



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**COMO A GESTÃO DEMOCRÁTICA ACONTECE NA ESCOLA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Mirian Rathke dos Santos Martins**

**Sobradinho, RS, Brasil.  
2018**

# **COMO A GESTÃO DEMOCRÁTICA ACONTECE NA ESCOLA**

**Mirian Rathke dos Santos Martins**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Pâmela Franco Fernandes**

**Sobradinho, RS, Brasil.  
2018**

**Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação Curso  
de Pós-Graduação Especialização *Lato sensu* em Gestão  
Educativa**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia**

**COMO A GESTÃO DEMOCRÁTICA ACONTECE NA ESCOLA**

elaborada por  
**Mirian Rathke dos Santos Martins**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educativa**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Aprovado em 01/12/2018.

Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Pâmela Franco Fernandes  
(Presidente/Orientadora)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Letícia de Castro do Amaral  
Examinador

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann  
Examinador

Sobradinho, RS, Brasil  
2018



**“Devemos lembrar que ninguém é superior nem inferior a ninguém, pode ser apenas mais ou menos desenvolvidos que nós. A idade consome a nossa força física. Aposentadoria aniquila *status* e poder. Dinheiro e matéria mudam de mãos. O que realmente nos pertence são os relacionamentos que estabelecemos. É ético ajudar os menos desenvolvidos, associar-se aos iguais, pedir ajuda aos mais desenvolvidos, aprender com os diferentes. Enfim, tratar aos outros, mesmo que ausentes, do jeito que gostaria de ser tratado é a ética que não pode faltar nunca.”**

**Içami  
Tiba**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, causa de primeira de todas as coisas, pelas bênçãos, aprendizados e conhecimentos adquiridos ao longo deste percurso.

Aos familiares e amigos, meu agradecimento carinhoso pelo incentivo a continuar e por entenderem minha ausência em muitos de nossos encontros.

Aos colegas e a todos àqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização desta pesquisa, ativa ou inativamente, meu muito obrigada.

Minha gratidão à querida Professora-Orientadora Pâmela Franco Fernandes, pela paciência e carinho com que sempre compartilhou seus conhecimentos e se fez presente nas horas de incerteza.

Finalmente, não poderia deixar de agradecer minha filha e esposo, primeiramente pela paciência e colaboração no decorrer deste trabalho. Vocês são detentores do meu coração, que me fortalecem e me fazem querer melhorar a cada dia, buscando sempre o crescimento pessoal e profissional. Muito obrigada por existirem na minha vida.

## RESUMO

### COMO A GESTÃO DEMOCRÁTICA ACONTECE NA ESCOLA

AUTORA: Mirian Rathke dos Santos Martins

ORIENTADORA: Pâmela Franco Fernandes

O trabalho apresenta como tema a gestão democrática na escola. Buscou-se investigar as estratégias utilizadas para o desenvolvimento real e permanente de uma gestão democrática. A metodologia adotada engloba levantamento de informações, caracterizando assim uma Pesquisa Qualitativa, com revisão bibliográfica sobre os temas pré-definidos, além de aplicação de questionários à equipe diretiva, professores, atendentes de Educação Infantil e funcionários de duas escolas do município de Cerro Branco/RS, Escola Municipal de Educação Infantil e Escola Municipal de Educação Básica. Foi possível constatar que, na gestão das escolas observadas, apesar da existência de divergências, a democratização acontece de fato, porém ainda pode melhorar. Há participação ativa dos envolvidos e respeito às particularidades da comunidade escolar.

Palavras-chave: gestão participativa; democratização; diretor.

**ABSTRACT****HOW DEMOCRATIC MANAGEMENT HAPPENS AT SCHOOL**

AUTHOR: Mirian Rathke dos Santos Martins  
ADVISOR: Pâmela Franco Fernades

The paperwork presents as subject the democratic management at school. Sought to investigate the strategies used for a real and permanent development of democratic management. The adopted methodology includes the collection of information, characterizing a Qualitative Research, with literature review related to pre-defined topics, as well as the questionnaires applied to the management team, teachers, assistants of Child Education and the employees of two schools from the municipality of Cerro Branco/RS, Municipal School for Child Education and Municipal School of Basic Education. It was possible to verify that, in the management of the observed schools, despite the existence of divergences, the democratization happens, however it can still improve. There is active participation of involved people and respect for the particularities of the school community.

Key words: participative management; democratization; director.

## **LISTA DE APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Pesquisa sobre Gestão Democrática Funcionária/Professora**

**APÊNDICE B – Pesquisa sobre Gestão Democrática Gestora**

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: ALGUNS APONTAMENTOS INICIAS .....	14
3 O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRATIZAÇÃO NOS PROCESSOS ESCOLARES .....	18
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS .....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
REFERÊNCIAS .....	29

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme orientações propostas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º, Inciso VIII) e também na Constituição Federal (Art. 206, Inciso VI), a Gestão Democrática é uma prática que deve ser assegurada. Esse procedimento representa um princípio de coletividade, em que seus integrantes conjuntamente estão estruturados e comprometidos com a progressão de uma educação qualificada para todos. De acordo com Lück (2009), a educação é um sistema social:

[...]colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação”. (LÜCK, 2009, p.70)

