

# **Estudo das dificuldades de implantação da Gestão Democrática em uma unidade de ensino fundamental e médio da cidade de Garça (SP)**

**Cláudia Maria Bernava Aguillar**

*Faculdade de Tecnologia de Garça - claudia.aguillar@fatec.sp.gov.br*

**Rosana Rocha da Silva**

*Faculdade de Tecnologia de Garça - rrsmariax@yahoo.com.br*

**Deise Deolindo Silva**

*Faculdade de Tecnologia de Garça - deise.deolindo@fatec.sp.gov.br*

## **Resumo**

O presente estudo discorre sobre o tema gestão democrática nas organizações educacionais, com o propósito de responder a seguinte questão problema: quais as dificuldades de sua implantação em uma unidade de ensino fundamental e médio da cidade de Garça (SP)? Os procedimentos metodológicos utilizados foram as pesquisas bibliográfica, documental e um estudo de caso para a coleta de um conjunto de informações empíricas com os sujeitos no espaço onde o fenômeno ocorre. Observou-se que existe uma grande necessidade de esclarecimentos acerca da gestão democrática na escola, ou seja, um longo caminho a ser percorrido na construção de uma comunidade escolar mais participativa, esclarecida, responsável, igualitária e consciente do seu papel na transformação da realidade social.

**Palavras-Chave:** Gestão Democrática. Educação. Escola Pública.

---

## ***Study of difficulties in implementing democratic management in a fundamental and middle education unit in the city of Garça (SP)***

### ***Abstract***

This research discourses about democratic management in educational organizations with the purpose of answer the question: which are the implementation difficulties in a basic and high school located in Garça – SP? The methodological procedures used were the bibliographical and documentary researches and a case study for the collecting of empirical informations with the individuals where occurs the phenomenon. It was observed that exist a huge necessity of clarifications about the democratic management in the school, in other words, a long way to be covered in the construction of a scholar community more participative, enlightened, responsible, egalitarian and conscious of its paper in the social reality transformation.

**Key-Words:** Democratic management. Educacion. Public School.

---

## **1 Introdução**

As escolas públicas são administradas pelos gestores escolares. Entretanto, o direcionamento da gestão nem sempre acontece da mesma forma nas escolas. Alguns diretores ocupam os seus cargos por meio de concurso público. Outros, são eleitos pela comunidade escolar e existem aqueles que são indicados pelos órgãos superiores. A gestão escolar nas

escolas públicas, por meio das determinações legais, deveria ser pautada pelo princípio e por métodos democráticos, visando favorecer aos interesses da classe popular. No entanto, a política de gestão ainda tem se revelado uma utopia no cotidiano de muitas escolas, distanciando-se daquilo que deveria acontecer.

Desta forma, observa-se que discorrer sobre a Gestão Escolar Democrática representa algo inovador. Entretanto, seria impossível deixar de ressaltar que as teorias científicas da organização do trabalho influenciaram até mesmo na organização do trabalho escolar e de sua gestão. Portanto, a administração escolar tem sua base na Teoria Geral da Administração (TGA).

As ideias implantadas por Taylor estão presentes na organização do trabalho escolar, não se restringindo à formação dos alunos, mas em muitos outros pontos importantes do cotidiano escolar, como: na divisão hierárquica do trabalho, no controle do tempo para execução das ações do profissional de educação, e até mesmo na separação entre pensamento e ação, equiparando-se aos mesmos princípios da fábrica em valorização ao capital.

Sabendo-se que, apesar dos documentos comprobatórios estabelecendo mudanças nesse campo, os ranços deixados pela teoria ainda se fazem presente nas escolas, porque muitas delas se preocupam apenas na formação dos indivíduos para atuar no mercado de trabalho, reforçando uma ideia que deveria estar estagnada, pois vem atender aos interesses da ideologia capitalista.

Diante do exposto, com este estudo pretendeu-se demonstrar as necessidades de esclarecimentos sobre a gestão, traçando o caminho percorrido ao longo do tempo, visando apresentar o grau de sua importância para a construção de uma sociedade mais participativa, esclarecida, responsável e consciente do seu papel na transformação da realidade, visto que, a escola enquanto instituição social revela ser o espaço ideal para a conquista de novos posicionamentos e novas realidades a partir de uma gestão comprometida com as mudanças por meio da valorização das pessoas que nela estão inseridas.

Como objetivo geral buscou-se desenvolver um estudo sobre a Gestão Escolar Democrática com base na literatura e no conhecimento empírico. O modo como a escola pública é administrada deveria ser um ponto de preocupação de todos que dela fazem parte, pois mesmo sabendo que cada uma tem a sua especificidade, observa-se que, em muitas escolas, o que acontece na prática ainda está longe do modelo do que se pretende com a Gestão Escolar Democrática. Diante do exposto, o interesse para desenvolver este estudo surgiu no sentido de buscar um melhor entendimento no que diz respeito a essa abordagem e alguns esclarecimentos que se revelam de extrema importância tanto para os gestores e professores quanto para os alunos e a comunidade a qual a escola está inserida. O tema tornou-se objeto de estudo porque é relevante o entendimento acerca das responsabilidades de cada um dos participantes do contexto escolar e até mesmo o grau de importância que exerce o modelo de gestão no âmbito da sociedade e o seu verdadeiro sentido para a transformação social.

