



**ARTIGO**

**ADMINISTRAÇÃO**

---





# ideário

Revista Científica do  
**INSTITUTO IDEIA**

---



**INSTITUTO  
IDEIA**

## GESTÃO DEMOCRÁTICA: MECANISMOS OFERECIDOS AOS GESTORES ESCOLARES

**LUCIANO GOUVEIA DE SOUZA** ([gouveia727@hotmail.com](mailto:gouveia727@hotmail.com)) – Professor de Educação Física nas escolas Municipais Professora Maria de Lourdes Milhomem Fernandes e Professora Nair Duarte em Araguatins – TO. Doutorando do curso Ciências da Educação da Universidade Columbia Del Paraguay.

**RESUMO:** A presente pesquisa buscou investigar os desafios enfrentados pelo gestor em exercício na escola pública e seus reflexos na prática cotidiana de sua administração. O objetivo geral foi analisar os fatores e o mecanismo que viabilizam a efetivação do processo de gestão escolar democrática, a partir das experiências de gestores em exercício na rede pública. A metodologia adotada seguiu a abordagem qualitativa, incorporando, contudo, estratégias quantitativas para a análise dos dados, para os quais foram utilizados cálculos de estatística descritiva, mediante utilização de planilha eletrônica e elaboração de banco de dados, que permitiram quantificar a ocorrência das variáveis analisadas. Os resultados encontrados indicaram que as ações do gestor são limitadas pela legislação vigente. Assim, a gestão democrática só é democrática na medida em que a legislação permite.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar. Democrática. Mecanismo. Rede pública. Legislação.

**RESUMEN:** La presente investigación investigó los desafíos enfrentados por el gestor en ejercicio en la escuela pública y sus reflejos en la práctica cotidiana de su administración. El objetivo general fue analizar los factores y el mecanismo que viabilizan la efectucción del proceso de gestión escolar democrática, desde las experiencias de gestores en ejercicio en la red pública. La metodología adoptada siguió el abordaje cualitativa, incorporando, entretanto, estrategias cuantitativas para el análisis de los datos, para los cuales fueron utilizados cálculos de estadística descriptiva, mediante utilización de planilla electrónica y elaboración de banco de datos, que permitieron cuantificar la ocurrencia de las variables analizadas. Los resultados encontrados indicaron que las acciones del gestor son limitadas por la legislación vigente. Así, la gestión democrática solo es democrática en la medida en que la legislación permite.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión escolar. Democrática. Mecanismo. Red pública. Legislación.

## 1. INTRODUÇÃO

As diversas atividades desenvolvidas na rotina da escola que envolvem atribuições administrativas e pedagógicas, não raramente, impedem que haja reflexão mais acentuada acerca das demandas da instituição e da comunidade no seu entorno, visando a perceber e entender suas necessidades e o modo como esses indivíduos gostariam de vê-las atendidas.

As formas de participação e legitimidade dos anseios dos docentes e dos discentes buscam entender qual é o seu papel na escola, como podem contribuir para sua continuidade e melhoria, e quais são os seus direitos e deveres.

Nos últimos anos, a gestão democrática tornou-se o tema predominante para a compreensão desses aspectos. Contudo, o significado da expressão é amplo e envolve aspectos relativos à autonomia e à descentralização para sua efetivação. Além disso, a formação da sociedade brasileira tem pouca experiência em valorizar a educação, em promover democracia nesse ambiente, de forma que todos possam se manifestar e buscar um consenso para as decisões administrativas e/ou pedagógicas.

A escola, como instituição de ensino, forjada nos modelos do ideário liberal republicano, tal como se conhece atualmente, surgiu a partir da Revolução Industrial, para responder à demanda social da época, que exigia mão de obra cada vez mais qualificada (FERNANDES; CORREIA, 2010; OLIVEIRA, 2011).

Nesse contexto, a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, vem regulamentar e normatizar esse modelo gerencial nas escolas públicas, estabelecendo que todo o trabalho a ser desenvolvido pela instituição escolar deve garantir processos coletivos de participação e decisão.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. 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).

Espera-se um gestor com competência técnico-administrativa para otimizar os recursos e garantir a produtividade da escola, utilizando para isso um discurso de participação e autonomia, com habilidade e criatividade para encontrar novas soluções, sobretudo, para aumentar a eficiência e o desempenho pedagógico (CABRAL NETO; CASTRO, 2011).