Porém, mesmo sendo assegurado legalmente, esse princípio nem sempre é garantido em todos os ambientes educacionais. Conforme Lück (2000),

[...]poucos são os líderes escolares que exercem gestão democrático-participativa e autonomia, conforme legislam a Constituição da República Federativa do Brasil de 1982 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96. A grande maioria dos que compõem o escalão superior dos sistemas de ensino discursa sobre a autonomia da escola. Na prática, eles resistem e cerceiam a autonomia escolar. (LÜCK, 2000, p. 49)

Considerando essa realidade e a de que os educadores devem se empenhar, política e tecnicamente, em prol de uma participação efetiva, sob pena de a “reorganização das funções administrativas e da gestão da escola na rede pública continuar ocorrendo com sua ilusória participação nos processos decisórios” (LÜCK, 2000, p.48), a presente pesquisa buscou compreender a constituição histórica da gestão e analisar criticamente como a gestão acontece na escola.

Foram pensados então, em dois questionamentos iniciais: A gestão ocorre democraticamente nas escolas? Todos os envolvidos (funcionários, professores e comunidade) participam das decisões escolares juntamente com a equipe diretiva?

Além disso, esta proposta de pesquisa apresenta sugestões que visam estimular a realização de uma gestão participativa, direcionada à noção de que o trabalho coletivo e responsável favorece a autonomia das decisões tomadas pelo grupo escolar.

Nesse sentido, é uma proposta que almeja refletir possibilidades concretas para uma gestão democrática que supere a teoria e realmente seja posta em prática. Sabemos que a gestão democrática, como mencionado anteriormente é garantida por lei, porém pouco efetivada.

A maneira como o diretor muitas vezes se porta, tem muita influência também na maneira como o mesmo conduz seu trabalho e como os colegas o enxergam. A falta de afetividade gerada por uma falsa sensação de autoritarismo e poder, acaba na maioria das vezes afastando os relacionamentos e as possíveis “construções” que ocorreriam dentro do ambiente escolar.

Também com medo da opressão, por indiferença e até pelo simples fato de estarem sendo beneficiados com tal regime, os educadores e funcionários da instituição não manifestam suas vontades e anseios, criando assim um círculo vicioso. Ainda algumas oportunidades escolares (no sentido de opiniões e decisões) quando oferecidas somente a alguns dos envolvidos gera descontentamento, desconforto, a desconfiança e até mesmo rivalidade dentro do educandário. Observamos isso nas palavras de Lück (2010):

Esse jogo de poder tem orientações diversas, podendo expressar-se de forma negativa e até mesmo perniciosas, quando o mesmo ocorre a partir de movimentos individualistas e oportunistas de uns contra os outros. (LÜCK, 2010, p. 100)

Existe ainda de acordo com Lück (2010) “a falsa participação, onde os indivíduos participantes do processo de escolhas, colocam-se no lugar como tal, mas somente fisicamente, não envolvendo-se de fato com as decisões”.

Em um de seus livros Lück (2010) nos apresenta “a ocorrência dessa “falsa participação”, quando em determinadas rodas de conversa para tomada de decisões os participantes que tanto reivindicam a participação, por vezes quando lhes é ofertado espaço para exporem suas ideias, estes não contribuem, não colaboram e omitem suas opiniões. Essa situação nos mostra a incompreensão do sentido de participação, tanto para os funcionários e professores quanto para os diretores”.

Precisamos buscar uma melhor compreensão do significado de participação e então, nos afirmar como educadores, como colaboradores na busca por uma sociedade justa, honesta, com igualdade de direitos, mas também sabedora de seus

deveres. Formadores de mentes ativas e críticas, capazes de lidar com as adversidades encontradas ao longo da vida.

Juntos poderemos contribuir e melhorar a qualidade do ensino que ofertamos, mas precisamos também estarmos de fato envolvidos e comprometidos com nossas ações.

Cada um de nós, como educadores acredita no caminho escolhido, trazendo consigo anseios sobre sua prática e esperanças de melhorar o mundo em que vivemos. De acordo com Freire (1996):

Na verdade, do ponto de vista da natureza humana, a esperança não é algo que a ela se justaponha. A esperança faz parte da natureza humana. Seria uma contradição se, inacabado e consciente do inacabamento, primeiro, o ser humano não se inscrevesse ou não se achasse predisposto a participar de um movimento constante de busca e, segundo se buscasse sem esperança. (FREIRE, 1996, p. 80)

Na singularidade de cada coração, juntos sonhamos em transformar as vidas daqueles que cruzam nossos caminhos e nossas trajetórias, sonhando para que essas transformações sejam positivas e que possam contribuir para o crescimento (melhoramento) da sociedade da qual todos somos participantes, responsáveis e atuantes.

A elaboração desta escrita realizou-se por meio de pesquisa com abordagem qualitativa buscando compreender a diversidade de opiniões, utilizando assim, dois tipos de questionários com questões abertas, um apresentado para professores e funcionários e outro para a direção das escolas, além de, pesquisa bibliográfica acerca da temática escolhida proporcionando novos conhecimentos, permitindo dessa forma a qualificação de saberes e a aquisição de novas e significativas aprendizagens.

