

## GT 3 – GESTÃO ESCOLAR, PRÁTICAS EDUCATIVAS E CURRÍCULO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

### GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE GESTORES DE EDUCAÇÃO BÁSICA DA PARAÍBA

Elizenda Sobreira Carvalho de Sousa (UFPB)

[elizendas@yahoo.com.br](mailto:elizendas@yahoo.com.br)

#### 1. Introdução

Esse estudo visa demonstrar os elementos necessários para o desenvolvimento de uma gestão democrática na escola pública. Convém chamar a atenção para o fato de que a participação, pluralismo, autonomia, transparência são componentes essenciais para a efetivação de uma gestão democrática bem sucedida e eficaz. É por meio dessas instâncias que podemos alcançar um nível superior de gestão democrática na escola pública. Não devem ser tratadas, portanto, como fenômenos restritos a pequenos grupos.

Devemos considerar que para concretização da gestão democrática na escola é de fundamental importância a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo na elaboração de novas idéias, ações, avaliação constante dessas ações, para que essas idéias se transformam em inovações, possibilitando, assim, o estabelecimento e o desenvolvimento de novas habilidades que favorece outra visão sobre a realidade atual.

Em conformidade com essa visão, esse estudo enfoca a gestão democrática como processo diferencial na modernização da gestão nas organizações públicas, um processo que a cada dia requer avaliação e reorganização.

#### 1.1 Sobre a teoria das representações sociais

Para Serge Moscovici (2007) a Teoria das Representações Sociais (RS) são teorias do senso comum que se constroem coletivamente nas interações sociais e é nessas interações que o sujeito elabora o conhecimento e vai construindo valores acerca das ideias que circulam na sociedade. No presente trabalho funciona como uma importante direção para se apreender as elaborações mentais do grupo de sujeitos pesquisados sobre a concepção que possuem acerca da Gestão Democrática na Escola. É nesse constructo teórico que se apóia o presente trabalho sobre a gestão democrática na escola. Essa teoria foi preponderante para a apreensão dos pensamentos, vivências cotidianas, concepções, ações, comportamentos de determinados grupos sociais, bem como, a teia de significados e sentidos atribuídos pelos cursistas da Escola de Gestores de Educação Básica da UFPB que se depuseram a responder.

Moscovici (2007) apresenta a Psicologia Social, como uma ciência que estuda como, e por que, as pessoas partilham conhecimentos e desta maneira constituem sua realidade comum, como transformam idéias em prática, em síntese, tudo se reserva em um pensamento o poder das idéias. Dessa forma, as representações sociais, segundo Moscovici (2007), não são criadas isoladamente por um indivíduo. Pessoas e grupos criam representações no discurso de comunicação e da cooperação.

Para o sociólogo francês Emile Durkheim, as representações coletivas são aquelas que se referem à categoria de pensamentos através dos quais determinada sociedade elabora e expressa sua realidade. Para o autor citado, não existem “representações falsas”, pois

“as representações coletivas traduzem a maneira como o grupo se pensa nas suas relações com os objetos que o afetam. Para compreender como a sociedade se representa a si própria e ao mundo

que a rodeia, precisamos considerar a natureza da sociedade e não a dos indivíduos” (1978, p.79).

Segundo o autor, quando os indivíduos estão diante de uma nova informação, buscam torná-la familiar ao grupo ao qual pertencem ou ao conjunto de indivíduos que mantêm determinada relação com o objeto de representação.

Dessa forma é no cotidiano e no compartilhar das experiências vividas que a representação social atua. Para Jodelet (2001), as representações sociais circulam nos discursos, são traduzidas nas mensagens, e nos mantêm informados sobre as situações que ocorrem no mundo, e ainda tem a finalidade de tornar familiar algo não-familiar. Assim, a Teoria da Representação Social (RS) passa a constituir uma nova forma de ler e interpretar a realidade social.

A Teoria das Representações Sociais (RS), conforme entendidas por Moscovici (2007), funcionam, neste estudo, como uma importante direção para se apreenderem as elaborações mentais do grupo de sujeitos pesquisados sobre a concepção que possuem acerca da Gestão Democrática na Escola. No presente trabalho, essa teoria foi preponderante para a apreensão das concepções, ações e comportamentos de determinados grupos sociais refletidos nas respostas dadas pelos entrevistados. Moscovici (2007) apresenta a Psicologia Social como uma ciência que estuda como e por que razão as pessoas partilham conhecimentos e, dessa maneira, constituem sua realidade comum. Dessa forma, as representações sociais, segundo Moscovici (2007), não são criadas isoladamente por um indivíduo; pessoas e grupos criam representações no discurso de comunicação e de cooperação.