Considera-se que o gestor escolar deve mobilizar e flexibilizar sua ação administrativa numa interação coletiva para implantar uma cultura educacional que responda às exigências legais e às demandas

dos seus projetos, procurando atender às expectativas de sua própria organização e da comunidade escolar – grupos de professores, funcionários, pais e alunos –, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais os mecanismos oferecidos aos gestores escolares dentro de uma gestão democrática?**

O termo gestão escolar democrática vem assumindo cada vez mais lugar de destaque nos debates e discussões relativas às necessidades de qualificação e melhoria das escolas públicas brasileiras.

Segundo Magalhães (2015), esse processo de mudanças conceituais e de paradigmas demanda também um novo tipo de liderança, uma liderança ativa, inovadora e articulada aos diversos setores administrativos e sociais. Em se tratando da gestão escolar, a liderança do diretor constitui o elemento fundamental para que a escola possa construir e administrar seu projeto com iniciativas próprias e suporte da comunidade em seu entorno.

No entanto, Magalhães (2015) ressalta ser possível observar que a expressão ‘gestão escolar’ tem sido utilizada mais no discurso do que na prática, pois, apesar do empenho empreendido pelos diretores em exercício, suas ações relativas a esse novo paradigma ainda são incipientes e correspondem mais aos propósitos da ‘administração escolar’ que aos princípios de um gerenciamento participativo.

Nesse estudo, foi evidenciada a prática de alguns gestores escolares que demonstram aspectos favoráveis à gestão democrática e daqueles que interferem

nessa dinâmica e na efetivação de uma gestão participativa e colegiada. Diante do exposto, optou-se por explorar o tema, buscando identificar as percepções dos envolvidos com a educação escolar acerca de como se efetiva essa gestão democrática em escolas públicas estaduais. A partir desse cenário, desenvolveu-se o estudo, com objetivo de analisar e verificar os mecanismos para uma gestão democrática oferecida aos gestores.

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia adotada para o desenvolvimento do presente estudo explicita o local de sua realização, a abordagem e o tipo de pesquisa, bem como as demais estratégias metodológicas que viabilizaram o estudo. A presente pesquisa foi realizada em três escolas públicas estaduais com cerca de 1.300 alunos oriundos de regiões diversas.

Segundo a autora, Magalhães (2015), o quadro de servidores da escola é composto por: um diretor, 3 vice-diretores, 55 professores, 3 especialistas, 6 assistentes técnicos de educação básica (ATB), 1 secretário, 13 auxiliares de serviços de educação básica (ASB), 3 professores de uso de biblioteca e 3 funcionários de ajustamento funcional. Os profissionais – especialistas e professores – que atuam nessas escolas apresentam características semelhantes: são concursados, graduados e pós graduados – em nível de especialização de mestrado e/ou doutorado – com vasta experiência nas escolas da rede pública. Os diretores e vice-diretores são professores

nomeados pelo governo do Estado, após certificação ocupacional e eleição da comunidade escolar. Os alunos pertencem a uma classe socioeconômica diferenciada, com predominância da classe trabalhadora e com trajetória escolar em instituições públicas.

A presente pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa e, do ponto de vista de seus objetivos, caracterizou-se como descritiva. O estudo descritivo buscou observar, descrever e documentar vários aspectos da gestão escolar, visando evidenciar os princípios de gestão democrática presentes na atividade e atuação dos pesquisados. Foram selecionados para participar da pesquisa diretores, vice-diretores e especialistas da educação de três escolas da rede pública estadual.

Considerando que o objeto de estudo são os mecanismos oferecidos e a prática do gestor escolar, realizou-se uma pesquisa de campo para levantamento dos dados de interesse. De acordo com os objetivos propostos no estudo, a entrevista e o questionário foram selecionados como técnicas mais adequadas para a coleta de dados, realizada de julho a agosto de 2014.

A pesquisa foi constituída por três escolas e um contingente de 3 diretores, 9 vice-diretores, 12 especialistas de educação. A escolha das escolas da amostra pesquisada foi pautada pelas semelhanças relativas à localização, ao perfil do público atendido e dos profissionais atuantes, ao número de alunos e aos níveis de ensino.

A autora da pesquisa realizou a análise dos dados quantitativos através de cálculos de estatística descritiva, mediante utilização de planilha eletrônica e elaboração de banco de dados, que permitiram a quantificação da ocorrência das variáveis analisadas. Para os dados qualitativos, a análise foi baseada no confronto entre a abordagem teórica apresentada na fundamentação teórica do estudo e as informações apuradas na investigação de campo.

### **3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Os resultados da pesquisa de campo, realizada com diretores, vice-diretores, especialistas e membros do colegiado escolar das três escolas públicas estaduais, mediante confronto entre a literatura e as informações apuradas.

Entre os três diretores entrevistados, dois são do sexo feminino – com idades de 56 e 66 anos – e um do sexo masculino – com idade de 46 anos. Os três pesquisados informaram que possuem curso de licenciatura, e as pesquisadas, do sexo feminino, informaram possuir também curso de especialização. A experiência profissional dos três diretores contempla também a docência. As duas pesquisadas do sexo feminino relataram também experiências como inspetora, coordenadora e vice-diretora.

As informações obtidas por meio das entrevistas e reproduzidas a seguir, por contemplarem uma amostra reduzida – três indivíduos –, foram apresentadas sempre na mesma ordem, podendo-se considerar

Diretor 1, Diretor 2 e Diretor 3, mesmo sem a menção dessa identificação.

O significado do termo “gestão democrática” foi bastante semelhante entre os três pesquisados, ressaltando a participação de todos nas decisões, como apresenta Quadro 1.

**Quadro 1** – Significados atribuídos à expressão “gestão democrática”

É quando ouvimos todas as vertentes sobre um mesmo tema para depois tomar decisões. Eu entendo democracia não como maioria, mas dar oportunidade a todos de manifestar sua opinião.

É a participação de todos os agentes envolvidos no processo decisório, compartilhando os méritos e responsabilidades de um modo geral.

Consiste em administrar, criando possibilidades e condições que permitem a participação de todos os segmentos nas decisões a serem tomadas nos diversos setores: administrativos, financeiros e pedagógicos da escola.

**Fonte:** Autor

Ao serem questionados sobre a possibilidade de transpor para a administração escolar a concepção defendida pelo sistema educacional, os pesquisados se manifestaram de forma distinta: um deles declinou de oferecer uma resposta direta, como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2** – Possibilidade de transpor para a administração escolar a concepção defendida pelo sistema educacional

Em alguns aspectos sim, outros não. Em alguns momentos temos que ser autoritários e realistas e colocar as coisas da forma como determina a legislação e não de acordo com a vontade de todos.

Os objetivos são comuns. Melhorar a qualidade da educação, considerando a realidade e o perfil dos educandos.

Sim, pois as políticas públicas, que norteiam o macro sistema, permitem que a comunidade escolar construa seu plano de desenvolvimento de acordo com sua realidade, definindo os objetivos e metas a serem alcançados.

**Fonte:** Autor

Em relação ao fato de a estrutura administrativa do sistema educacional oferecer ou não condições necessárias para o exercício de gestão descentralizada e autônoma, os pesquisados se manifestaram, conforme se apresenta no Quadro 3, evidenciando algumas circunstâncias de pouca descentralização, o que afeta a autonomia.

**Quadro 3** – Se a estrutura administrativa do sistema educacional oferece ou não as condições necessárias para o exercício de gestão descentralizada e autônoma

Em alguns aspectos, como recursos financeiros, o termo de compromisso define objeto a ser adquirido, mas dá liberdade de escolher modelo, tamanho etc., mas, na maioria das vezes, as decisões são determinadas e não permitem muita autonomia.

Administrativamente, em relação à organização da escola, impera o cumprimento da legislação vigente e, às vezes, dificulta o trabalho do gestor: alunos que entram para a escola a hora que querem - não se trabalha mais a pontualidade; alunos que se vestem da maneira que querem - não se pode cobrar o uso de uniforme; alunos que se confundem com tantas oportunidades de recuperação, que não tem mais o hábito de estudar. Portanto, no aspecto administrativo, a ênfase é no 'cumpra-se'. No aspecto pedagógico, o Conteúdo Básico Comum (CBC) foi construído pelos professores e sua adequação é possível. No aspecto financeiro, a descentralização é total, mesmo que o termo de compromisso seja definido, há autonomia para escolha da marca, modelo e tamanho.

Em parte, no aspecto financeiro, os recursos são repassados com o objeto definido dando autonomia na escolha do modelo, tamanho e fornecedor que melhor atenda a demanda da comunidade. No aspecto pedagógico, as resoluções e leis são criadas sem uma consulta prévia aos profissionais envolvidos, o que, muitas vezes, causa um desconforto e desmotivação na execução, frustrando o princípio da autonomia.

Fonte = Autor

Ao serem questionados se a eleição do diretor escolar apresenta algum reflexo e/ou resultado na prática administrativa, financeira e pedagógica do cotidiano escolar

que a diferença do processo anterior, ou seja, do período em que o diretor era designado pela secretaria, dois pesquisados responderam negativamente e um positivamente, conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4** – Se a eleição do diretor escolar apresenta algum reflexo e/ou resultado na prática administrativa, financeira e pedagógica do cotidiano escolar que a diferença do processo anterior

Não, apenas dá oportunidade para todos participarem. Acho que a melhor opção seria através do plano de carreira, quando seria feito concurso para o cargo, medindo competência, habilidades, definindo melhor o perfil para o cargo. Infelizmente, a eleição cria uma rivalidade dentro da escola e após o processo fica difícil e complicado o trabalho do diretor.

Avalio como negativo o processo de eleição de diretor de escola: o ambiente da escola torna-se “polítiquero”, vulgar, aético, não educativo. A ação do pseudo poder é determinante com ações mesquinhas, maquiavélicas, difamatórias etc. O resultado de uma prova e até mesmo uma indicação teria melhor valia, pois os que perdem cruzam os braços e torcem para que nada dê certo e os que ganham acham que tudo pode porque apoiaram.

Sim, desde que a escolha seja feita com responsabilidade, criteriosa e a direção, após a eleição, consiga formar uma equipe harmoniosa e coesa, capaz de assumir a proposta política pedagógica da escola. É importante a habilidade do gestor nesse momento em ouvir todos sem favoritismos, para que não ocorra a formação de grupos, o que dificultaria o bom desempenho. Contando que, nos dois processos, a competência técnico-administrativa e habilidade do gestor são fatores fundamentais para o sucesso da administração.

Fonte = Autor



Ao enumerar as instituições escolares que contribuem com a sua administração, os diretores foram unânimes em citar o colegiado escolar, entre outras organizações, conforme exposto no Quadro 5.

**Quadro 5** – Instituições escolares que contribuem com a sua administração

**Colegiado, conselho escolar, comissões de licitação para os assuntos financeiros, comissão de avaliação de desempenho, parceria com instituições privadas.**

**O colegiado e boas parcerias.**

**Colegiado escolar, conselho de classe, representantes de turmas.**

**Fonte = Autor**

Entre os 12 indivíduos que constituíram a amostra pesquisada, membros do colegiado escolar, 75% são do sexo feminino e 25% do masculino. Ao serem questionados sobre o significado da expressão “gestão democrática”, os pesquisados se expressaram como um aspecto comum aos significados atribuídos pelos pesquisados à expressão “gestão democrática” e à inserção da comunidade, de outros profissionais e de alunos e pais na gestão e nas decisões referentes à escola.

A autora ressalta que todos os pesquisados (100%) afirmaram que conhecem as atribuições do colegiado escolar. Essas atribuições demonstram que o colegiado possui atribuições amplas junto às escolas, sendo também um órgão de controle administrativo, financeiro e pedagógico. O que se destaca nas atribuições citadas é a falta de menção ao trabalho conjunto e/ou o apoio aos diretores e vice-diretores das escolas.

Neste estudo, pode-se constatar que, entre os diretores pesquisados, 66,67% foram do sexo feminino, a média de idade foi de 56 anos e a média de tempo no cargo de diretor foi de 15,67 de anos. Dados semelhantes foram encontrados pela Fundação Victor Civita (2009), que realizou uma pesquisa que contemplou 13 capitais brasileiras e 400 diretores de escolas, visando traçar um perfil desses profissionais da educação. A referida pesquisa mostrou 80% dos pesquisados do sexo feminino, média de idade de 46 anos e apenas 10% com atuação no cargo de diretor por mais de 15 anos.

Ao serem questionados sobre o significado da expressão “gestão democrática”, esses diretores apresentaram significados semelhantes, porém, divergiram ao avaliar a possibilidade de transpor para a administração escolar a concepção defendida pelo sistema educacional, considerando que isso pode ocorrer em alguns aspectos e não em outros.

Em relação à eleição do diretor escolar, é uma prática que divide opiniões, pois pode implicar rivalidade com outros que também se candidataram e, em decorrência, dificuldades para a formação de uma equipe harmoniosa.

Para mobilizar a comunidade escolar, os diretores procuram manter-se abertos às necessidades e às sugestões, realizando eventos com sua participação, como também o fortalecimento do colegiado escolar, que culmina por atuar como representante desses indivíduos. O colegiado é citado pelos diretores como instituição que contribui

com sua administração, influenciando diferentes ações, como, por exemplo, aplicação de recursos financeiros, assuntos disciplinares e aprovação de prestações de contas.

No que concerne às atribuições do colegiado escolar, os pesquisadores revelaram que as consideram bastante amplas, tornando-o também um órgão de controle administrativo, financeiro e pedagógico. Contudo, não mencionaram o trabalho conjunto e/ou o apoio aos diretores e vice-diretores das escolas.

#### 4. CONCLUSÃO

A gestão escolar, com base na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, prevê uma atuação democrática dos seus gestores, exigindo competências e habilidades tanto pedagógicas quanto empresariais, dadas as atribuições administrativas que se somam às pedagógicas (BRASIL, 1996). Nesse sentido, o desenvolvimento deste trabalho contemplou o objetivo geral da pesquisa, que foi analisar os fatores que viabilizam a efetivação do processo de gestão escolar democrática, a partir das experiências de gestores em exercício na rede pública.

Pode-se concluir dentro do estudo realizado que os principais fatores que caracterizam a gestão escolar democrática nas instituições pesquisadas são representados pela divisão de responsabilidades com os vice diretores, pela liberdade concedida aos docentes nas

suas atividades em sala e pela constituição e participação do colegiado escolar nas decisões que orientam a “vida” da escola.

Quanto ao objetivo, que foi verificar se as condições e os mecanismos oferecidos aos gestores escolares possibilitam a transposição do que se apresenta nos aportes teóricos e legais para a prática, constatou-se que, ao contar com o apoio de profissionais da educação (vice-diretores, professores e outros profissionais da instituição) além do colegiado escolar, o gestor da instituição logra aplicar os princípios da gestão democrática no ambiente da instituição de ensino. Isso ocorre também pela inclusão e pelo reconhecimento da importância da comunidade no entorno da instituição, suas necessidades e a importância de sua atuação para a continuidade das atividades da escola.

À luz de toda a discussão apresentada, defende-se que a escola deve absorver esse entendimento e buscar, por meio da coletividade, os setores das escolas públicas estudadas e todos os segmentos que constituem o processo de ensino e aprendizagem. Deve também construir mecanismos de auxílio à condução eficiente da gestão em todas as dimensões, para poder ser garantida às comunidades escolar e local a certeza e a satisfação do dever cumprido e ao aluno o sucesso que advém da qualidade do ensino ofertado.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, de 23 de dezembro de 1996. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2016.
- CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. **Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial**. Educação & Sociedade, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011.
- FERNANDES, A. L.; CORREIA, L. G. **O ensino primário nos espaços-tempos da I República no Brasil (1889-1930) e em Portugal (1910-1926)**. Revista da Faculdade de Letras - História, Porto, v. 11, n. 3, p. 181-200, 2010.
- FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Estudos e pesquisas educacionais: Perfil do Diretor Escolar**. 2009. Disponível em: <[www.fvc.org.br/estudos](http://www.fvc.org.br/estudos)>. Acesso em: 26 maio 2014.
- MAGALHÃES, N. M. **Gestão democrática da escola pública: experiências, vivências, desafios e reflexões**, 2015, 102 f. Tese (Doutorado em Ciências da Educação), Universidade Columbia Del Paraguay.

## 6. NOTA BIOGRÁFICA

### *Luciano Gouveia de Souza*

Graduado em Educação Física, Especialista em Educação Física, Mestre em Ciências da Educação e Doutorando do curso Ciências da Educação da Universidade Columbia Del Paraguay – Paraguay- PY Turma: 1.2-16. Professor de Educação Física nas escolas Municipais Professora Maria de Lourdes Milhomem Fernandes e Professora Nair Duarte em Araguatins –TO. Residente à Rua João Pereira Leite, 92 Araguatins-TO.