Desse modo, a presente pesquisa se problematiza com a seguinte pergunta “Como de fato a Gestão Democrática acontece dentro da escola?”, buscando também observar como as interações entre Diretores – Professores – Funcionários interferem na qualidade das vivências escolares.

Durante a realização da mesma, buscou-se verificar a democratização da gestão nas escolas, observando aspectos que auxiliam nesse processo de forma positiva.

Esta pesquisa buscou organizar-se por capítulos, cingidos a temática central, com o intuito à orientação do(a) leitor(a) para melhor compreensão do que fora explanado, no primeiro capítulo “Gestão Democrática: alguns apontamentos iniciais”, será abordado um breve histórico sobre a Gestão Democrática e suas transformações ao longo do tempo. No segundo capítulo “O papel do diretor na construção da democratização nos processos escolares”, será observado como o mesmo interfere nas relações ocorridas dentro da escola. Por fim será feita uma análise crítica sobre como a gestão democrática acontece dentro dos educandários, seus pontos positivos e negativos.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: ALGUNS APONTAMENTOS INICIAS

Discutir sobre a gestão, implica também debater sobre a uma questão pessoal trazida por cada participante no processo. Cada singularidade traz consigo um emaranhado de sentimentos, anseios, sonhos, divergências e vivências.

Morin (2007, p.57) diz que “o ser humano é ao mesmo tempo singular e múltiplo”. Ouvimos há muito tempo o discurso de que não podemos “misturar as coisas”, mas de fato, não há como separarmos a vida pessoal da profissional. Devemos sim usar do bom senso e amenizar os efeitos dentro do nosso ambiente de trabalho, mas o profissional existe dentro do pessoal.

Primeiramente somos formados por tudo aquilo que vivenciamos e pelas aprendizagens construídas ao longo de nossas vidas, e os princípios que empregamos profissionalmente são reflexos daquilo que acreditamos. Conforme Morin (2007):

Traz em si multiplicidades interiores, personalidades virtuais, uma infinidade de personagens quiméricos, uma polixistência no real e no imaginário, no sono e na vigília, na obediência e na transgressão, no ostensivo e no secreto, balbucios embrionários em suas cavidades e profundezas insondáveis. Cada qual contém em si galáxias de sonhos e fantasmas, impulsos de desejos e amores insatisfeitos, abismos de desgraças, imensidões de indiferença gélida, queimações de astro em fogo, acessos de ódio, desregramentos, lampejos de lucidez, tormentas dementes... (MORIN, 2007 p. 57-58)

Assim como não há como separarmos uma pessoa em profissional e humano, da mesma maneira não há como gestar democraticamente sozinho. É preciso entendermos então, que todo o processo democrático dentro de uma instituição, baseia-se no coletivo.

De acordo com Lück (2010), no âmbito educacional existe a necessidade da coletividade. Isso é observado devido ao grande número de pessoas, jovens e crianças que circulam dentro do ambiente escolar. São diversos seres humanos com particularidades, princípios e desejos diferentes, buscando e ofertando conhecimentos.

Partindo desse pressuposto e levando-se em conta a coletividade existente nessa atmosfera, observamos também as palavras de Lück (2010, p.22), quando nos diz que “sua gestão pressupõe a atuação participativa”, e então em um ambiente tão recheado de vidas em iniciação e aprendizagens não poderia ser diferente.

Com vistas a uma preparação para o futuro a gestão democrática se fundamenta no incentivo, na colaboração, na cooperação e na compreensão da importância de cada membro no processo educativo.

A gestão democrática, consiste em uma ação que leva ao estabelecimento de condições e orientações “necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação”. (LÜCK, 2009, p.71)

Esse trabalho coletivo só existe de fato se for realmente colaborativo, participativo e integrado. Todos os elementos envolvidos no processo necessitam exercer um compartilhamento de decisões compreendidas na sua totalidade. Cada membro da equipe escolar deve exercer sua função, valorizá-la e entendê-la.

Sabendo de sua importância e percebendo-se valorizados, os agentes educacionais participam na criação de projetos, resolução de problemas e atritos, decidem melhorias e soluções para as dificuldades ocorridas.

As medidas criadas e decididas em conjunto representam o conceito de participação, criando um ambiente democratizado, colaborativo e comprometido.

O princípio de coletividade existe desde o início da humanidade, o ser humano faz parte de grupos, organizações, sociedades, etc. Assim, essas organizações desenvolvem o pensamento reflexivo, as formas de convivência, a valorização das pessoas, o respeito às diferenças, a necessidade de transmitir e também adquirir novos conhecimentos. Vasconcellos (1998) afirma que

[...] quando a proposta de trabalho é construída coletivamente, tem maior probabilidade de se concretizar visto que o grupo já participou, quebrando muitas das resistências iniciais a qualquer ideia de mudança; como foi naquele determinado contexto, de um modo geral, há a tendência de ser algo mais viável, mais de acordo com a realidade objetiva da escola. (VASCONCELLOS, 1998, p. 101-102)

Entende-se então que a gestão democrática e participativa nada mais é do que parcerias que se formam dentro e fora do universo escolar, tornando-se necessário o apoio de todos os membros da equipe escolar, assim como de pais e sempre que possível, empresas ou entidades que colaborem com essa proposta.