## 1.2 Metodologia

Os procedimentos metodológicos para este estudo estiveram orientados para um estudo descritivo e exploratório numa abordagem qualitativa fundamentada na Teoria das Representações Sociais onde o pesquisador tem a preocupação de captar a maneira como os participantes concebem as questões focalizadas no presente estudo.

Para Minayo, (2008, p. 219), “as representações sociais são uma expressão filosófica que significa a reprodução de uma percepção anterior da realidade ou do conteúdo do pensamento”. Nas ciências sociais, elas são definidas como “categorias de pensamentos, de ação e de sentimento que expressam a realidade, explicam-na, justificando-a ou questionando-a”.

Assim, através da representação social, vai se expressar a maneira como os sujeitos pesquisados sentem, assimilam, apreendem e interpretam o mundo ao seu redor, no seu cotidiano, no decorrer do processo de comunicação interativa.

A pesquisadora inicialmente utilizou-se de um questionário elaborado para obter respostas às seguintes questões: Cite **05 (cinco)** palavras ou expressões que lhe vêm à mente sobre “**Gestão democrática na Escola**” e das **05 (cinco)** palavras selecione em ordem de importância as **02 (duas)** principais; O que significa para você “**Gestão democrática na Escola**” de acordo com suas próprias ideias? Conhecidas as respostas dos entrevistados, estas passam a se constituir em indicadores importantes para a criação de categorias que vão sendo criadas à medida que surgem as respostas, e ao mesmo tempo são quantificadas de acordo com as palavras mais evocadas ou mais frequentemente apresentadas, para serem posteriormente interpretadas e categorizadas. Para Bardin (1997), esse critério de categorização pode ser semântico ou de categorias temáticas, e, ainda exige um contexto para serem compreendidas em seu verdadeiro significado. Seguindo tal orientação metodológica, foram elaboradas as tabelas a seguir, as quais, explicam as categorias criadas, bem como

alguns indicadores ilustrativos para finalmente se chegar a uma síntese representativa da gestão democrática na opinião daqueles que se dispuseram a responder os questionamentos acima referidos. Pretende-se, assim, colaborar e expor suas concepções da Gestão Democrática na Escola.

Para uma melhor visualização seguem abaixo as tabelas que explicam as categorias criadas e alguns de seus indicadores ilustrativos.

### 1.3 Representações da gestão democrática na escola na concepção dos sujeitos pesquisados

Tabela 1: Distribuições das concepções da gestão democrática para a categoria “participação”

<i>CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</i>			N.º
<b>Relacionadas à participação</b>			<b>22</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ trabalhar de forma coletiva (...) de forma transparente onde todos participem;</li> <li>▪ uma gestão onde todos que fazem parte da escola, (...) participem dos projetos;</li> <li>▪ participação de todos que fazem a escola (...) e estão inseridos na construção do PPP;</li> <li>▪ oportunidade de todos participarem de forma assídua (...) em conjunto;</li> <li>▪ (...) aceitar opiniões, críticas e a participação da comunidade;</li> <li>▪ é compreendida com a participação de todos da comunidade escolar;</li> <li>▪ necessário (...) participação; oportunidade; humildade; confiança; respeito;</li> <li>▪ participação de todos na construção das idéias e decisões tomadas;</li> <li>▪ é aquela onde todos participam de uma forma direta ou indireta;</li> <li>▪ é aquela que em há participação de todos os que fazem a comunidade escolar, cada um com o poder e direito de (...) dizer essa escola é nossa;</li> <li>▪ é uma gestão feita com a participação de toda comunidade escolar;</li> <li>▪ é dar oportunidade a todos de participação, sugestões, análises e avaliação das ações educativas;</li> <li>▪ participação de todos os segmentos da comunidade escolar;</li> <li>▪ acontece quando as decisões são tomadas com a participação da comunidade escolar, onde todos apresentam suas idéias e sugestões;</li> <li>▪ participação íntegra de toda a comunidade escolar;</li> <li>▪ é um trabalho (...) administrativo e participativo diante das ações escolar;</li> <li>▪ é realizar com eficácia seu plano de ação com a participação de todos os segmentos internos e externos;</li> <li>▪ participação de todos que fazem a Escola;</li> <li>▪ é poder opinar, trocar idéias e participar efetivamente nas tomadas de decisões e assim chegar a um consenso;</li> <li>▪ é uma gestão formada pela participação de toda a Comunidade Escolar, através de opiniões e ações;</li> <li>▪ é a participação efetiva do planejamento anual, ações e metas a alcançar no processo ensino e aprendizagem;</li> <li>▪ participação e comprometimento de todos na busca da melhor solução;</li> </ul>			
Categoria/Participação	Frequência F = 20	Total de Cursistas = 22	% Total de Alunos = (31,2% / 100%)

