

# GESTÃO DEMOCRÁTICA, UMA UTOPIA?

*Silvana Maria dos Santos Caxias<sup>1</sup>, Maria Angélica Gomes Maia<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>UNIVAP, Universidade do Vale do Paraíba, Pós-graduação, www.santoscaxias@ig.com.br

<sup>2</sup>UNIVAP, Universidade do Vale do Paraíba, Pós-graduação, www.mamaia@univap.br

**Resumo-** Este trabalho tem por objetivo demonstrar as possibilidades de realização de uma Gestão Democrática efetiva, e questionar o porquê dessa ação ser considerada utópica. Apresentaremos uma experiência de gestão democrática de sucesso, e uma outra, hierarquizada e conseqüentemente monopolizada na tomada de decisões. Sabendo que tendo consciência de que não existe uma fórmula única que funcione para todas as instituições escolares, mas a partir de uma gestão centrada na participação e dialogicidade, por meio do real envolvimento dos agentes nela envolvidos, poderemos alcançar resultados satisfatórios e que de fato promovam o avanço das formas de se pensar a gestão escolar é o caminho que busca este trabalho.

**Palavras-chave:** gestão democrática, metodologia de trabalho por projetos, cultura A  
**Área do Conhecimento:** Ciências Humanas (Educação)

## Introdução

Atualmente os modelos de gestão democrática, tornaram-se fundamentais para as Instituições Escolares que buscam melhores níveis de aprendizagem e convívio social. Por intermédio do trabalho desenvolvido em equipe, precisamos fazer com que alunos, e comunidade passem a ver a escola como um patrimônio que lhes pertence, e com uma prática pedagógica coerente com a realidade educacional atual.

Dessa forma, se houvesse um maior empenho em relação à busca de uma gestão democrática, com confiabilidade e transparência e descentralização do poder, teríamos grandes mudanças no contexto escolar de gestão de qualidade e real.

Os procedimentos metodológicos e a coleta de dados ocorrem a partir de pesquisas bibliográficas; e de pesquisas de campo em unidades escolares da rede pública, particularmente com o diretor.

O embasamento teórico foi construído a partir dos pressupostos por Chiavinatto, Paro, Motta e Fortuna, dentre outros autores.

## Materiais e Métodos

Por meio do trabalho de campo de campo

desenvolvemos um questionário, composto por seis questões, que foi proposto aos gestores de duas escolas públicas, inseridas na mesma região de um bairro de periferia, em São José dos Campos – SP.

Em relação aos gestores entrevistados nas Instituições Escolares da rede pública, sendo um gestor democrático com uma experiência de sucesso e outro com uma ação hierarquizada. Doravante, respectivamente G1 e G2, para facilitar o entendimento relativo à análise e à interpretação dos dados colhidos nas Unidades Escolares.

Analisando-se as respostas, no questionário proposto aos gestores, o qual objetivou verificar a forma como os mesmos dirigem as respectivas escolas, constatou-se:

Na questão de número um “Qual a sua formação?”.

O G1 é formado em Pedagogia e possui Pós-graduação em Gestão educacional.

Já o G2 é formado Em Pedagogia, com habilitação para Administração Escolar.

E, na questão de número dois “Por que buscou essa função?”.

O profissional G1, respondeu que buscou essa profissão porque queria romper com o modo “antigo” de dirigir uma escola. Tentar uma nova estratégia que pudesse investir em

projetos educacionais e culturais, por meio do trabalho coletivo.

O G2 salientou que buscou essa profissão para ficar livre da sala de aula, uma vez que já não agüentava mais ouvir tanto barulho. Pois foi professora regente de turma durante 15 anos.

Na questão de número três, “Sabemos que a Educação está passando por um momento difícil, qual seria o papel do gestor nessa realidade?”.

Nessa questão o G1 deu a seguinte resposta: “Entre muitos cursos, revistas educacionais, livros, sites de educação que visito na internet, e-mails que recebo; comecei a refletir mais sobre a prática da gestão que, principalmente nas escolas, não estão levando à progressos na ação da direção propriamente dita. Através de uma análise comparativa entre informações lidas e a experiência prática, encontrei uma certa frustração pela realidade ser tão diferente da teoria. Imediatamente lembrei que precisaria, mesmo que aos poucos, unir prática e teoria às idéias, às experiências que deram certo em outras gestões, em minha prática cotidiana. A estratégia para que isso acontecesse seria investir em projetos educacionais e culturais, e tudo começou a acontecer. Até hoje estamos a cada dia melhorando e aprendendo. Por isso, acredito que o gestor tem o papel de iniciar um processo de mudança, mas o caminhar tem que ser de todos.”

Os descritos do G1 vêm reforçar o que a teoria nos apresenta, quando Carlos Nelson Coutinho explica, em seu estudo, *Os Marxistas e a questão da democracia*, que “na democracia plenamente explicitada, desaparecia a alienação na esfera política: o Estado democrático seria a expressão do homem socializado” (FORTUNA, apud COUTINHO, 1987, p.93). Para o autor supracitado, um sujeito socializado, exerce suas funções, e, foi o que o G1 desenvolveu em sua gestão.

Já o G2, não queria falar muito, disse estar atribulado de coisas, “... Mas somente uma coisinha seria necessária ressaltar, a escola pública está abandonada e não sou eu sozinho que vou resolver o mundo, a responsabilidade é do Estado. Se estamos passando por uma situação muito difícil na educação é porque

não somos ser quer lembrados, e o papel do gestor é muito complicado. Tem que resolver tudo, tomar conta de muita burocracia, lidar com esses professores a cada dia mais chatos. Infelizmente eu estou “decepcionada com a escola pública”.

Outra resposta que vem de encontro com os descritos de Fortuna:

O Estado, enquanto referencial fundador, depositário das expectativas de abrigo daqueles sujeitos, não lhes reconhece mais. (FORTUNA, 2000, p. 56)

Essa citação da autora supracitada dá ênfase à resposta do G2, quando ele descreve suas inconformidades com a escola pública, mas não justifica a postura da mesma diante da realidade educacional nas escolas públicas brasileiras. Faz-se necessário encontrar caminhos para que essa discrepância educacional seja mudada com urgência.

Quando apresentei a questão de número quatro: “A auto-avaliação faz parte de sua rotina de trabalho? Quais critérios/parâmetros que utiliza?”, o G1 ficou surpreso, e logo descreveu muitas linhas, vou citar apenas uma síntese de seus descritos: “Sim. Uso a filosofia de liderança Oriental de Iijima. Seguem algumas lições tiradas de uma empresa do oriental Hideaki Iijima: liderar a própria vida aprender a se policiar, conhecer os seus compromissos e aproveitar melhor o seu tempo, liderar administrativamente a sua vida, administrar o seu dinheiro para a sua sobrevivência, passar por estágios crescentes de liderança e continuar aprendendo sempre, pois se você achar que já sabe tudo estará fechado para outros aprendizados. Enfim, brilhar em equipe.”

Fator principal que está proporcionando a essa Instituição Educacional, uma experiência bem sucedida na gestão democrática.

Quanto ao G2 disse que não faz auto-avaliação e, não aceita intervenções de seus professores, uma vez que está na direção de uma escola, é porque tem competência para isso.

Dado que destaca a postura hierarquizada do G2, e que afasta a possibilidade de democracia na gesta da escola em que está inserido.

E na questão de número cinco, “Quais são suas leituras”? (3 últimos livros e 3 vídeos), os dois gestores fizeram citações. O G1 leu recentemente: Pais Brilhantes, Professores Fascinantes (Cury); O Futuro da Humanidade (Cury); O Professor Refém Tânia Zagury; Histórias de Professores que ninguém Contou (Chalita) e Gestão Escolar e Subjetividade (Fortuna), oferecido e emprestado por minha pessoa. E vídeos, o G1 assistiu vários, mas um marcou muito, foi O código de Da Vinci.

O G2 não se lembrava dos livros, só disse que “leu vários”. E quanto aos vídeos, também reforçou que são “tantos”. Insisti para que mencionasse o nome de pelo menos um livro, mas o G2 não citou.

Na questão de número seis, “Quais seus últimos três cursos”? (Formação Continuada). Você saberia exercer outra função se não essa? As respostas nessa questão foram parecidas, uma vez que G1 e G2, não fizeram nenhum curso nos últimos anos e, não saberiam fazer outra coisa se não serem gestores. Somente uma diferença quanto o G1, “... não estudei, mas li muito e procurei estar sempre informada”. Mais um ponto positivo para o G1, que não estudou nesses últimos três anos, mas manteve-se informado e em constante aprendizado informal.

Nesse contexto, é importante lembrar que os dois gestores, estão em cargos de lideranças, são efetivos e que chegaram a esse cargo por meio de concursos públicos.

## Resultados

Objetivou-se, nesta pesquisa, verificar, nas Instituições Escolares, se a gestão democrática é uma utopia.

Partindo da premissa de que a gestão democrática não é utópica, que será sempre um processo inacabado, a concepção de democracia como um processo de vir a ser. Inacabado, em permanente construção, assim como próprio ser humano. o próprio se (FORTUNA, 2000).

Desta forma, a escola não pode mais ser vista com uma estrutura estática, com vários níveis hierárquicos, em que se prioriza o controle e a centralização do poder. Constatou-se que a

gestão democrática precisa da ação de seus sujeitos, aliada a boa administração, organização, disciplina, participação da comunidade, apoio pedagógico aos docentes na realização de soluções de problemas escolares e qualidade no ensino oferecido; para ser realizada com transparência e realidade.

## Discussão

Sabendo que o papel do gestor no trabalho coletivo, em busca de uma gestão democrática é um processo de contínua construção, e uma luta diária para manter um trabalho concreto em grupo, em meio a uma mudança paradigmática que está transformando o foco da administração escolar para a gestão educacional de qualidade. Elaboramos essa pesquisa para mostrar uma prática bem-sucedida e usá-la como referencial de algo tão novo e considerado inatingível como a gestão democrática.

## Conclusão

Com o objetivo de consolidar a prática bem sucedida e, estabelecer relações com a prática teoricamente equivocada da gestão democrática, considerada uma utopia, e que vamos tecer algumas comparações.

Comparando os dados colhidos juntos aos gestores, pode-se constatar que há uma diferença na postura do gestor que “não possui ação de gestor democrático” do que no gestor que proporciona uma educação de qualidade, fazendo uso da gestão supracitada.

Sonega-se, abdica-se, categoricamente, aos alunos da Instituição Escolar com um gestor teoricamente centralizador do poder, uma educação de qualidade. Enquanto que, na ação de um gestor democrático, prevalece a busca pelo trabalho em equipe, a união, o respeito, a motivação e a criação; que pode mudar de acordo com o ambiente e as pessoas que fazem uso dessas ações.

Sendo assim, concluímos que um gestor democrático proporciona a emancipação da Instituição Escolar em que atua em todos os

sentidos; no convívio social, emocional, filosófico e educacional, processo pelo qual, valoriza o indivíduo, respeita a qualidade de vida, aumenta a consciência da necessidade da solidariedade, valoriza o conhecimento e aumenta a informalidade nos processos de direção, uma vez que, já percebeu que a gestão participativa ou de equipes, estabelecem maiores oportunidades da melhoria contínua em uma instituição escolar.

## **Bibliografias**

CHIAVINATTO, I. **Introdução à teoria geral de administração**. São Paulo: Makron, 2000.

DEMO, P. **Saber pensar**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

FORTUNA, Maria Lúcia Abrantes. **Gestão Escolar e Subjetividade**. São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 9 Ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Participação escolar e qualidade do ensino público fundamental: o papel da família no desempenho escolar**. São Paulo, Feusp, 1998. Relatório de Pesquisa.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 1 Ed. São Paulo: XAMÃ, 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática: participação da comunidade na escola**. Nosso Fazer, Curitiba, ano 1, n. 9, ago. 1995, p. 1