Nessa perspectiva, Lück (2009) assegura que uma parceria representa, desse modo, uma combinação:

bilateral de apoio e suporte mútuos entre escola e profissionais, organizações, pais e empresas, frequentemente na forma de um contrato escrito, no qual os parceiros se comprometem a realizar objetivos específicos e atividades dirigidas a beneficiar a escola, seus processos educacionais e alunos. (LÜCK, 2009, p.71)

O diretor, por sua vez, também deve favorecer essa conexão, deve apresentar alternativas, incentivar e apoiar os docentes no desenvolvimento dos projetos pertinentes à qualidade do ensino. É necessário que todos os participantes estejam compromissados com a efetivação dessa proposta de ensino qualificado.

Perrenoud (2000, p.104) declara que “quando existe um diretor na instituição, seu papel é, principalmente, o de facilitar a *cooperação* desses diversos profissionais, apesar das diferenças de atribuições, de formação, de estatuto”.

É necessário entendermos então, a importância dessa cooperação, que quanto mais pessoas estiverem envolvidas na busca por uma melhor qualidade de ensino, maiores serão as chances de efetividade e de sucesso deste processo. Desta forma entende-se que:

[...] toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência do poder de participação que tem, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem o ambiente escolar. (LÜCK, 2009, p.19)

O desenvolvimento da cidadania, a democracia, o respeito ao próximo como também à diversidade de opiniões, são deveres que devem ser inseridos no ensino de qualidade.

[...] a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidade específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência, democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizada pela consciência de direitos em associação a deveres. (LÜCK, 2009, p.71)

Observamos, porém de maneira geral, que há uma dificuldade social quando se trata de perceber e respeitar as opiniões adversas. Há uma grande dificuldade exibida pela maioria das pessoas em ouvir a opinião alheia. É mais fácil convencer, querer que prevaleçam as suas ideias do que, tentar encontrar um equilíbrio e aceitar

sugestões. As diferenças existem e são inevitáveis, mas o equilíbrio precisa ser encontrado.

Ações de caráter motivacional, podem auxiliar e muito no desenvolvimento das experiências escolares. Quando a equipe sente-se pertencente ao grupo e suas ações são valorizadas e respeitadas, o ambiente torna-se automaticamente participativo.

A plenitude dessa participação, gera uma atuação consciente, onde os membros do grupo assumem suas responsabilidades com determinação, realizando suas atividades e ações de maneira determinada, autônoma e feliz. Nas palavras de Lück (2009) podemos compreender os efeitos positivos de tal participação:

Trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento, que, conseqüentemente, reduz a resistência a mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do funcionário, por meio da satisfação de expectativas mais altas. (LÜCK, 2009, p.21)

Um ambiente feliz e leve, com profissionais valorizados e autônomos em suas ações, favorece a busca pela excelência e o comprometimento com a qualificação da prática. Considerar as opiniões advindas de todos os envolvidos, respeitando os contrastes, pressupõe valorização e estímulo à participação.

Percebemos, então, que o conceito de coletividade vai muito além de agrupar “pessoas”. Coletividade exige agrupamento de ideias, de saberes, de vivências e experiências, deste modo, é necessário que os envolvidos sintam-se pertencentes e integradas ao grupo, que sejam participantes ativas e corresponsáveis pelas ações escolares.

### **3 O PAPEL DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRATIZAÇÃO NOS PROCESSOS ESCOLARES**

O diretor, na democratização dos processos escolares, tem papel crucial, visto que é ele que coordena os mesmos dentro da instituição.

A gestão democrática, como citada inicialmente, garantida na forma da lei pela Constituição Federal de 05 de outubro de 1988, pressupõe os direitos acerca da administração participativa. Nesse contexto, compete ao diretor mediar as ações iniciais desenvolvidas dentro da instituição de ensino, buscando viabilizar a realização dos processos escolares.

Podemos observar também essa questão nas palavras de Ferreira (2006):

A questão da participação, em especial a partir de 1968, está permanentemente presente na discussão a respeito das formas de administrar. É difícil definir as causas desta importante mudança. Significou nada menos que uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e a sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos, como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania. Nunca mais o padrão de relacionamento autocrático, hierárquico e formalista do taylorismo recuperou o seu antigo prestígio. (FERREIRA, 2006, p. 60)

Através desse, podemos perceber a importância desta mudança e as vantagens da mesma no processo educativo.

Observamos então a complexidade dessa participação, quando se trata da consciência individual que cada ser humano traz consigo. É necessário entendermos a individualidade de cada um na participação das ações e decisões.

Nem sempre podemos contar com a real participação das pessoas envolvidas, pois muitas vezes o que temos, são palpites superficiais que nada acrescentam na qualificação do processo educativo. A precarização do trabalho na escola, também influencia o envolvimento. É uma questão complexa.

Já sabemos que, quanto maior for a participação ativa e consciente, maiores serão as chances de qualificação no ensino. A sintonia, o respeito e a cooperação entre os envolvidos são grandes aliados nessa busca inconstante pela melhoria dos serviços oferecidos.