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraíba – Período /2011.02

Considerando que a maior parte dos entrevistados declarou a gestão democrática como um processo participativo, e que a participação de todo (a)s é condição básica para a gestão democrática, isso nos convida a refletir sobre a importância desse processo como um trabalho que envolve toda equipe que compõe a escola e favorece o rompimento com o autoritarismo vigente ainda no interior da escola. Sabemos que o autoritarismo, é uma ferramenta dura, e impõe um modelo de pouca flexibilidade e baseado em valores tradicionais. A esse respeito De Bono (1994) assevera que o autoritarismo pode ser

considerado como um procedimento de intervenção de determinadas forças sobre a autonomia de setores ou de pessoas, que buscam práticas sociais mais amplas e democráticas. O Estado ativo, por sua vez, impõe um modelo de gestão que valoriza mais os elementos burocráticos e centralizadores que nega a validade do planejamento e a intervenção de fatores mais democráticos na relação entre o Estado e o público. Com respaldo na legislação educacional a gestão democrática visa garantir processos coletivos de participação e decisão, nesse sentido

A gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudanças de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

Dessa forma a gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático e dar oportunidade a participação de todos envolvidos no processo desenvolver seu potencial criativo na solução dos diversos problemas existentes no cotidiano da escola. Conforme argumento desenvolvido por Kneller (1978) a participação e o compartilhamento de práticas e atividades na organização se constitui um caminho eficaz para a busca dos mesmos valores. Além disso, podemos dizer que a busca por objetivos comuns estimula a participação do profissional e ajuda no seu desenvolvimento pessoal. O potencial criativo, nesse caso, torna-se um poderoso aliado da inovação e da renovação de idéias.

Tabela 2: Distribuições das concepções da gestão democrática para categoria “coletividade”

<b>CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>		<b>N.º</b>
<b>Relacionadas à coletividade</b>		<b>17</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buscar alternativas coletivas para os problemas no âmbito social e escolar;</li> <li>▪ trabalho coletivo, onde todos podem decidir o que é melhor para toda comunidade;</li> <li>▪ é valorizar as parcerias e tomar decisões coletivamente;</li> <li>▪ é trabalhar na coletividade e envolver todos os membros da comunidade escolar;</li> <li>▪ é gerenciar usando a coletividade no que se refere às decisões (...) da instituição;</li> <li>▪ é tomar decisão coletivamente;</li> <li>▪ significa as tomadas de decisões coletivamente;</li> <li>▪ gestão feita (...) através de uma proposta pedagógica decidida coletivamente;</li> <li>▪ significa trabalhar no coletivo, buscar soluções para os problemas;</li> <li>▪ buscar qualidade e coletividade, com a comunidade envolvida (...) para conseguir os objetivos;</li> <li>▪ trabalhar em grupo, decidir coletivamente;</li> <li>▪ é uma gestão participativa, coletiva (...) e acima de tudo (...) ética;</li> <li>▪ gestão que se faz com a coletividade (...) eixo importante para a gestão escolar;</li> <li>▪ gestão (...) onde as decisões são tomadas coletivamente (...) de acordo com as necessidades da escola;</li> <li>▪ uma gestão aberta, construída na coletividade e no planejamento;</li> <li>▪ a democratização na escola, é um processo a ser construído coletivamente;</li> <li>▪ é interagir coletivamente, respeitar as opiniões de todos, saber ouvir o próximo, dá vez e voz;</li> </ul>		
Categoria/Coletividade	Frequência F = 17	Total de Cursistas = 17 % Total de Alunos = (24,4% / 100%)

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraiba – Período /2011.02

Trabalhar a gestão democrática na escola levando em consideração a coletividade é buscar soluções para os problemas de forma coletiva, é envolver toda a comunidade escolar no trabalho coletivo (diretores, coordenadores, professores, funcionários, pais, alunos, conselho escolar, e representante da comunidade), para que participem da discussão em condições de igualdade e sem receios de expor as posições contrárias, é valorizar as parcerias, é privilegiar e respeitar a liberdade de expressão. Dessa forma, os gestores devem proporcionar a comunidade escolar o acesso e a participação nas decisões, tendo em vista o bem coletivo. Dentre os vários conceitos de gestão democrática é importante ressaltar o conceito defendido por Libâneo (2001, p.131-132) que enfatiza o trabalho coletivo na escola quando afirma que

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares.