O trabalho assumiu a forma de pesquisa exploratória, por meio do estudo de caso. Segundo Gil (2008, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores”. Esse tipo de pesquisa é menos rígido no planejamento, mas geralmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudo de caso. Assim, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral mais aproximada sobre determinado assunto.

## **2 A Gestão de Pessoas**

As bases históricas da administração de empresa têm suas origens nas ideias de Taylor, Fayol e Weber, considerados administradores mecanicistas. Com isso, o mecanicismo deixou

muitas marcas na concepção tradicional de recompensas, por sustentar que o pagamento pelo trabalho realizado deveria se apoiar em cumprimento de responsabilidades, tempo padrão e produção individual.

Segundo Gil (2007, p. 18) a administração científica se fundamentava na racionalização do trabalho objetivando reduzir tempos gastos desnecessariamente.

Como afirma Chiavenato (2011, p. 54), Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família de princípios rígidos e foi educado com forte mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciou sua carreira como operário na Midvale Steel Co., passando a capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo Stevens Institute. Na época, vigorava o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalançar o pagamento por peça determinado pelos patrões. Isso levou Taylor a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse tanto aos patrões como aos empregados.

Com relação a Fayol, Chiavenato (2011, p. 75) diz que:

A Teoria Clássica caracteriza-se por seu enfoque prescritivo e normativo: prescreve os elementos da administração (funções do administrador) e os princípios gerais que o administrador deve adotar em sua atividade. Esse enfoque prescritivo e normativo sobre como o administrador deve proceder no trabalho constitui o filão da Teoria Clássica. É a velha receita do bolo.

Chiavenato (2009) aponta que, no início do século XX, Max Weber, um sociólogo alemão publicou uma bibliografia a respeito das grandes organizações características de uma nova época, plena de novos valores e de novas exigências. O aparecimento das burocracias coincidiu com o despontar do capitalismo, graças a inúmeros fatores, dentre os quais a economia do tipo monetário, o mercado de mão de obra, o aparecimento do estado-nação centralizado e a divulgação da ética protestante (que enfatizava o trabalho como um dom de Deus e a poupança como forma de evitar a vaidade e a ostentação). Com base em Weber surgiu a teoria burocrática.

Como afirma Chiavenato (2009, p. 76),

O Período da Indústria Clássica é correspondido entre o início do Século XX até o fim da Segunda Guerra Mundial, onde ocorre um fato surpreendente que mudou o rumo da história, que foi a expansão da indústria gerando países desenvolvidos, assim como a fabricação de produtos manufaturados.

Nesse período o foco era produção em maior quantidade de produtos em menor tempo e menor custo, ou seja, aumentar a mão-de-obra e reduzir os custos.

Sobre o período neoclássico Chiavenato (2009, p. 77) esclarece que:

A Era Industrial Neoclássica foi compreendida de 1950 a 1990. As transformações ocorreram em velocidade maior, rompendo barreiras territoriais, alterando o rumo da economia local para uma economia globalizada. Os moldes centralizados já não fornecem melhores resultados. As mudanças são rápidas e dinâmicas no setor de Recursos Humanos – responsáveis pela avaliação do desempenho e contratação dos funcionários – afetando a estrutura organizacional da empresa.

Nessa fase os trabalhadores ainda eram considerados recursos, assim como os recursos materiais e os financeiros.

A terceira fase e atual é denominada por Chiavenato (2009, p. 78) como Era da Informação:

[...] corresponde o período após 1990, com muitas mudanças improváveis. O avanço da tecnologia da informação ajudou muito o acesso à economia mundial pelas organizações de vários países, aumentando ainda mais a concorrência e o favorecimento da qualidade e inovações.

Essa fase significou muito para os trabalhadores, porque deixaram de ser vistos como meros empregados que só fornecem mão-de-obra, mas como alguém que fornece conhecimento.

De acordo com Monteiro (2015, p. 4 apud VERGARA, 2003),

A Era da Informação apresenta problemas. Um grave é o excesso de informações que acabam atrapalhando, poucos indivíduos têm a capacidade de filtrar o que realmente importa. Sinalizando o questionamento, ressalta-se que numa organização as informações devem vir de fontes confiáveis, podendo contribuir para organizações, sendo as pessoas que complementam a organização.

No entanto, Chiavenato (2008, p. 34) esclarece que:

Na “era da informação”, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações, mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

A era da informação exigiu um novo perfil de trabalhador para atuar nas organizações, portanto tornou-se necessário ser proativo, criativo, empreendedor e inovador.