Desta maneira, o diretor participativo, preocupa-se em desenvolver as aprendizagens do grupo tornando-as o mais qualificadas possíveis, respeitando as

opiniões adversas, buscando maneiras de utilizar as mesmas contribuindo para as melhorias no processo escolar.

Um dos entraves no processo democrático é o conceito de propriedade exercido por alguns diretores. Percebemos isso em muitas ações nos espaços educativos, onde o diretor apropria-se do cargo em questão deixando-se levar pela falsa ideia de “posse”. Podemos observar na fala de Lück (2009), essa ideia retrograda, em que alguns diretores baseiam sua prática:

[...]ocorre na escola a cristalização de feudos de poder, em cujas circunstâncias esse poder não é exercido como uma energia dinâmica e fluida, compartilhada, uma vez que esses feudos são centrados como direitos adquiridos, definitivos e legítimos por certas pessoas, a partir de critérios que não teriam a ver com os valores educacionais [...]. (LÜCK, 2009, p.122)

Na decorrência dessa ilusória possessividade, muitas vezes percebemos as relações ameaçadas por privilégios que envenenam a democratização e a autonomia do grupo, gerando disputas internas e benefícios a poucos.

Freire (1987) quando explicita sobre a situação opressiva, nos faz refletir sobre essa questão da falsa sensação de poder desenvolvida por alguns:

Não podem entender, na situação opressora em que estão, como usufrutuários, que, se *ter* é condição para *ser*, esta é uma condição necessária a todos os homens. Não podem perceber que, na busca egoísta do *ter* como classe que tem, se afogam na posse e já não são. Já não podem ser. Por isto tudo é que a sua generosidade, como salientamos, é falsa. (FREIRE, 1987, p.46)

Primeiramente gostaria de esclarecer a inexistência do termo “propriedade” quando falamos em gestão, visto que a mesma, sendo feita por indicação ou eleição, não estabiliza o servidor no cargo exercido, salvo se diretor aprovado em concurso público. A indicação normalmente é realizada pelo Poder Público Municipal e a eleição é feita pela comunidade escolar após a candidatura de chapas formadas por professores atuantes na escola.

Para tanto, é necessário que o diretor em questão entenda que essa propriedade poderá de fato se solidificar na realização de um trabalho qualificado, satisfatório e coletivo, pois esse sim produzirá bons “frutos” e ficará registrado na consciência dos participantes. Quando existe um diretor democrático, seu principal papel é o de promover a interação do grupo, envolve-los, conquistar a confiança com

ações claras e transparentes, e juntamente com a comunidade escolar construir o comprometimento de ambas com os processos educacionais.

O papel do diretor é difícil e complexo, visto que ele permeia entre a qualificação do ensino, a gestão de pessoas, a administração da instituição e a busca pela motivação dos envolvidos. É com certeza uma tarefa árdua, que exige um comprometimento e uma eficácia muito grande por aquele que se predispõe a realizá-la.

No entanto, um dos maiores desafios nessa constante busca pela qualificação é fazer os envolvidos entenderem e conscientizarem-se sobre a importância de sua real participação, em como influenciam a cultura e nos benefícios que a autonomia do grupo gera dentro do processo educativo.

É necessário criar dentro do ambiente ações que incentivem a colaboração, a participação e cooperação. As mesmas precisam ser criadas, decididas e efetivadas tanto pelos funcionários, como pelos professores e equipe diretiva, trazendo sempre que possível a participação da comunidade na sua realização.

A tomada de decisões não pode ser delegada somente ao diretor, pois quando a equipe é comprometida também intermedia e realiza ações que qualificam as vivências e práticas escolares.

[...]o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com os demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmentos e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendidos. (LÜCK, 2010, p.91)

Outro ponto importante, quando falamos sobre o papel do diretor, é entender que a comunidade também faz parte do processo educativo, visto que as famílias mesmo que indiretamente participam do ambiente escolar, tanto de maneira positiva como negativa. Não há como dissociar a família do aluno, visto que o mesmo provém dela.

Na tentativa de criar uma sociedade mais emancipada, tem de se pensar em agregar os valores e as ações exercidas dentro da escola e expandi-las até a comunidade escolar envolvida.

Ações complexas como estas exigem um grande esforço por parte daqueles que coordenam os processos educativos, pois sabemos que são inúmeras as

atribuições existentes nessa função, assim como também são muitas dificuldades e precariedades principalmente no setor público, porém, a tendência é a melhoria na qualificação do sistema educacional.

A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las.

Em vista dessas questões, a ação competente do dirigente escolar é a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom senso, que lhe permita discernir a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisão para a escola como uma coletividade, para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais. (LÜCK, 2010, p.48)

Podemos perceber, então, que a qualidade do ensino e das propostas ofertadas no âmbito educacional, dependem de uma rede de apoio múltipla, onde todos os participantes, apropriam-se do seu papel e assumem comprometimento no seu trabalho. Todos os envolvidos no processo escolar, necessitam apoderar-se de seus compromissos, assim como, realizar sua prática ética e responsavelmente.

Morin (2007, p.107), quando fala no ensino à democracia, afirma que “[...] a democracia é mais do que um regime político; é a regeneração contínua de uma cadeia complexa e retroativa: os cidadãos produzem a democracia que produz cidadãos”.