Tabela 3: Distribuições das concepções da gestão democrática para a categoria “qualidade”

<i>CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</i>			<b>N.º</b>
<b>Relacionadas à qualidade</b>			<b>10</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão democrática é antes de tudo a qualidade da escola pública;</li> <li>▪ é contribuir para que haja uma educação de qualidade;</li> <li>▪ é trabalhar na instituição escolar na perspectiva de uma educação de qualidade;</li> <li>▪ busca de uma melhor qualidade de ensino na escola pública;</li> <li>▪ é garantir o acesso, a permanência e a qualidade do ensino a todos (as) das escolas públicas;</li> <li>▪ oferecer uma educação de qualidade;</li> <li>▪ é possibilitar uma educação de qualidade com ajuda e cooperação de todos;</li> <li>▪ é uma gestão com o objetivo de formar uma escola de qualidade;</li> <li>▪ é um trabalho transparente com condições para a democratização educacional de qualidade;</li> <li>▪ gestão democrática é a integração da comunidade escolar, pais, professores e funcionários tendo como objetivo qualidade na educação;</li> </ul>			
Categoria/Qualidade	Frequência F = 10	Total de Cursistas = 10	% Total de Alunos = (14,4% / 100%)

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraíba – Período /2011.02

Como pode ser observado acima foi dado ênfase ao indicativo de qualidade para efetivação da gestão democrática na escola. Nesse viés, a escola deve proporcionar um ensino de qualidade, a partir da formação de cidadãos livres e conscientes de seu papel na construção e/ou transformação da sociedade.

A Constituição no artigo 206, VII põe como princípio a “garantia a todos os brasileiros um padrão de qualidade”. Mas, afinal, o que se entende por um padrão de qualidade de ensino a que todos têm direito?

Precisamos encontrar uma resposta que permita transformar esse princípio em realidade. Vale ressaltar que atender a todos com qualidade, torna-se uma política social cada vez mais distante de se concretizar. Por um lado existe um consenso sobre a seriedade dos problemas educacionais existentes, por outro, existe também um consenso que o aprendizado é um direito humano inalienável.

Entretanto é fundamental também haver um consenso acerca das mudanças necessárias para a construção dos caminhos a serem trilhados em busca de uma educação pública democrática, inclusiva e de qualidade. Esperamos que o novo PNE 8.035/2010, em

tramitação no Congresso Nacional, traga relevantes contribuições para a efetivação das metas estabelecidas no processo de melhoria da qualidade da educação brasileira.

Tabela 4: Distribuições da gestão democrática para categoria “planejamento”

<i>CONCEPÇÕES DAS COTAS RACIAIS</i>			N.º
<b>Relacionadas à planejamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ é a realização de um trabalho previamente planejado e executado por uma equipe;</li> <li>▪ o envolvimento de toda comunidade (funcionários, alunos e pais) na programação, planejamento e execução das atividades da escola;</li> <li>▪ significa um bom planejamento com a participação de todos envolvidos na educação;</li> <li>▪ é planejar e desenvolver estratégias para o projeto político pedagógico sempre compartilhado com a comunidade escolar;</li> <li>▪ melhorar a qualidade da gestão (...) é de suma importância planejamento e colaboração;</li> </ul>			<b>04</b>
Categoria/Planejamento	Frequência F = 05	Total de Cursistas = 04	% Total de Alunos = (5,7% / 100%)

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraíba – Período /2011.02

Analisando a Tabela 4 e considerando que parte dos respondentes acima definiu a gestão democrática como um indicativo de planejamento, vale ressaltar que planejar e desenvolver estratégias para que haja mudança organizacional, requer buscar constantemente dentro da própria gestão as soluções para os problemas existentes, de forma a torná-la mais eficiente e eficaz na prestação de seus serviços. O planejamento é prática importante em qualquer atividade. Chiavenato (1999) aponta o planejamento como uma atividade que implica basicamente numa postura racional dentro da organização. Exige, por sua vez, de compromisso e adequação as necessidades das metas e objetivos.