Tendo em vista o avanço tecnológico que o mundo vem passando, as necessidades de mudanças no interior das organizações têm sido um fator extremamente importante para se manter no mercado competitivo, portanto as pessoas passaram a ser peça fundamental. Como afirma Chiavenato (2011, p. 35):

O mundo está mudando com uma rapidez incrível, transformando, até mesmo, a área de Recursos Humanos, sendo nomeados como: Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano, Gestão de Competência, entre outros para manterem configurados na área e representados em um novo espaço.

Sabendo-se que a gestão de pessoas está em constante transformação, portanto deve-se levar em consideração que tudo acontece muito rápido no mercado competitivo, por isso são essenciais o envolvimento e o comprometimento das pessoas para novas conquistas e bons resultados.

Segundo Gil (2007, p. 60), “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.”

Sobre gestão Davel e Vergara (2005, p. 10) esclarecem que:

A prática da gestão exige a capacidade de estabelecer relações que se desenvolvam no âmbito organizacional, direcionando-as para que o trabalho seja realizado e para que os objetivos organizacionais sejam atingidos com um certo grau de criatividade e motivação.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 86) existem seis processos básicos de Gestão de Pessoas. São eles: processos de agregar pessoas; processos de aplicar pessoas; processos de recompensar pessoas; processos de desenvolver pessoas; processos de manter pessoas; processos de monitorar pessoas.

Se algum desses processos não for realizado de forma correta pode acarretar sérias consequências, por isso é preciso conhecer os processos, diagnosticando-os e identificando as

suas falhas, para que possam ser corrigidas e aprimoradas constantemente. Quando aplicados corretamente, será possível capacitar e desenvolver pessoas em suas habilidades e conhecimentos, recompensá-las e estimular o seu comprometimento garantindo a eficácia.

Com base em Chiavenato (1999), vale ressaltar que todos esses processos se relacionam entre si, se interpenetram e se influenciam, portanto, cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Desta forma, o equilíbrio na condução de todos os processos é fundamental para que tudo dê certo.

Ressalta-se que, quando a organização desenvolve todos esses processos, consegue manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com o trabalho e o sucesso dela, portanto observa-se que o investimento nas pessoas representa um grande passo para o mundo atual. Conforme Chiavenato (1999, p. 87), a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, que são: as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; as pessoas como parceiros da organização. Esses aspectos citados por Chiavenato demonstram que as pessoas constituem o principal ativo de uma organização, por isso devem ser bem tratadas pelos seus gerentes, pois são os elementos básicos para a eficácia organizacional.

A gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais. (GIL, 2006).

Percebe-se que, bem distante e diferente do que foi estudado ao longo do tempo nas Eras Clássica e Neoclássica, a gestão de pessoas veio para atender as urgências e mudar o cenário organizacional, porque as pessoas constituem um dos elementos mais importante das organizações. Elas passaram a ser consideradas inteligentes e responsáveis por introduzir o conhecimento nas organizações, tornando-se o principal diferencial para que estas se mantenham no mercado competitivo.

Sabendo-se que, com essa nova concepção, as pessoas deixam de ser meros recursos humanos e se tornam parceiros da organização, nesse contexto, cabe ao gestor buscar estratégias e levar em consideração que essas pessoas influenciam diretamente nos resultados, conseqüentemente no alcance das metas, portanto esse profissional precisa ter uma visão holística e foco nos resultados.

Como afirma Fragoso (2009, p. 309),

Muitas empresas já caminham em direção a um movimento para a visão de gestão estratégica, valorizando as pessoas e vendo os resultados como frutos de uma visão compartilhada por toda a organização. Essa é a visão do futuro para as empresas que buscam estabilidade, longevidade e sustentabilidade no mercado.

Nesse contexto observa-se que, a melhor maneira de uma empresa buscar estabilidade, longevidade e sustentabilidade será cuidando do patrimônio humano, permitindo que as pessoas usem os seus conhecimentos, a sua criatividade e a inovação.

Como esclarece Ribeiro (2005, p. 12),

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiram uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status – que geram e fortalecem a inovação e o que deveria vir a ser. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Fragoso (2009, p. 309) continua esclarecendo que:

A perspectiva de gestão das empresas do século XXI é algo cada vez mais inovador, não há modelos prontos, como uma receita, com medidas previamente estabelecidas. A premente necessidade de evoluir de maneira eficaz com que a concepção sobre vários aspectos relacionados à gestão pudesse ir sendo substituída e modificada ao longo do tempo.

Destaca-se que, na verdade, para trabalhar com a gestão não é possível seguir modelos ou receitas, mas pensar em inovação, nas pessoas como fator estratégico e determinante nos processos decisórios e conseqüentemente nos resultados. Ressalta-se que, no mundo atual é fundamental que as pessoas estejam preparadas, com competências para enfrentar as mudanças mercadológicas e competitividade acirrada, por isso as empresas precisam oferecer condições para o desenvolvimento de competências.

Embora muito se fale em gestão de pessoas, ainda há muitos questionamentos sobre as relações entre organizações e pessoas, o que se reforça na discussão sobre como a gestão estratégica de pessoas pode ser atrativa e assegurar a competitividade (FRAGOSO, 2009, p. 308).