Assim, na busca pela gestão democrática, compreendemos que somos todos responsáveis pela qualificação e democratização do ensino, e que o diretor possui um dos papéis principais nesse percurso, visto que é ele que administra e organiza as interações no ambiente educacional.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Para constatar algumas hipóteses acerca da real efetivação da Gestão Democrática, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, para compreender o que de fato acontece dentro destes ambientes educacionais.

Foram distribuídos então, questionários a diretoras, professoras e funcionárias de duas escolas municipais no município de Cerro Branco/RS. A Escola Municipal de Educação Infantil, situa-se na zona urbana e central do município e atende um total de 55 alunos e a Escola Municipal de Educação Básica situa-se na zona rural e serrana do município atendendo um total de 90 alunos.

A realização desta pesquisa busca perceber através do olhar atuante dos participantes, como cada um observa e entende a democracia da gestão. No entanto, para manter o sigilo das fontes, não será citado o nome das participantes da pesquisa, e serão chamadas de **diretoras A e B**, **professoras A e B**, **atendente educacional A e B**, e **serviços gerais A, B e C**, respectivamente. Ainda foram distribuídos questionários, a mais duas professoras e duas diretoras que não entregaram os mesmos.

Para análise destes questionários, buscou-se embasamento em bibliografias que vinham ao encontro à temática estudada, a fim de embasar e comparar algumas respostas, mostrando divergências e reconhecimentos entre elas, como mostramos nos parágrafos seguintes.

Para fins de conhecimento da situação, na pesquisa realizada com as diretoras, um ponto muito importante foi questionado: que tipo de eleição foi realizada para escolha da direção, e, ambas relataram a ocorrência de “*indicação*”. Esta indicação, é realizada pelo Poder Público Municipal.

Foi realizado então, o questionário com a **serviços gerais A**, que ponderou a falta de efetiva participação de todos os envolvidos no processo educativo, não reconhecendo a democratização da gestão e assim sugerindo: “*Que valesse a opinião de todos, que todos os funcionários participassem das decisões escolares.*”

Percebemos aqui um indício de fragilidades na gestão democrática, aquela que omite a existência do grupo num todo, desrespeitando o direito de participação aos envolvidos na ação.

Lück (2010) afirma que “Gestão e Participação são indissociáveis, uma não existe sem a outra” e dessa forma ainda observamos em suas palavras que “apesar

de a democracia inexistir sem a participação, podemos notar a falta de espírito democrático durante a participação” (LUCK, 2010).

Quando são realizadas as reuniões e os debates acerca de temáticas e decisões escolares, os envolvidos nem sempre contribuem com suas opiniões e sugestões.

Indo ao encontro do exposto, podemos perceber essa diferente forma de participação no relato da **professora B**, onde ela relata que, a respeito da democratização em seu ambiente escolar, durante as reuniões para tratar de assuntos escolares “*nem todos participam das decisões*”. E que, a respeito da participação de todos os envolvidos no processo decisório do educandário, onde tratam as temáticas, eventos, programações e combinados “*Nem sempre acontece. É conforme a ocasião e o contexto*”.

Ou seja, de fato a gestão democrática não é compreendida em sua totalidade e há uma lacuna entre o que se observa na teoria e o que é proposto na prática.

Para que essa “lacuna” encontre talvez um possível “preenchimento”, há que se encontrar o equilíbrio das situações, onde não haja nem rigorosidade e nem flexibilidade demais. As ações, participações, preocupações e relacionamentos dentro da escola tem de estarem harmoniosamente organizadas.

Podemos perceber isso na fala de Lück (2010) a respeito da participação e suas limitações, quando cita que “se desejam que os envolvidos sejam cooperativamente ativos, é necessário que os diretores em discussão sejam menos rigorosos e inflexíveis”.

Notamos que, muitas vezes, o que acontece na gestão é uma distorção da autoridade, pois é sim possível organizar a equipe sem tornar-se autoritário. Vemos ainda por parte de alguns diretores, um certo direcionamento para suas prioridades, buscando na gestão o poder de “comando” para realizar seus altruísmos. Por outro lado, observamos ainda as famílias/comunidade acomodada, realizando inúmeras exigências, mas sem contribuir com as melhorias no processo.

O egocentrismo e a falta de empatia são agravantes também dentro das escolas, as famílias não reconhecem o trabalho realizado e muitas vezes ofertam críticas que nada agregam às melhorias na prática educativa.

Dentre as leituras realizadas, podemos perceber essa importante e difícil realidade nas palavras de Morin:

O egocentrismo cultiva a self-deception [...]. A self-deception é um jogo rotativo complexo de mentira, sinceridade, convicção, duplicidade, que nos leva a perceber o modo pejorativo as palavras ou atos alheios, a selecionar o que lhes é desfavorável, eliminar o que lhes é favorável, selecionar as lembranças gratificantes, eliminar ou transformar o desonroso. (MORIN, 2007, p.96)

Assim, uma das maiores dificuldades do ser humano consiste em dividir as opiniões, compartilhar as alegrias e conquistas, respeitando cada um na sua individualidade. Nem sempre o que acreditamos ser, é de fato uma verdade única. A ética é um dos valores fundamentais na existência humana e que, quando usada juntamente com o respeito ao próximo, facilita e muito a convivência entre as pessoas.

