é assídua, tanto a coordenadora, como as professoras relatam que é uma ótima relação. Há diálogo, é

comunicativa e expressiva, faz a intervenção com a equipe escolar e com a comunidade, com tranquilidade, sendo bastante amistosa.

“Ela é assídua e sempre em comunicação com a equipe de forma a manter um bom relacionamento de forma geral com todos” (PROFESSORA A).

“A gestora acompanha e integra a comunidade escolar de forma presente, comunicativa e expressiva” (PROFESSORA B).

“Relação de intervenção junto a equipe e a comunidade” (PROFESSORA G).

Na relação interpessoal da gestora com os funcionários da escola, há um certo desconforto, pois, a coordenadora e algumas professoras relatam que é uma ótima relação, que busca auxiliar a todos não os sobrecarregando. A referida atua com muito profissionalismo e companheirismo, com uma excelente relação com os colegas. Já em outro relato, uma professora em questão diz que a mesma apenas direciona o trabalho a ser executado.

“Ela procura sempre auxiliar tudo que lhe cabe ou que está ao seu alcance para auxiliar todos os funcionários da instituição numa melhor forma de trabalho, não sobrecarregando nenhum em suas funções” (PROFESSORA C).

“Sempre em suas decisões busca opiniões e as leva em discussão para que juntos em equipe, consigam resolver as mais relevantes questões abordadas” (PROFESSORA D).

“Muito profissionalismo e companheirismo, sempre tendo equilíbrio e sabendo se sobressair com excelência” (PROFESSORA F).

“Ela direciona o trabalho a ser executado” (PROFESSORA G).

De acordo com relatos da gestora, quando se trata de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, parte que se liga ao PDDE e como ser aplicada. Diz que a formação permanente de todos os funcionários da escola é por meio de concurso público.

O Programa Dinheiro Direto na Escola tem a finalidade de dar suporte financeiro para a escola pública, através de crédito em conta bancária da Unidade Executora ou APMF - Associação de Pais, Mestres e Funcionários. Os recursos destinam-se para a execução de ações que possibilitem a participação social e gestão autônoma do estabelecimento de ensino público, buscando consolidar a democratização da escola. As atividades desenvolvidas com esta verba podem ser: aquisição de material permanente; manutenção; conservação e pequenos reparos da unidade escolar; aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; avaliação de aprendizagem; implementação de projeto pedagógico; e desenvolvimento de atividades educacionais. Com isso, o PDDE pretende

contribuir para elevação dos índices de desempenho escolar da Educação Básica (ONOFRE; RITTER, 2016, p. 8).

Com os relatos da pesquisa feita, observa-se que em alguns momentos a Lei instrui de uma forma e na realidade a mesma é executada de outra maneira. Levando então à divergência de opiniões e algumas vezes à insatisfação por parte do corpo docente de uma instituição. Contudo, é possível observar que em sua maioria, mesmo com a alegação de não ser uma gestão democrática, os colaboradores da instituição convivem de bom grado e gostam da forma com que seus gestores trabalham.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se por meio deste artigo que a gestão democrática raramente é de fato executada, em sua maioria é participativa. Com a aplicação dos questionários e as respostas recebidas, vimos que os sujeitos apesar de grande parte ter especializações, são leigos quanto ao que de fato é uma gestão democrática, algumas repostas são confusas e incoerentes com o tipo de gestão selecionada.

Existe, ainda, uma prática de gestão que, em sua maioria, acredita na eficácia de uma gestão participativa. Posto que esta realidade esteja presente nas escolas, destaca-se que pequenos passos estão sendo dados para a adequação da gestão democrática.

Desta forma, constatamos que a gestora, ao ser questionada sobre a sua atuação frente à administração da escola, respondeu, que pratica a gestão democrática, e ressaltou que há a participação efetiva dos professores, alunos e demais funcionários nas decisões tomadas na instituição.

Consoante, os professores, em sua maioria, concordam que há uma comunicação entre a gestora e a equipe escolar nas decisões, contudo uma minoria fez ressalvas quanto à autonomia praticada, levando a uma reflexão sobre os discursos que mostram a efetiva concepção adotada como participativa e não democrática.

Por conseguinte, a gestão democrática deve envolver a comunidade em todos os processos, pois não há possibilidade de democratização se não existir a participação dos membros da comunidade. A gestão de fato democrática deve

assegurar a participação de todos nas tomadas de decisão e nas ações que serão desenvolvidas pela instituição.

Em vista disso, a gestão democrática atualmente implica em colocar a comunidade como extensão da instituição escolar, pois não é possível ter democratização se não houver práticas dos membros da comunidade. Conquanto, só acontecerá se a gestão escolar agir de forma democrática, considerando todos os aspectos.

## REFERÊNCIAS

BRUINI, Eliane da Costa. **Brasil Escola**. Administração Escolar. Disponível em: <<https://educador.brasilecola.uol.com.br/gestaoeducacional/administracaoescolar.htm>>. Acesso em: 24 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº. 9394/96** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

DICIO. Dicionário on-line de português. **Gestão**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/gestao/>>. Acesso em: 24 set. 2020.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Fernandes de; TOSHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. As Práticas de Organização e Gestão da Escola e a Aprendizagem de Professores e Alunos. **Presente! Revista de Educação**, CEAP-Salvador, 2009, jan/abr 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional; uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Adão Francisco de. Políticas públicas educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática. In: OLIVEIRA, Adão F. de; PIZZIO, Alex; FRANÇA, George. (Org.) **Fronteiras da educação**: desigualdades, tecnologias e políticas. Goiás: Editora da PUC Goiás, p. 93-99, 2010.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. **UM APANHADO TEÓRICO-CONCEITUAL SOBRE A PESQUISA QUALITATIVA: TIPOS, TÉCNICAS E CARACTERÍSTICAS**. Travessias, Cascavel, v. 2, n. 3, mar. 2010. ISSN 1982-5935. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122>>. Acesso em: 26 out. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PENIN, S.; VIEIRA, S. L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, S. L. (Org.) **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.13-45.

PEREIRA, Natália Cristina Souza et al. **GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS E CONCEPÇÕES ADOTADAS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE RIO VERDE-GO**, 2015. Disponível em: <<http://cepedgoias.com.br/edipe/viedipe/PDF/GT9%20Did%20Prat%20Estagio%20pdf/GT9%20natalia%20pereira%20fabiana%20%20borges%20silvon%20guimaraes%20vanderleida%20%20queiroz.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2020.

ONOFRE, Edilson Macieski; RITTER, Ms. Janete. **GESTÃO DEMOCRÁTICA: ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA DOS RECURSOS PÚBLICOS NO COLÉGIO ESTADUAL LEONARDO DA VINCI**. Paraná, 2016. Disponível em: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2016/2016\\_artigo\\_gestao\\_unioeste\\_edilsonmacieskionofre.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_gestao_unioeste_edilsonmacieskionofre.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2020.

PORTAL MEC. **Lei nº 9.394/96**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)>. Acesso em: 06 mar. 2020.

SANTOS, Isabela M.; PRADO, Edna C. ENTRE A ELEIÇÃO E A INDICAÇÃO POLÍTICA: as relações de poder no cotidiano do gestor escolar. **Exitus**, Santarém/PA, vol. 8, nº 1, p. 59 - 86, jan/abr 2018.

VASCONCELLOS, Maria de Nazareth Machado de Barros. **Gestão de Sistemas Educacionais**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.