Pensar em gestão estratégica na organização requer pensamentos voltados para a criatividade, inovação, tecnologia e na valorização das pessoas de forma humanizada, por isso é um grande desafio.

Nesse contexto, torna-se essencial um planejamento estratégico (visão, missão, valores, objetivos e metas) de forma que todos os componentes da organização trabalhem alinhados e comprometidos com foco no resultado.

### **3 A administração escolar**

Durante muito tempo a administração escolar foi regida nos moldes impostos pela Teoria Geral da Administração (TGA), visando preparar o indivíduo para o mercado de trabalho em atendimento à ideologia da classe dominante, o capitalismo, por isso discorrer acerca de sua história e evolução requer um estudo das diferentes teorias.

Como afirma Cury (2003, p. 201), o termo gestão vem de *gestio*, que por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), mas é algo que se traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re) duplica o seu caráter público (re/publica) (CURY, 2003).

Ainda para Cury (2014, p. 15), “A gestão democrática da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1988”.

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.

A Lei nº. 9.394/96, em seus artigos 14 e 15, estabeleceu a gestão democrática nas escolas. De sua interpretação, percebe-se que é preciso que educadores e gestores se reeduquem, na perspectiva de uma ética e de uma política que possibilitem criar formas de participação na escola (BRASIL, 1996).

Com esta lei, a educação passa por grandes mudanças e passa por resguardar os princípios constitucionais, inclusive, de gestão democrática em seu artigo 14 (BRASIL, 1996),

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 da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes.

Conforme estabelece a meta 19 do Plano Nacional de Educação, a gestão democrática deve seguir os preceitos constitucionais e ser uma das diretrizes para a educação nacional, portanto deve ser entendida como um espaço de construção coletiva nos diferentes níveis, etapas e modalidades do ensino, assim como os mecanismos de participação coletiva e se estende também para as formas de escolha dos dirigentes de escola e o exercício da gestão.

Como afirma Gadotti (1977, p. 38):

A gestão democrática pode melhorar e é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; proporcionará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

Desta forma, a gestão democrática significa um avanço no interior das escolas públicas porque cada escola tem sua especificidade, portanto o trabalho exigirá uma aproximação entre os diferentes atores envolvidos, que refletirá diretamente no ensino e na aprendizagem dos alunos.

Para Luck (1996), a gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, deve observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e as participações das pessoas. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes.

Nesse contexto, percebe-se que a gestão democrática para se efetivar necessita o envolvimento de todos os envolvidos na escola no resgate de uma escola melhor e uma educação de qualidade para todos. “A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores” (VEIGA, 1997, p. 18).

Diante disso, o trabalho na perspectiva de uma gestão democrática vai além do que se possa imaginar, pois não se restringe apenas ao modo de administrar, mas leva em consideração também a prática pedagógica dos professores, momento em que a teoria e a prática dialogam. A reflexão sobre a prática pedagógica passa a ser um momento de extrema importância, pois a preocupação em rever como os professores ensinam, e como os alunos aprendem são aspectos relevantes para esse modelo de gestão.

As experiências já vivenciadas em relação à democratização da gestão escolar apontam alguns pressupostos e alguns parâmetros que, se considerados, tendem a garantir maior sucesso na conquista daquela democratização e, conseqüentemente, da escola de melhor qualidade (ARAÚJO, SALVATERRA, 2009, p. 55). Com base na afirmação das autoras, quando a gestão democrática se efetiva, conforme deve acontecer, a escola se transforma porque o comprometimento e a participação de todos na luta por uma educação melhor são primordiais para tais conquistas.

Segundo Gadotti e Romão (2002, p. 35), “na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola”.

Como afirma Hora (2007, p. 23),

Para se efetivar uma gestão democrática será necessário garantir a efetivação combinada de três aspectos, o primeiro é a democratização para o acesso à escola (escolas e professores suficientes para todos), o segundo é a democratização dos processos pedagógicos (processo de ensino-aprendizagem que garanta a apropriação do saber sistematizado), e por fim o terceiro aspecto é a democratização dos processos administrativos (participação da comunidade).

Nesse sentido, entende-se que uma gestão democrática para se efetivar deverá reunir diferentes aspectos importantes. Primeiramente será necessário democratizar o acesso à escola tanto para os alunos quanto para os professores, reconhecendo os processos pedagógicos como momentos de troca de saberes, sem esquecer que o envolvimento e a participação ativa da comunidade são ponto crucial para se tornar realidade.

Desta forma, com relação à participação ativa da comunidade e em atendimento a meta 19 do PNE, a gestão democrática deve levar em consideração as instâncias e os mecanismos de participação coletiva. São eles:

**a) Projeto Político-Pedagógico:** definido como uma diretriz orientadora das ações educativas na escola, expressando as concepções de homem, sociedade, educação, conhecimento, escola, dentre outras que justifiquem e fundamentam as práticas da instituição.