Devemos estar atentos para o fato de que as organizações vivem em ambientes nos quais as mudanças ocorrem rapidamente, gerando, então necessidade de avaliação e retomada do curso. Essa retomada só pode ser realizada a partir da consecução de um planejamento estratégico, que organize as diretrizes essenciais para os objetivos propostos pela organização.

O planejamento pedagógico na escola envolve etapas de elaboração, acompanhamento e avaliação que se complementam e que são interligadas, realimentando todo o processo cíclico de entrelaçamento para dar sentido a cada uma das partes (BORDIGON; GRACINDO, 2000). Para isto, se faz necessário um planejamento coletivo na elaboração, execução e avaliação, através de um ambiente de trabalho favorável à criatividade, qualidade do ensino, tendo em vista uma educação emancipadora, democrática e de qualidade. De acordo com Alencar (1995) tomar iniciativa para realizar problemas se constitui uma atitude positiva e que demonstra independência intelectual do profissional que trabalha na gestão pública. Entretanto, o formato assumido atualmente pela gestão pública pode se transformar em um grande obstáculo para atitudes independentes. Normalmente gera conflitos e indisposição com a esfera dirigente. Tomar a iniciativa significa tomar a responsabilidade para resolver o problema. Assumir uma decisão e uma execução coerente é tarefa que exige segurança e responsabilidade.

Tabela 5: Distribuições da gestão democrática para categoria “compromisso”

<i>CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</i>		N.º
<b>Relacionadas à compromisso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ é comprometimento tanto do gestor quanto dos participantes na reciprocidade e no compromisso para que haja uma boa gestão;</li> <li>▪ é o comprometimento de todos os atores para uma melhor busca de soluções;</li> <li>▪ é ter compromisso com a escola;</li> <li>▪ é o compromisso pela construção de uma sociedade livre, participativa e justa;</li> </ul>		<b>04</b>

Categoria/Compromisso	Frequência F = 04	Total de Cursistas = 04	% Total de Alunos = (5,7% / 100%)
-----------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------------------

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraíba – Período /2011.02

Considerando que parte dos entrevistados acima definiu a Gestão Democrática como um indicativo de compromisso. Nesse sentido, urge a necessidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento da gestão democrática, o que exige uma tomada de decisão e o desejo de mudar a atual estrutura organizacional ainda centralizadora, considerando o comprometimento de todos os atores envolvidos no processo através da adoção de uma política que incentive os atores envolvidos a reconhecerem o valor da inovação que se concretiza através do sistema de equipes comprometidas e responsáveis e de combinação de habilidades de profissionais de diferentes áreas. A diversidade das equipes enriquece o grupo, como bem assinala Alencar (1995).

A maneira como o potencial é percebido a partir da relação grupal, da formação de equipes comprometidas e de práticas coletivas, demonstram que a partilha de informações e a experiência acumulada por cada um dos integrantes constitui elemento primordial para o desenvolvimento do potencial criativo na constante busca de soluções para os desafios e problemas no cotidiano da escola. Para Zanella (2002), a capacidade de criar existe em todas as pessoas, e a diferença da expressão da criatividade está em fatores internos e nas condições que o meio ambiente oferece para o desenvolvimento das capacidades criativas.

Tabela 6: Distribuições da concepção da gestão democrática para categoria “autonomia”

<b>CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>			<b>N.º</b>
<b>Relacionadas à autonomia</b>			<b>04</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ é na verdade liderar com autonomia, clareza, amor, diálogo, coletivamente;</li> <li>▪ é uma gestão onde a escola se torna autônoma;</li> <li>▪ (...) descentralização do poder, onde a autonomia dos sistemas educacionais e das escolas são privilégios de uma gestão pública democrática;</li> <li>▪ é incentivar a participação e aprendizagem com autonomia e liberdade;</li> </ul>			
Categoria/Autonomia	Frequência F = 04	Total de Cursistas = 04	% Total de Alunos = (5,7% / 100%)

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraíba – Período /2011.02

Considerando que parte dos entrevistados enfatizou a autonomia como indicativo de uma gestão democrática, vale ressaltar que a LDB, em seu 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 observada às normas gerais de direito financeiro público.” Vale ressaltar que a efetivação da autonomia necessária a estes processos muitas vezes não se concretiza uma vez que os diferentes programas de descentralização financeira, administrativa e pedagógica engessam a autonomia da escola, conforme conclui Casassus (1995).

Pela própria evolução da sociedade vivenciamos a necessidade de uma maior sintonia entre autonomia e democratização da gestão, o que modifica toda a estrutura do processo de gestão centrado em práticas centralizadoras para um processo criativo, inovador e de transformação, com base em uma prática educativa emancipatória e de qualidade o que exige uma escola autônoma-cidadã criada em um ambiente favorável a uma gestão moderna que valorize o ser humano, sua competência e potencial criativo. Para Gadotti (1997), uma escola cidadã é a escola autônoma, popular, integrante de um sistema único (público) e descentralizado (popular). É uma escola universal, igual para todos, unificada, mas que respeita as diferenças locais, regionais, enfim a multiculturalidade. Ainda para o autor citado educar significa formar para a autonomia, isto é, para autogovernar-se.

Nesse sentido a forma pela qual a escola exerce sua autonomia deve ser fundamentada com base mais sólida na construção coletiva do seu próprio PPP- Projeto Político Pedagógico, levando em consideração o contexto e a identidade da escola com a mobilização e envolvimento de todos os agentes (individuais ou coletivos) envolvidos no processo educativo para alcançar com eficiência e competência os objetivos desejados.

Tabela 7: Distribuições das concepções da gestão democrática para categoria “responsabilidade”

<b>CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>			<b>N.º</b>
<b>Relacionadas à responsabilidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ distribuição de responsabilidade para o coletivo em todo o processo educativo;</li> <li>▪ é aquela que atribui e delega poderes e responsabilidades a todos os profissionais;</li> <li>▪ é ter responsabilidade com o trabalho;</li> <li>▪ significa gerir a escola com responsabilidade, conhecimento, sabedoria, paciência, competência, trabalhando com uma equipe muito bem qualificada e comprometida;</li> <li>▪ engloba a concepção de comprometimento, coordenação e responsabilidade de todos;</li> <li>▪ é gerir com todo(a)s e para todo(a)s sem distinção, com responsabilidade e respeito;</li> </ul>			<b>06</b>
Categoria/Responsabilidade	Frequência F = 04	Total de Cursistas = 06	% Total de Alunos = (8,6% / 100%)

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraíba – Período /2011.02

Alguns respondentes argumentam a responsabilidade como um meio de gerir uma gestão democrática, a distribuição de responsabilidade para o coletivo em todo o processo educativo, essa discussão traz a tona uma importante reflexão sobre a responsabilidade da escola em contribuir para a formação de uma nova cultura que possa estimular a responsabilidade de todos os cidadãos e cidadãs a exercerem o seu papel no acompanhamento das ações que fortalecem o desenvolvimento da gestão democrática participativa, principalmente na construção do Projeto Político Pedagógico da Escola coletivamente, gerando participação, co-responsabilidade e compromisso, como bem preconiza (Gracindo, 2007, p.64)

A prática social da educação é um todo, com partes que se articulam e se complementam. Quando as partes desse trabalho se distanciam, quando seus membros perdem a noção da totalidade e, muitas vezes percebem sua “parte” como “o todo”, a escola tende a ver seu esforço se esvaír na fragmentação. Tornam-se partes autônomas que não se relacionam. Fragmentam o conhecimento e todos os sujeitos envolvidos no trabalho escolar. E fragmentados, os sujeitos perdem a dimensão do viver em sociedade, pois ficam individualizados nos seus desejos e lutas.

Tabela 8: Distribuições das concepções da gestão democrática para categoria “diálogo”

<b>CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>			<b>N.º</b>
<b>Relacionadas à diálogo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ é a descentralização, onde o gestor passa a administrar democraticamente, aberto ao diálogo;</li> <li>▪ é compartilhar suas idéias com toda a equipe, (...) sempre dialogando, esperando e aceitando a opinião de todos que fazem a escola;</li> </ul>			<b>02</b>
Categoria/Diálogo	Frequência F = 02	Total de Cursistas = 02	% Total de Alunos = (2,9% / 100%)

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraíba – Período /2011.02

Encontramos a dialogicidade contribuindo com o processo de gestão democrática quando o gestor compartilha suas ideias, acata opiniões, discute, argumenta, respeita, ouve, e



estimula os agentes envolvidos a expor suas opiniões, pergunta e responde, ou seja, estabelece uma relação de troca, estabelece o diálogo com os educadores e a comunidade envolvida, além de favorecer o relacionamento interpessoal e intrapessoal, reunindo-se constantemente para apresentar suas propostas, para que todo(a)s possam colaborativamente dialogar e buscar as soluções, e dessa forma, poder realizar um trabalho com competência e qualidade. O papel do diálogo é tão importante para a interação que Paulo Freire (1980) propõe uma concepção dialógica de ensino, colocando o diálogo como uma forma de conscientização e libertação crítica. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática (FREIRE, 1996).

Tabela 9: Distribuições das concepções da gestão democrática para categoria “ética”

<i>CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</i>			N.º
Relacionadas à ética ▪ é aquela na qual o respeito e a ética na administração pública sejam cultivados a cada minuto de atuação;			<b>01</b>
Categoria/Ética	Frequência F = 01	Total de Cursistas = 01	% Total de Alunos = (1,4% / 100%)

Fonte: Pesquisa de Campo realizada na Escola de Gestores de educação Básica da Paraíba – Período /2011.02

Muito bem enfatizada pelo respondente a sua concepção de ética, uma vez que a ética e transparência são elementos fundamentais da gestão democrática, ligados intrinsecamente à ideia de escola como espaço público. Mas afinal, que é Ética?

A ética nos reporta a refletir sobre a construção e a reconstrução de uma sociedade mais justa, sem opressão, repressão, preconceitos, desigualdades, onde cada ser humano possa dar bons exemplos, ajudar a comunidade, ser solidário, possa se respeitar e respeitar o próximo independente de raça, cor, gênero, classe social, entender que o ser humano não é superior a outro. Segundo, (PEREIRA, 2011, p.46)

O homem ético é verdadeiro, justo e caridoso; é sensato, íntegro e seguro; é moderado, solidário e satisfeito consigo; é consciente de que suas ações levam-no aos seus propósitos e, ao mesmo tempo, permitem-lhe angariar a confiança e a admiração de seus coetâneos e da sociedade.

A descrição acima não se reporta apenas as características do homem ético, mas, também o comportamento de suas ações com ética para a construção de uma cultura que valorize a humildade e a dignidade humana, valores fundamentais de ética. Valores que se efetivam quando existe um consenso ou coerência entre o que se fala e o que se pratica, sem qualquer tipo de prepotência.

Formar uma personalidade com ética e respeito ao ser humano é essencial para a consolidação dos direitos humanos. Nas palavras de Freire isto significa rejeitar qualquer justificativa que tente explicar a superioridade de um ser humano sobre outro. Como um dos elementos constitutivo da gestão democrática (ARAÚJO, 2000, p.155) ressalta que

a transparência afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola.

Para fomentar um processo transparente de melhorias das atividades públicas, o Estado exige procedimentos ativos de comunicação, com isso, o Estado deixa de ser burocrático e passa a ser administrado de maneira mais democrática, dinâmica e transparente.

A eficiência da gestão democrática pública reside, portanto, em primeiro lugar, na sua forma transparente de comunicação. Para Alencar (1995) objetivos claros e confiança mútua entre membros da equipe, funcionários e gerência são essenciais para concretização de um objetivo comum.

Cada tabela apresentada nesta investigação demonstra, da forma mais fiel possível, as falas e declarações apanhadas na pesquisa. Contudo, há tabelas com menor número de participantes, isso por razão da exigüidade do tempo para realização deste estudo. Embora alguns números sejam considerados inexpressivos, acreditamos que eles revelam itens importantes na concepção de cada respondente.

#### 1.4 Considerações finais

Analisando o conjunto das palavras mais enfatizadas acima e, portanto, consideradas mais significativas pelos entrevistados, podemos identificar as palavras “*participação e coletividade*” com maior ênfase, seguida das palavras: planejamento; autonomia; compromisso; responsabilidade; diálogo e ética. É notório que a gestão democrática implica um processo de participação coletiva, para isto, é necessário que o gestor crie um ambiente propício ao trabalho em equipe, e que considere todos os agentes envolvidos no processo educacional, e principalmente que esses agentes estejam engajados na defesa de uma escola democrática e na transformação do sistema hierárquico ainda vigente na gestão das escolas. Nas palavras de (Gracindo, 2003), são elementos que identificam a base de reflexão/ação da gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência. O pluralismo presente no reconhecimento e no respeito às diferentes identidades marcam os sujeitos envolvidos no processo, através do debate, da diversidade de idéias e opiniões, posturas e aspirações, demandas dos diferentes sujeitos que atuam no interior da escola. Dessa forma urge a necessidade de descentralização do poder, Bobbio (2010, p. 36) destaca que “uma sociedade torna-se tanto mais ingovernável quanto mais aumentam as demandas da sociedade civil, o que inclui o fenômeno da opinião pública, que sem este, a sociedade civil está destinada a perder sua própria função”. Nesse sentido a gestão democrática, propicia condições reais de concretização da autonomia e fica resgatado o papel da escola como espaço público e centro propulsor a uma gestão efetivamente democrática e autônoma.

Finalizando, nestas breves reflexões chegamos a uma síntese representativa para este grupo de respondentes que se posicionaram sobre a gestão democrática na escola da seguinte forma:

“A *gestão democrática* vista como um espaço público com a *participação e compromisso* de todos os agentes envolvidos na escola, construída na *coletividade* com *planejamento, responsabilidade, diálogo, ética e autonomia*, tendo como objetivo maior a escola democrática pública e de *qualidade*”.

A realização desta pesquisa com a aplicação de um questionário junto aos cursistas da Escola de Gestores de Educação Básica da Paraíba serviu de subsídio para mostrar como está caminhando a gestão democrática no âmbito da escola. Uma das variantes dessa pesquisa parece apontar para o fato de que a gestão escolar precisa de maior sintonia com o Projeto Político Pedagógico da escola, requer desenvolver ações centradas nos colegiados da escola, conselhos de pais e grêmios estudantis, criar meios de trazer a comunidade e família para dentro da escola.

Outro ponto importante foi à identificação por parte dos cursistas das características da gestão democrática com a sua gestão na escola, o que pressupõe autonomia e responsabilidade de todo (a)s em busca dos resultados da aprendizagem e melhor qualidade do ensino.

Convém ainda lembrar que a atuação do gestor público assenta-se numa prática auto-reflexiva e numa postura dinâmica e positiva na busca da construção de um ambiente organizacional mediado pela determinação, diálogo, participação e atividades cooperativas e colaboracionistas. Não se pode estabelecer um programa baseado na mudança sem reconhecer a necessidade de valorizar o funcionário desde o mais simples ao que lidera a gestão, é fundamental oferecer condições dignas e apropriadas para o desenvolvimento de sua ação dentro do processo de gestão. A gestão moderna assume a certeza de que só pode enfrentar as exigências da atual sociedade, das relações sociais estabelecidas na sociedade por meio de uma ação eficaz de valorização do ser humano, isto é, reconhecer que o indivíduo é maior que a organização.

Enfim, a pesquisa realizada demonstrou que a gestão democrática é um processo dinâmico que requer mudança, criatividade e a participação de todos os indivíduos na direção da mesma prática e com objetivos e metas conjuntas. Se não houver interesse mútuo, desejo de mudar, fica impossível estabelecer uma agenda necessária para inserir uma gestão democrática que explore o potencial criativo dos indivíduos em prol da gestão inovadora, ação esta essencial para o desenvolvimento de uma administração criativa e de mudança o que implica reconhecer a potencialidade do ser humano como fator positivo para o desenvolvimento da escola democrática pública e de qualidade.

## Referências

ALENCAR, Eunice Soriano. **Criatividade**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1995.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo e sociedade: para uma teoria geral da política**. São Paulo: Editora Paz e Terra Ltda., 2010.

BONO, Edward de. **Criatividade levada a sério**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BORDIGON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhares. **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. N. 9394/1996.

CASASSUS, Juan. **Tarefas da educação**. Tradução: Oscar Calavia Sáez. Campinas: Autores Associados, 1995.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoa, o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999 – 19ª Edição.

DURKHEIM, Emile. **Sociologia e Filosofia**. São Paulo: Ícone, 2004.

FREIRE P. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**, São Paulo: Moraes. 1980.

GADOTTI Moacir. **Escola Cidadã: uma aula sobre autonomia da escola.** São Paulo: Cortez, 1995.

GADOTTI & ROMÃO. José Eustáquio. **Autonomia da Escola: princípios e propostas.** 2ª edição. São Paulo: Cortez, 1997.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

GUIMARÃES, M. M. **Criatividade na concepção do produto.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1995.

KNELLER, George. F. **Arte e ciência da criatividade.** Trad. De j. Reis. 5. ed., São Paulo: Ibrasa, 1978.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão na Escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** – 11ª ed. São Paulo: HUCITEC, 2008.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social.** Editado em inglês por Gerard Duveen; traduzido do inglês por Pedrinho A. Guareschi. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais.** 2ª Edição Petrópolis: Vozes, 2004.

PEREIRA, Eitel Santiago de Brito. **Política, Ética e Estado.** João Pessoa: Ideia, 2011.

ZANELLA, Liana Carly Hermes. **A criatividade nas organizações do conhecimento,** São Paulo: Saraiva, 2002.