Em contrapartida aos relatos anteriores, podemos contemplar a fala da **atendente A** que afirma a existência da gestão democrática dentro de sua escola, *“existe diálogo entre direção e funcionárias”*. Esse diálogo ocorre de maneira simples e respeitosa, as contribuições são levadas em consideração o que motiva o grupo.

Da mesma forma a **atendente B**, quando questionada sobre a consideração das diferentes opiniões e decisões, ocorridas na instituição, narra que todas *“são levadas em consideração até chegar um consenso”*.

Ao encontro das falas anteriores, quando questionada sobre a maneira como a **serviços gerais A** observa a democratização em sua escola, a mesma nos relata que *“...sempre somos convidadas a participar das reuniões para estarmos a par dos assuntos”*.

Ainda sobre as decisões institucionais, temos o relato da **serviços gerais C**, *“[...]percebo na maioria das vezes, embora em algumas situações nem sempre isso seja possível devido às circunstâncias”*. A mesma quando questionada sobre em que momentos participa ativamente da democratização, nos revela que *“sempre que são realizadas reuniões para serem decididas as situações, pensados os objetivos e propostas da instituição, todos ficam a par dos assuntos, bem como são consultados, bem como nas situações do dia a dia”*.

Ao encontro aos relatos da **serviços gerais C**, quando questionada também sobre a percepção da democratização do ensino em sua escola a **diretora A** afirmou que *“[...]procuramos sempre ouvir as educadoras. Visando um trabalho de forma igualitária”*. Todas as atividades e procedimentos ocorridos dentro da escola, são realizados perante o grande grupo, que conjuntamente decide e elabora as melhores alternativas para a solução de problemas, melhorias e ações a serem realizadas.

Sobre as decisões finais ocorridas no ambiente escolar, questionou-se sobre a relevância das diferentes opiniões e possíveis sugestões, a **diretora b**, relatou que *“todas as sugestões são ouvidas e analisadas no grande grupo”*. Observamos no decorrer da pesquisa que, infelizmente, isso não acontece em todos os educandários, o que dificulta a democracia nas decisões e ações institucionais.

Percebemos, então, a importância dessa real participação nas palavras de (Lück, 2010), quando afirma que para que de fato aconteça a qualificação do ensino, faz necessários pessoas participativas, atuantes e envolvidas no processo decisório e que comprometidas em realizar também as ações decididas.

Ainda quando questionadas sobre “em que momentos/ações percebem a democratização da gestão”, observamos a narrativa da **professora A** que nos expõe que *“nas reuniões pedagógicas e do CPM (círculo de pais e mestres), onde todos são ouvidos e participam ativamente (também nas festas escolares) onde todos tem a oportunidade de se expressar e ajudar no que tiver ao alcance”*.

Vemos mais uma vez que essa participação ativa, além de gerar qualificação ao ensino, ainda mobiliza a comunidade, criando assim um círculo participativo, tão importante para o ambiente escolar.

Desse modo, de acordo com Lück:

“Os gestores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é dividido com representantes das comunidades escolar e local e as responsabilidades são assumidas em conjunto”. (LÜCK, 2009, p. 21)

Essas responsabilidades, quando assumidas em conjunto, além de obterem mais segurança e fortalecimento nas ações desenvolvidas, ainda fortificam a qualificação dos processos ocorridos no ambiente escolar. Consequentemente os alunos também aprendem o valor da comunicação entre escola e família e sua enorme importância.

Foi possível constatar que na gestão das escolas observadas a democratização acontece em momentos alternados, porém ainda pode melhorar. Foi perceptível a colaboração e participação de ambas as partes no processo educativo.

Sabemos que ambientes de trabalho são formados por divergências de opiniões, no entanto, o respeito deve prevalecer para que se tenha o mínimo de

satisfação nas interações entre os envolvidos e que essas respaldem sobre na qualificação do ensino ofertado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de atingir o objetivo proposto inicialmente com a pesquisa e responder o problema inicial, fez-se a proposta em torno da pesquisa em duas escolas no município de Cerro Branco/RS.

Através desta pesquisa verifica-se que na visão da maioria dos funcionários a gestão democrática acontece dentro da escola, com exceção de algumas ações que não se realizam de maneira participativa.

Dois questionamentos fundamentaram esta pesquisa, sendo elas: A gestão ocorre democraticamente nas escolas? Todos os envolvidos (funcionários, professores e comunidade escolar) participam das decisões escolares juntamente com a equipe diretiva?

Assim, foi possível constatar as hipóteses da qual me fizeram realizar esse trabalho, pois nos questionários realizados, pude observar com clareza sobre as tomadas de decisões e assim constatar a hipótese de que, na prática algumas decisões são ilusórias e não contém a participação de todos envolvidos.

Percebeu-se durante a realização da pesquisa e através das leituras realizadas que todos colaboradores da proposta de trabalho são importantes, o que cada um faz é essencial para o sucesso do grupo e das ações executadas.