**b) Conselho Escolar:** são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola (BRASIL, 2004).

**c) Conselho de Classe:** é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar.

Constitui-se numa das instâncias de vital importância num processo de gestão democrática, pois “guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objetivo de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual desenvolve-se o processo de trabalho escolar (DOURADO, 2006, p. 12).

**d) Associação de Pais e Mestres – APM:** enquanto instância de participação, constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível (DOURADO, 2006, p. 12).

**e) Grêmios Estudantis:** é reconhecido como instância de extrema importância no espaço escolar para a formação dos alunos no contexto social e político. Como diz Dourado (2006, p. 13 apud VEIGA, 1998, p. 113),

Numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire importância fundamental, à medida que se constitui numa “instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula”.

### 3.1 O papel do gestor escolar

Segundo Paro (2003, p. 15), o diretor

[...] por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado.

Para Luck (2001), em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo na capacitação dos professores, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

Como afirma Paro (2003, p. 16 -17),

É preciso, pois, começar por lutar contra esse papel do diretor (não, entretanto, contra a pessoa do diretor). A esse respeito, é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode perder o que não se tem, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola.

Para Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

Conforme os estudos do MEC, é possível afirmar que a livre indicação dos diretores escolares pelos poderes públicos se identificava com as formas mais usuais de clientelismo. A modalidade de acesso por concurso público nasce como contraponto à indicação política. Vários interlocutores têm defendido essa forma de ingresso, por transparecer objetividade na escolha por méritos intelectuais.

A defesa do concurso público de provas e títulos é bandeira a ser empunhada e efetivada como forma de ingresso na carreira dos profissionais da educação. Mas a prática tem mostrado que não é a forma mais apropriada de escolha de dirigentes escolares.

De acordo com Souza (2013, p. 55),

A eleição do diretor escolar não é garantia de democratização, mas é uma condição para ampliar a democracia na escola e nos sistemas de ensino. A eleição não é a melhor forma no sentido absoluto, mas é a melhor para a atual conjuntura. Nos últimos trinta anos não encontraram uma forma ideal.

É correto afirmar que, em algumas cidades brasileiras já acontece a eleição para diretores, em outras, o diretor presta concurso público conquistando o seu cargo por mérito, porém ainda existe muito diretor por indicação política, no entanto, essa forma contraria os ideais para uma gestão escolar democrática e reforça o clientelismo.

## **4 Procedimentos, Análise e Resultados**

### **4.1 Procedimentos metodológicos**

Conforme já exposto na introdução deste artigo, este trabalho assumiu a forma de pesquisa exploratória que visa um aprimoramento de ideias. Para tanto, escolheu-se como pesquisa meio o Estudo de Caso. De acordo com Gil (2008, p. 57), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Portanto, conforme Gil (2008, p.27 apud YIN, 2005), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Para a realização do presente estudo de caso foi escolhida a Escola Estadual Profª Lydia Yvone Gomes Marques, localizada na Avenida Faustina, 568 – Bairro Labienópolis - de Garça – SP, que funciona em dois turnos sendo: manhã – 7:00 às 12:20 e a tarde 12:30 às 17:50. A

escola atende o Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano e o Ensino Médio do 1º ao 3º ano. Atualmente conta com 311 alunos, sendo 178 do Ensino Fundamental e 133 do ensino Médio. A referida instituição de ensino conta com o Programa Escola da Família, que funciona aos sábados e domingos e com Centro de Línguas, que oferece cursos de inglês e espanhol.

A equipe gestora é composta por uma (01) Diretora, uma (01) Vice-Diretora, um (01) Vice-Diretor do Programa Escola da Família, além de uma Coordenadora de Apoio à Gestão Pedagógica. Conta com trinta e cinco (35) professores e quatorze (14) funcionários distribuídos nos dois turnos. Foi aplicado um questionário com uma relação de perguntas previamente elaboradas. Esses questionários foram distribuídos entre os sujeitos que participam do cotidiano escolar em estudo como dois (02) gestores, cinco (05) professores, um (01) aluno, dois (02) pais e três (03) funcionários, que preferiram permanecer no anonimato. Todos responderam as mesmas perguntas e foram identificados pelas letras A B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M.

Segundo Gil (2002, p. 115) “O questionário se constitui no meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

#### 4.2 Análise e resultado dos dados coletados

Na aplicação do questionário as seguintes perguntas foram feitas:

- 1- A escola se preocupa com a Gestão Democrática?
- 2- Como se dá o Processo de Gestão Democrática na Escola?
- 3- A Comunidade interna e externa participa da Gestão de sua Escola?  
Quem é o responsável pela decisão final das ações da sua Escola?
- 4- Qual é o ponto forte da Gestão da sua Escola?
- 5- Quais são os problemas enfrentados pela Gestão da sua Escola?

A professora A respondeu que “Sim. Com a participação dos professores, alunos, funcionários e pais/responsáveis, por meio dos conselhos, reuniões e outros. As decisões são sempre tomadas em conjunto. Saber ouvir e ponderar, sempre levando em consideração a legislação. Lidar com alunos assistidos, obter a participação efetiva de todos os pais na vida escolar dos filhos”.

A professora B respondeu, também, que “Sim. Ouvindo os alunos e comunidade escolar através de caixa de sugestões, assembleias gerais, grêmio estudantil, representantes de classe, pais e/ou responsáveis pelos alunos, professores e funcionários através de avaliações e sugestões aplicadas anualmente. Sim, através de assembleias gerais, quanto às decisões, muitas o responsável fica sendo o diretor da escola. Ouvir a todos e atender o que é possível dentro das legislações educacionais. Em alguns momentos, indisciplina, falta de comprometimento com os estudos e ausência da família na escola”.

A professora C respondeu que: “Há um início de preocupação. Através da participação da equipe como um todo, dos alunos, dos pais e responsáveis nas decisões e prestações de contas. Participam. A equipe gestora é responsável pelas decisões finais, uma vez que cabe a ela analisar as opções (quando em uma votação, por exemplo). Companheirismo. Problemas que dizem respeito a nossa comunidade, pois ela é muito coerente”.

A professora D respondeu que: “Sim. Com a participação da equipe docente, dos pais, dos alunos e dos funcionários através dos Conselhos de escola, Associação de Pais e Mestres e outros. Sim, a decisão final é da equipe gestora, mas sempre com o consentimento dos outros professores (comunica a decisão final). Saber ouvir e ponderar não deixando de cumprir a legislação vigente. Lidar com os alunos assistidos, obter a participação dos pais na vida acadêmica dos filhos”.

A professora E respondeu que: “Sim, pois oferece a todos um espaço para dialogar, expressar opiniões e assim entrar em um consenso entre todos. O processo se dá a partir da participação de todos, dando lugar a todos os gestores, alunos e funcionários. Sim. Os responsáveis pela decisão das ações é toda equipe gestora que tem um olhar para a melhoria da escola. Resolver conflitos entre alunos. A pouca participação da família no ambiente escolar, acaba afetando o trabalho da gestão da escola”.

Mediante as respostas dos professores analisou-se que, a escola em estudo está caminhando para uma gestão democrática, porém encontra entraves no que diz respeito ao comprometimento e à participação efetiva da família na vida acadêmica dos alunos, pontos extremamente importantes que prejudicam o trabalho da gestão. Devido ao tipo de comunidade no qual a escola está inserida, a indisciplina representa um fator constante no espaço escolar, pois a resolução de conflitos entre os alunos é uma realidade que necessita do trabalho conjunto entre a família e a escola para encontrar soluções. Portanto, a falta de participação dos pais e a indisciplina são reconhecidas pelos professores como os maiores problemas enfrentados pela gestão da escola.

O funcionário gerente F respondeu que: “Fala-se muito da gestão democrática teoricamente, mas na prática, ela não acontece, então acredito que não há preocupação. Ela não acontece, “somente de faz de conta”. A comunidade interna e externa é chamada a participar, mas somente para tomar ciência das decisões já tomadas pela direção da escola. A direção da escola é humana, se preocupa com as pessoas. Acredito que o principal problema é com o aprendizado dos alunos que a escola registra um resultado abaixo da média do estado e tem alto índice de indisciplina”.

O funcionário inspetor de alunos G respondeu que: “Na teoria sim, mas a prática muitas vezes não acontece. Reunião entre a Gestão Administrativa onde as resoluções muitas vezes são descobertas pelos demais funcionários através de terceiros. Não tenho certeza e as decisões são tomadas por hierarquia. Humanidade. Muitas mandando ao mesmo tempo, fazendo com que os poucos funcionários restantes não saibam a quem realmente responder”.

O funcionário de serviços gerais H respondeu que: “Sim, pois respeita os saberes e os valores dos alunos, desenvolve projetos educativos, o Projeto Político Pedagógico, que promove as relações do alunado e a comunidade respeitando a integridade e a diversidade dos sujeitos, visando à formação plena do aluno, a aprendizagem significativa, de acordo com a realidade na qual a escola está inserida. Na participação de todos e na concretização do projeto educativo intencional intercultural que visa promover condições de igualdade entre todo o alunado e propicie processos e metodologias educativas que deem sustentação as diversas relações, que se estabelecem entre todos os envolvidos, e o compromisso principal da formação integral de seus alunos, a cooperação entre todos aqueles que convivem na instituição escolar. Sim, a comunidade participa, a participação dos profissionais da Educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, é importante a participação de todos os colegiados, conselho de escola, grêmios, pais, pois juntos buscam e levantam problemas e soluções do acesso, reprovação, evasão, questões importantes relacionadas à Educação tratados juntos, escola, comunidade, família tendem a diminuir. A participação dos alunos e todos, a gestão democrática com a participação de todos, quando o trabalho educativo é realizado com responsabilidade, compromisso, diálogo, o coletivo escolar torna-se mais produtivo e problemas podem ser solucionados e assim favorecer o processo de aprendizagem e a formação de sujeitos políticos conscientes de seus direitos e deveres na sociedade e convivência humana”.

Analisou-se que, conforme as respostas dos funcionários da escola há variações entre elas devido ao ponto de vista de cada um. Os funcionários F e G, não veem a gestão acontecer, conforme deveria, não passando apenas de um discurso meramente teórico que não traz resultados, pois até mesmo as informações não são passadas devidamente. Apesar da direção

da escola ser humana, a comunidade só é convocada para saber das decisões depois que foram tomadas, prevalecendo à hierarquia. No entanto, o funcionário H respondeu comprovando que vários aspectos da gestão democrática acontecem na escola, pois os professores, pais e a comunidade participam dos processos. O envolvimento, o comprometimento e a responsabilidade dos atores sociais com o Projeto Político Pedagógico representam pontos importantes para a aprendizagem e a formação dos alunos enquanto cidadãos.

Pensar que a gestão democrática é obra de lideranças bem-intencionadas é acreditar em uma forma autocrática de democracia, na qual seus postulados estão hierarquizados, padronizados, organizados e dirigidos (LIMA et. al, 2010, p. 30).

O pai de aluno I respondeu que: “Sim. Através de reuniões. A diretora. Disse não saber responder à questão 4. Falta de interesse dos pais em participar das reuniões”.

Analisou-se que, de acordo com a resposta do pai de aluno ainda existem pontos dentro da gestão que não foram esclarecidos para alguns pais e que o desinteresse da família em participar das reuniões representa um fator importante, porque a gestão necessita da participação de todos envolvidos.

Segundo Lima et. al, (2010, p.30), “[...] a democracia não pode estar na cabeça de alguns, tampouco ser obra de uns poucos, mas um projeto de vida coletivo”.

O aluno K respondeu que: Sim, a escola dá incentivo ao grêmio, mas acredito que poderia dar mais atenção as opiniões e ideias dos integrantes e alunos, proporcionando assim mais autonomia do protagonismo juvenil. São expostas diferentes propostas e pontos de vista, onde no final se pondera tudo em conjunto, visitando o interesse e necessidade gerais da escola. Sim, quem toma as decisões finais é a diretora da escola. Dar melhoria nos ensinamentos dos alunos. Indisciplina dos alunos.

Por meio das respostas do aluno analisou-se que, apesar do incentivo dado ao Grêmio Estudantil pela gestão, ele gostaria que o alunado tivesse mais voz para expressar suas ideias e opiniões de forma autônoma, entretanto reconhece o trabalho em conjunto em prol da escola. A indisciplina é entendida como um problema enfrentado pela escola.

Para Lima et. al (2010, p. 30), daí a necessidade de entender a gestão democrática como um ir e vir. Como processo e como construção coletiva. A sua efetividade então está pautada nas mobilizações. Nas lutas conjuntas, na sociedade organizada. Ela não pode ser reduzida a canais legítimos de participação: o Conselho de Escola (CE), as Eleições de Diretores (ED), as Associações de Pais e Mestres (APMs) e o Projeto Político Pedagógico (PPP).

A diretora L respondeu que: “Sim, a gestão democrática é uma preocupação permanente desta equipe. Fazemos o possível para ouvir as opiniões abrindo espaço para encontros constantes de diálogo e troca de opiniões. A decisão final das ações fica sempre a cargo da direção, que a todo tempo procura buscar parceria com a comunidade interna e externa. Entendo que o ponto forte da gestão desta escola é o envolvimento e participação de todas as instâncias escolares. Encontramos alguns problemas de aceitação do novo em determinados momentos”.

A vice-diretora M respondeu que: “Sim, a escola tem por objetivo a cada ano ampliar os conhecimentos sobre gestão democrática, compartilhar os resultados obtidos e fomentar a construção participativa de propostas práticas. Encontros entre alunos, professores, servidores, equipe gestora, pais, responsáveis e comunidade para reflexão e levantamento de propostas, compartilhar resultados e discutir mudanças com tom propositivo. Sim, todos são responsáveis, o diretor atua como mediador. Efetiva participação nas propostas apresentadas. Instrumentalização das ações e incorporar atitudes”.

A partir das respostas da diretora e da vice, analisou-se que, do ponto de vista delas a gestão é uma realidade na escola, apesar de ainda ocorrer problemas de aceitação do novo em alguns momentos, mas ambas reconhecem que o envolvimento e a participação dos pais como pontos fortes da gestão.

Para Lima et. al. (2010, p. 31), gestão democrática, portanto, consiste numa ação participativa e comprometida de todos os envolvidos com a educação. Requer indissociavelmente, gostar de participar, bem como, ter poder de participação nos processos decisórios, ter conhecimento acerca do objeto em questão, e por fim se reconhecer nesse objeto.

### **Considerações Finais**

Mediante os estudos desenvolvidos, observou-se que se as escolas trabalharem dentro de um sistema fechado, com uma visão de fragmentada de empresa e de homem, continuará prevalecendo a administração antiga, pautada na Teoria Geral da Administração em que tudo era meramente mecânico.

No modelo de Gestão, as pessoas são entendidas de outra forma, sob uma diferente concepção. Em se tratando de gestão escolar, o ensino e a aprendizagem ocupam lugar de destaque, para que todos tenham o direito de aprender, não havendo seleção.

Em resposta a questão problema proposta no estudo, “Por que a gestão democrática ainda representa ser um grande desafio no cotidiano das escolas públicas?”, observou-se que ainda há um caminho longo a ser percorrido acerca da gestão democrática. Existem muitos pontos a serem esclarecidos sobre a implementação e implantação desse processo. O comprometimento e a participação de todos os interessados precisam acontecer para tornar a gestão efetiva e verdadeira. O trabalho coletivo será fundamental para a construção e o alcance dos objetivos, e conseqüentemente o resgate de resultados positivos.

Ressalta-se que, baseando-se na literatura, muitos diretores de escola ainda desconhecem o conceito de gestão em sua amplitude e não estão devidamente preparados para exercer essa função, a partir de tais mudanças no sentido de saber gerir suas escolas. Muitos ainda pecam no momento da tomada de decisão.

Na visão antiga da administração escolar, o gestor era alguém autoritário, que só sabia impor as ordens e falar em hierarquia. Atualmente, o gestor é aquele que orienta e incentiva os processos democráticos. O gestor, por sua vez, é o articulador, que abre espaço para sugestões e parcerias propondo uma ação compartilhada e participativa.

Na gestão escolar democrática a proposta é de uma educação com um importante valor social, visando à construção de uma escola a partir do envolvimento de todos, por uma ação coletiva para a formação cidadãos comprometidos com uma nova visão de mundo com base na honestidade e responsabilidade.

O Projeto Político Pedagógico precisa ser reconhecido como um instrumento norteador dos educadores e da instituição, por isso não pode ser encomendado e construído por terceiros. A construção desse documento precisa acontecer na escola com o envolvimento de todos. Cada escola terá o seu Projeto, pois cada uma tem a sua especificidade, visto que na gestão democrática a proposta é de uma educação com um importante valor social, visando à construção de uma escola a partir do envolvimento de todos, por uma ação coletiva para a formação cidadãos comprometidos com uma nova visão de mundo com base na honestidade e responsabilidade.

A gestão trabalha na intenção da participação de todos em busca da melhoria, quando bem conduzida e em consonância com o Projeto Político Pedagógico. Não se vivencia a gestão isoladamente. Ela precisa ser compartilhada para se efetivar. O gestor precisa estar aberto às sugestões de todos os envolvidos e trabalhar em parceria. Só assim os bons resultados serão colhidos juntos.

Portanto, deve levar em consideração os mecanismos de participação, facilitando a sua implantação, sem dificultá-la, porque isolados não são suficientes para programar a gestão democrática. Isso só acontece quando todos se envolvem através do diálogo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9394/1996).

BRASIL. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania.** Ministério da Educação Secretaria de Educação Básica. Brasília – DF Novembro de 2004

BRASIL. COLARES, Maria Lilia Imbiriba Sousa et al **Gestão Escolar: Enfrentando os Desafios Cotidianos em Escolas Públicas.** Curitiba: CRV, 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192). Acesso em: 26 nov. 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios.** Revista Brasileira de Política e Administração da educação. Vol. 18, n.2. jul./dez. São Bernardo do campo: Anpae, p.163-174.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos desafios da gestão de pessoas.** 2011.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. **Desafios relacionados nas práticas de gestão e de organização.** Janeiro/março. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a0>. Acesso em: 18 jun. 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de educação à distância, 2006. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192). Acesso em: 20 jul. 2018.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações.** Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez.2009. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/viewFile/13481/12899>. Acesso em: 18 jun. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofício da participação coletiva**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Editora alínea, 2007.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 8. ed. (Coleção Docência em Formação). São Paulo: Cortez, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola: teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 2001/2004.

LIMA, Paulo Gomes; ARANHA, Maria Alice de Miranda; Lima, Antônio Bosco de. Estado, políticas educacionais e gestão democrática da escola no Brasil. **Anais do XV ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino**. Belo Horizonte, 2010.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Vol. II. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **A Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DPS/A, 2001.

MARCONI, Marina de A. LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTEIRO, Samir et al **Gestão de pessoas: valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. LOCAL, 2015. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_213\\_265\\_27313.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf). Acesso em: 25 jun. 2018.

OLIVEIRA, Dalila Andrade et al. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

RIBEIRO, Antônio Luís. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Em busca de um modelo ideal. **Revista Carta Fundamental**. Novembro, 2013.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento: plano de ensino – aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995.

\_\_\_\_\_. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, Ilma Passos de Alencastro. **Repensando a didática**. 11. ed. Campinas: Papirus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2001.

Estudo das dificuldades de implantação da Gestão Democrática em uma unidade de ensino fundamental e médio da cidade de Garça (SP)

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.