Ainda observou-se, que embora existam divergências, há circunstâncias em que as decisões tomadas dentro dos espaços ocorreram em maioria de forma democrática, havendo a participação ativa dos envolvidos, respeitando-se particularidades e realizando ações colaborativas entre funcionários – professores – gestores – comunidade escolar.

Em alguns relatos extraordinários, observou-se a representatividade como forma de participação, onde em determinados momentos quando não havia a possibilidade de participação de todo o grupo, era solicitado então, um integrante de cada turma para a participação nos encontros coletivos.

Somos seres complexos, recheados de incertezas, anseios, desejos, sonhos, frustrações, perdas, capacidades e incapacidades, e precisamos mais do que nunca na atual formação social, dividirmos todas essas complexidades com as pessoas. Dentro do ambiente escolar não é diferente, e faz-se ainda mais necessário diante de todas as dificuldades encontradas diariamente, precisamos mais do que nunca, do

apoio mútuo, assim como o respeito e a colaboração de todos os participantes independentemente de cargos.

É necessário nesse momento, enfatizar que assim como na vida, a escola não é formada por um único diretor, educador ou funcionário, mas bem pelo contrário, a escola é formada por indivíduos únicos e essenciais para a comunidade escolar.

Durante a realização desta pesquisa, foi perceptível, a necessidade dessa colaboração de ambas as partes. O diretor tem sua responsabilidade em coordenar a equipe e conseqüentemente as ações pertinentes, mas é extremamente necessário que os demais participantes também estejam predispostos a contribuir e compartilhar sugestões para que, assim as decisões tenham maiores chances de efetivação, e dessa forma a gestão seja democratizada de fato.

A Gestão Democrática, talvez aconteça quando dentro das escolas, todos os envolvidos, sintam-se motivados, comprometidos, felizes e realizados pessoal e profissionalmente. Assim sendo, penso que este trabalho, contribui para que algumas atitudes dentro dos educandários, sejam revistas e repensadas, pois de nada vale a teoria se não puder ser posta em prática.

## REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** Paulo Freire - São Paulo: Paz e Terra, 1996 – (Coleção Leitura).

FERREIRA, N. S.C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LÜCK, H. et. al. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar.** 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Heloísa Lück. - Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar e formação de gestores.** In: Em Aberto / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 17, n. 72. Brasília : O Instituto, fev/jun. 2000.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 12 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2007.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar /** Philippe Perrenoud; trad. Patrícia Chittoni Ramos. – Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos, 1956 – **Avaliação da Aprendizagem: Práticas de Mudança – por uma práxis transformadora - /** Celso dos Santos Vasconcellos. – São Paulo: Libertad, 1998. – (Coleção Cadernos Pedagógicos do Libertad; v.6).

## APÊNDICE A: Questionário realizado nas Escolas com os gestores



### **PESQUISA SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA GESTORA**

#### QUESTÃO 1

- COMO VOCÊ CONDUZ A GESTÃO DENTRO DE SUA ESCOLA?

#### QUESTÃO 2

- COMO GESTOR, VOCÊ COMPARTILHA AS AÇÕES E DECISÕES OCORRIDAS DENTRO DO AMBIENTE ESCOLAR COM TODOS OS ENVOLVIDOS?

#### QUESTÃO 3

- VOCÊ PERCEBE A DEMOCRATIZAÇÃO DA SUA GESTÃO DENTRO DO SEU AMBIENTE ESCOLAR?

#### QUESTÃO 4

- NAS DECISÕES OCORRIDAS DENTRO DA ESCOLA TODOS OS ENVOLVIDOS NO PROCESSO EDUCACIONAL PARTICIPAM?

#### QUESTÃO 5

- NAS DECISÕES FINAIS OCORRIDAS DENTRO DA ESCOLA, AS DIFERENTES OPINIÕES E SUGESTÕES SÃO LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO?

#### QUESTÃO 6

- SUGESTÕES PARA MELHORIA NO PROCESSO DA GESTÃO EDUCACIONAL:

**APÊNDICE B: Questionário realizado nas Escolas com os professores e funcionários**



**PESQUISA SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA  
FUNCIONÁRIA/PROFESSORA**

FUNÇÃO EXERCIDA DENTRO DA ESCOLA:

---

QUESTÃO 1

- VOCÊ PERCEBE A GESTÃO DEMOCRÁTICA DENTRO DE SUA ESCOLA, E DE QUE MANEIRA?

QUESTÃO 2

- VOCÊ PARTICIPA DAS AÇÕES E DECISÕES OCORRIDAS DENTRO DO AMBIENTE ESCOLAR?

QUESTÃO 3

- EM QUE MOMENTOS(AÇÕES) VOCÊ PERCEBE A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO DENTRO DO SEU AMBIENTE ESCOLAR?

QUESTÃO 4

- VOCÊ PERCEBE A DEMOCRACIA NAS DECISÕES ENTRE TODOS OS ENVOLVIDOS NO PROCESSO EDUCACIONAL?

QUESTÃO 5

- NAS DECISÕES FINAIS OCORRIDAS DENTRO DA ESCOLA, AS DIFERENTES OPINIÕES E SUGESTÕES SÃO LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO?

QUESTÃO 6

- SUGESTÕES PARA MELHORIA NO PROCESSO DA GESTÃO EDUCACIONAL: