

## Artigo

# Os desafios para uma gestão democrática nas escolas públicas brasileiras

The challenges for democratic management in Brazilian public schools

Los desafíos para la gestión democrática en las escuelas públicas brasileñas

Eugênio Nunes Silva Brito<sup>1</sup>, Magno vilácio Pereira da Silva<sup>2</sup>, Margarete Marlene de Souza<sup>3</sup>, Cinthya Rocha Tameirão<sup>4</sup>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-UFVJM, Diamantina, Brasil.

### Resumo

Conforme legislação brasileira, a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras baseia-se no princípio democrático, isso implica abrir espaço para discussão, aspecto fundamental para fortalecimento das relações sociais em uma sociedade multicultural. Compreende-se que, a construção da gestão democrática na escola abre espaço para a discussão e reflexão nas comunidades interna e externa à escola influenciando o desenvolvimento participativo em projetos da escola, pois busca a qualidade e a democracia no ensino. Este artigo tem como objetivo principal discutir os desafios que impedem a concretização de uma gestão democrática, a partir de uma revisão da literatura. Como problema norteador dessa pesquisa buscou-se compreender a gestão democrática escolar e os empecilhos existentes que impedem a concretização de uma abertura de espaço para a discussão e instauração de um processo democrático em que as comunidades interna e externa à escola participem do processo de construção dos projetos, de forma a buscar pela qualidade e democracia no ensino. Alguns artigos presentes na literatura que discutem sobre o tema, colaboraram para as discussões levantadas nesta pesquisa demonstrando a importância de uma gestão escolar democrática, com a construção do projeto político pedagógico idealizado de forma democrática e que se apoie no desenvolvimento de uma consciência crítica, que envolva as pessoas da comunidade interna e externa à escola. A pesquisa realizada aponta que ainda coexistem distintos modelos de gestão, ou mesmo que a gestão democrática, como um processo, ainda pode ser encontrada em distintos estágios dentre as escolas e realidades observadas.

---

<sup>1</sup>Mestre em Educação pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-UFVJM. Assistente em Administração na UFVJM. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4041-9805>. E-mail: eugenionunes1182@gmail.com.

<sup>2</sup>Mestre em Educação pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-UFVJM. Assistente em Administração na UFVJM. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6235-4304>. E-mail: magnovilacio1978@gmail.com.

<sup>3</sup>Mestre em Educação pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-UFVJM. Secretário Executivo na Faculdade de Medicina/Famed da UFVJM. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2091-6521>. E-mail: margarete.souza0915@gmail.com

<sup>4</sup>Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil (2018) Professor Adjunto da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Campus JK, Brasil Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4745-8049>. E-mail: cinthya.tameirao@ufvjm.edu.br



**Palavras-chave:** Gestão escolar, Escola, Comunidade escolar.

### **Abstract**

According to Brazilian legislation, democratic management in Brazilian public schools is based on the democratic principle, this implies opening space for discussion, fundamental aspect for strengthening social relations in a multicultural society. It is understood that the construction of democratic management in the school opens space for discussion and reflection in the communities inside and outside the school, influencing the participatory development in school projects, because it seeks quality and democracy in teaching. The main objective of this article is to discuss the challenges that hinder the implementation of democratic management, based on a literature review. As a guiding problem of this research, we sought to understand the democratic school management and the existing obstacles that prevent the realization of an opening of space for the discussion and establishment of a democratic process in which the internal and external communities of the school participate in the process of construction of projects, in order to seek quality and democracy in education. Some articles in the literature that discuss the topic, contributed to the discussions raised in this research demonstrating the importance of a democratic school management, with the construction of a political pedagogical project idealized in a democratic way and that is supported by the development of a critical conscience, which involve people from the community inside and outside the school. The research shows that different management models still coexist, or even that democratic management, as a process, it can still be found in different stages among schools and observed realities.

**Keywords:** School management, School, school community

### **Resumen**

Según la legislación brasileña, la gestión democrática en las escuelas públicas brasileñas se basa en el principio democrático, esto implica abrir espacios de discusión, aspectos fundamentales para el fortalecimiento de las relaciones sociales en una sociedad multicultural. Se entiende que la construcción de la gestión democrática en la escuela abre espacios de discusión y reflexión en las comunidades dentro y fuera de la escuela, incidiendo en el desarrollo participativo en los proyectos escolares, porque busca calidad y democracia en la enseñanza. El principal objetivo de este artículo es discutir los desafíos que dificultan la implementación de la gestión democrática, a partir de una revisión de la literatura. Como problema rector de esta investigación, buscamos comprender la gestión democrática de la escuela y los obstáculos existentes que impiden la realización de una apertura de espacios para la discusión y el establecimiento de un proceso democrático en el que participen las comunidades internas y externas de la escuela. el proceso de construcción de proyectos, con el fin de buscar la calidad y la democracia en la educación. Algunos artículos de la literatura que abordan el tema contribuyeron a las discusiones suscitadas en esta investigación demostrando la importancia de una gestión escolar democrática, con la construcción de un proyecto político pedagógico idealizado de manera democrática y que se sustente en el desarrollo de una actitud crítica. conciencia, que involucra a personas de la comunidad dentro y fuera de la escuela. La investigación muestra que aún coexisten diferentes modelos de gestión, o incluso que la gestión democrática, como proceso, todavía se puede encontrar en diferentes etapas entre las escuelas y las realidades observadas.

**Palabras clave:** Gestión escolar, Escuela, comunidad escolar.



## Introdução

A discussão sobre a gestão democrática das escolas públicas tomou força em um momento em que movimentos sociais e políticos lutavam pela democratização do país. O conceito de gestão democrática na escola sustentava-se no entendimento de que diversos agentes são responsáveis pela melhoria do ensino e do ambiente escolar, destacando-se os profissionais da educação, os alunos, os pais e gestores, uma vez que esses podem e devem participar das decisões. Dessa forma, trata-se de um tema relevante porque se propõe a uma reflexão para aqueles que de alguma forma estão envolvidos com o trabalho de educar e que creem que o acesso à educação deve ser universal e de qualidade. Conforme Cária e Andrade (2016), por ser um tema relevante para o desenvolvimento e exercício da cidadania, ele precisa ser pensado, discutido e questionado.

Para Maranhão e Marques (2014), as discussões sobre a gestão democrática brasileira começaram a ganhar força a partir da segunda metade da década de 1970 e início dos anos de 1980. Nesse período, a sociedade brasileira clamava por uma maior participação nas decisões do estado, visando combater a centralização do poder que antes ficava concentrado na seara dos entes e agentes estatais. Assim que foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a gestão democrática escolar tanto na sociedade quanto no estado ganhou força, pois constituiu-se um objetivo a ser seguido visando a melhoria da educação e inclusão da sociedade nas decisões da escola. Outro diploma legal que tratou a gestão democrática como um instrumento de melhoria do ensino e de cidadania, foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, que ainda a elevou à categoria de princípio, a saber:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II - Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, art. 14, incisos I e II).

A LDB, Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, descreve em seu artigo 3º os princípios sobre os quais o ensino será ministrado, especificamente no inciso VII que aponta como um dos princípios: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Por outro lado, os artigos 12 a 15 reforçam a necessidade da gestão participativa e democrática, com atuação de docentes, discentes e comunidade para criar o projeto político e pedagógico democrático da escola, devendo ter asseguradas sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira, ao buscar meios de integrar a comunidade à escola, dentre outras incumbências. (Brasil, 1996, art. 3º, inciso VII; art. 12; art. 15).

O projeto político pedagógico, segundo Dalberio (2008), “orienta o processo de mudança, direcionando o futuro pela explicitação de princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas pela escola como um todo.” Esse mesmo

autor continua dizendo que “a sua dimensão político pedagógica pressupõe uma construção coletiva e participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares.” (Dalbério, 2008, p. 11).

Com base nesse contexto, este trabalho tem como objetivo identificar quais são os principais desafios que impedem a concretização de uma gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, a partir da análise de diferentes artigos que tratam do assunto. Para tanto, valemos da pesquisa bibliográfica que possui o objetivo de compreender o objeto de estudo com base em diversos trabalhos de diferentes autores, em anos distintos. Para compreender um pouco sobre a pesquisa bibliográfica, recorreremos ao trabalho de Severino (2016):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (Severino, 2016, p75).

Após a análise do material bibliográfico, realizamos uma síntese dos principais achados dos pesquisadores e em seguida acrescentamos nossas ideias de acordo com o objetivo deste trabalho. Sendo assim, apresentamos uma breve revisão histórica sobre as escolas públicas e seus desafios para uma gestão democrática escolar.

### **As escolas e os desafios para uma gestão democrática**

A gestão democrática da escola surge como exigência explícita contida na LDB, ao permear inclusive a construção do projeto político pedagógico o que leva a uma mudança da concepção de escola imutável, pertencente aos bens burocráticos do Estado e não vista como pertencente à comunidade, para o conceito de um espaço que foi conquistado pela comunidade e da qual a comunidade deve fazer parte, conforme Gadotti (1998). Sobre esse mesmo assunto, Dalberio (2008), em seu trabalho: *Gestão democrática e participação na escola pública*, escreve que:

(...) o Brasil tem uma história que criou uma cultura de comandos autoritários de mandatos legais, baseados mais no direito da força do que na força do direito. E mudar mentalidades formadas para a submissão, o respeito à ordem e a obediência às regras impostas, não é tarefa fácil. Por conseguinte, encontramos, em nosso meio, comportamentos de toda ordem, explicitando a inércia, a rivalidade, o corporativismo, o preconceito, a desconfiança, o desinteresse pela mudança e pelo novo, o conformismo, a falta de perspectivas e a incapacidade de enxergar novas possibilidades (Dalbério, 2008, p. 01).

Ao concordar com esse autor, podemos dizer que o primeiro desafio para a adoção da gestão democrática está na construção do Projeto Político Pedagógico de maneira coletiva, como preconizado pela LDB. Isso se deve ao fato de que desse PPP participativo estão, muitas vezes, gestões autocráticas, falta de compromisso dos professores que constroem seus PPP iguais aos de outras escolas, o que confere um segundo desafio. Não menos importante, apresentamos o terceiro desafio que está relacionado a não adesão dos discentes e da comunidade escolar nos processos decisórios da escola, isso porque cada escola possui as suas especificidades.

Corroborando o mesmo pensamento, Fernandes e Pereira (2015) compartilham a ideia de construção coletiva do PPP como um dos meios para se implantar a gestão democrática e exercer a cidadania.

A (re)construção do PPP, por meio das ideias dos partícipes da comunidade escolar, desde o diagnóstico inicial, passando pelo estabelecimento de diretrizes, dos objetivos e das metas, pela execução até a avaliação, pode possibilitar à escola desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, os quais devem ser, sistematicamente, reavaliados e revitalizados. Dessa forma, é possível construir uma gestão democrática. A participação de todos esses elementos que compõem os diversos segmentos da escola e da comunidade local é essencial para que esse tipo de gestão se torne uma referência para a disseminação da participação ativa das pessoas em prol do benefício comum. Toda a comunidade ganha com uma educação de qualidade: a saúde, o meio ambiente, a convivência, o trânsito, enfim, melhoram a qualidade de vida das pessoas (Fernandes; Pereira, 2015, p. 991).

No que diz respeito às relações estabelecidas entre a equipe gestora e o corpo docente, os resultados indicam a forte influência da primeira sobre as formas como os professores agem, seja de maneira mais defensiva ou participativa. Por sua vez, Penna e Bello (2015) apontam o fato de diferentes estudos revelarem que as ações dos professores variam em relação às dos diretores. Logo, a forma como é conduzida a gestão faz diferença para o compromisso assumido pelos professores com seu trabalho e, segundo as autoras, a participação em processos de gestão mais compartilhada e democrática, que implica maior participação e trabalho colegiado, favorece o desenvolvimento de processos formativos nos envolvidos, isso porque o gestor autocrático, afeta negativamente a participação dos demais profissionais da escola (Blase 2000 *apud* Penna; Bello, 2015).

Munidos de ferramentas que possibilitam a visualização ampla da estrutura, constituição da escola e comunidade escolar interna e externa, os gestores têm a possibilidade de confeccionarem seus projetos políticos pedagógicos, de forma democrática, dentro de um espaço que se mostra marcado pela diversidade de pensamentos, ideias e colaboradores. Sendo assim, a gestão democrática na escola, segundo Gadotti (1998), favorece a participação ativa da comunidade e usuários, colocando-os também como gestores e dirigentes na construção de uma escola democrática, diferentemente da ideia ultrapassada de que seriam apenas expectadores do processo, vistos como meros fiscalizadores e receptores dos serviços oferecidos. Logo, a ideia

de que cabe apenas ao diretor, escolhido pela comunidade, por meio de uma eleição, a gestão da escola, vai dando lugar à “criatividade e ao diálogo”, surgindo uma nova concepção, vista pela participação ativa de pais, alunos e funcionários, que perdem sua posição secundária e passam a assumir “sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola” (Gadotti, 1998, p. 02).

Silva (2019) aponta que a presença de representantes da comunidade na gestão escolar, torna-se um intermédio de comunicação, informação e interpretação para toda a comunidade dos assuntos e demais discussões tratadas. Assim, conseguem intervir organizadamente, gerando influência e legitimação à democratização da gestão escolar.

Não obstante a essas informações, uma forma de participação da comunidade externa e interna à escola é a construção da carta escolar, modelo aplicado em muitos países e resgatada por Paulo Freire na década de 1970 para ser utilizada como instrumento de planejamento do sistema ou subsistema educacional, ao permitir o estudo das condições sociais.

Conforme Motta, Romão e Padilha (1998, p. 32 e 33), a carta escolar é “um instrumento de sondagem, de interpretação e de análise de dados dos indicadores educacionais, que nos permite desenvolver ações com vistas à construção coletiva e democrática do projeto político-pedagógico da escola”. É também uma ferramenta que possibilita a expansão da rede física, em áreas específicas, pois permite uma análise e representação detalhada da rede escolar “com suas características específicas e com os elementos que vão influenciar na escolarização”, mas, especificamente, a carta escolar adaptada à unidade escolar, oferece a todos os envolvidos: diretor, professores, técnicos e demais membros, não só um registro, mas também informações sobre a escola que nortearam a elaboração do projeto político pedagógico, por meio de um planejamento participativo (Motta; Romão; Padilha, 1998).

Sobre esse mesmo assunto, Gadotti (1998) destaca em seu trabalho que há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública: a primeira está relacionada ao fato de a escola ter o dever de formar os alunos para a cidadania dando o exemplo, pois a “gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia”, mostrando que a escola está a serviço da comunidade. A segunda razão é que a gestão democrática pode melhorar o ensino, proporcionando um melhor conhecimento dos procedimentos e ações da escola e de todos os participantes dessa gestão.

Para tanto, Gadotti (1998) garante que um contato importante que a gestão democrática pode proporcionar é aquele firmado pela interação entre aluno e professor que acontece por meio do conhecimento compartilhado. Com isso, além de aluno participar ativamente do processo de aprendizagem, ele toma consciência de que é sujeito desse processo, já que a sua participação nas decisões próprias do projeto da escola contribui para que ela se torne o sujeito da aprendizagem desse aluno.

Dalberio (2008) reconhece que houve uma democratização das escolas públicas em que jovens socioeconomicamente vulneráveis puderam estudar, porém os objetivos dos trabalhos pedagógicos continuam a preparar esses jovens para o trabalho e para o vestibular, seguindo um ensino tradicional. Tal modelo de ensino não desperta nos alunos o desejo de conhecer, ao ponto de

querer saber e aprender. Sendo assim, a escola pública necessita de qualidade de ensino, porque talvez seja a única chance das classes menos favorecidas da sociedade se conscientizarem dos seus direitos.

Conforme nos esclarece Caria e Andrade (2016), o gestor escolar é um dos principais sujeitos dessa empreitada. Nesse contexto, faz-se necessária a formação de gestores para a realidade educacional que passou a exigir novos modelos de gestão e liderança. Para Santos e Sales (2012), essa prática de eleger os dirigentes escolares começou na década de 1970 e é apenas uma das etapas do processo de democratização de igual importância, como repensar as ações no interior da escola. Por isso, o grande desafio da gestão democrática é oferecer uma educação de qualidade, que é um direito e um agente de transformação social.

Santos e Sales (2012) destacam a importância do professor que é o sujeito responsável pela implantação de uma gestão democrática nas escolas, uma vez que cabe a ele o papel de formar sujeitos mais críticos, autônomos e cooperativos. O objetivo de discutir o conceito de gestão democrática escolar na contemporaneidade levou essas pesquisadoras a focar no trabalho docente como um trabalho de gestão, dessa forma, elas alargaram a função do trabalho docente para além da função de ensino dos conteúdos. Destacaram o seu papel político e social na formação de sujeitos mais críticos e participativos. Por isso, garantem que o trabalho da gestão escolar é uma tarefa educativa sobre a qual demanda conhecimento da docência, uma vez que para atuar em um ambiente tão complexo e amplo o gestor precisa conhecer a dinâmica da sala de aula, que é o local onde ocorrem as atividades fins dessa organização. Fernandes e Pereira (2015) comungam da mesma ideia ao mencionarem o papel do professor como um agente de implantação da gestão democrática na escola e como agente de transformação:

Nesse processo, é importante ressaltar que os professores têm de estar conscientes do papel importante que desempenham e da influência direta no sucesso, ou no insucesso das ações planejadas. Dessa forma, valorizam-se como profissionais da educação. Além disso, é imprescindível que os docentes estejam comprometidos com o projeto político-pedagógico, pois tenderão a organizar suas atividades com base nas decisões tomadas coletivamente (Fernandes; Pereira, 2015, p.1003).

A gestão democrática não deve ser destinada a apenas formalizações documentais, pois tem como pressupostos a autonomia e a participação. Para Gadotti (1998), essa gestão precisa ser motivada e se fazer presente em todas as ações do espaço escolar, seja no conselho da escola, na escolha dos livros didáticos, nas organizações dos eventos e projetos. Seja ainda por meio da organização e preparação das aulas pelos professores, nas informações que circulam nesse ambiente, na forma de fazer circular essas informações, nas divisões dos trabalhos e tarefas dos servidores, na organização e estabelecimento do calendário escolar, na capacitação dos recursos humanos, na formação de grupos que desenvolvem atividades e projetos, dentre outras atividades.

De acordo Dalberio (2008), “a democracia escolar só se torna efetiva a partir de um processo de gestão democrática (...) cujo objetivo maior é garantir a participação e a autonomia das escolas.” Corroborando do mesmo pensamento, Gadotti (1998) advoga que a gestão democrática é “atitude e método”. Para esse autor, a “atitude democrática é necessária, mas não é suficiente”, pois para a consciência de democracia e suas implicações demanda aprendizado, tempo, atenção e trabalho por parte dos envolvidos. Esse mesmo autor aponta alguns pontos que se tornam obstáculos à instauração de um processo democrático, como parte do projeto político pedagógico da escola como: a pouca experiência democrática que apresentamos e que nos leva ao receio em replicá-la na escola. Outro apontamento diz respeito à ideia que se construiu, solidificou-se, difícil de ser retirada, a de que cabe apenas aos técnicos e que somente eles têm “capacidade de planejar e governar”, então a comunidade externa é incapaz de governar ou participar “de um planejamento coletivo em todas as suas fases”.

Outros obstáculos apontados por Gadotti (2008) referem-se à própria estrutura vertical de nosso sistema educacional; o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional; o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional. Ele reforça que um projeto político pedagógico se apoia:

- a) no desenvolvimento de uma consciência crítica;
- b) no envolvimento das pessoas: a comunidade interna e externa à escola;
- c) na participação e na cooperação das várias esferas de governo;
- d) na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto. (Gadotti, 1998, p. 03).

Nesse contexto, Padilha (2008) menciona outro ponto que se torna obstáculo para a instauração de um processo democrático, especificamente na gestão democrática da unidade de ensino, à prática gestonária nas escolas que mostra o papel do diretor reduzido às questões administrativas e a sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e educativas ficam em posição secundária. Esse papel determinado, melhor, reduzido à administração, leva, muitas vezes, o dirigente ao isolamento, contribuindo para uma gestão autocrática (centralidade das decisões, ficando todo o poder na pessoa do diretor, o que acaba ocasionando a sobrecarga de trabalho desse dirigente, sem desmerecer os conflitos no âmbito escolar com os demais integrantes que acaba refletindo no insucesso dos alunos. Nesse ponto, Dalberio (2008) concorda também e menciona que o diretor deve ter o perfil democrático e não autoritário.

Segundo Motta (2003, p. 369, *apud* Penna e Bello, 2015), administrar possui sentido político, uma vez que significa exercer um poder delegado, sobre um grupo ou coletividade. Administrar diz respeito a uma relação de poder, “que permite direcionar o comportamento do outro ou dos outros em determinada direção almejada por quem a detém”. Há diferentes formas de exercer esse poder, seja através da persuasão, da manipulação ou sedução. O poder exercido por administradores se estrutura hierarquicamente para planejar e organizar uma instituição em nome da racionalidade entre fins e meios, estabelecendo relação

de mando e subordinação que, na administração burocrática, diz respeito à dominação, o que implica no exercício da coerção.

Ainda de acordo Motta (2003, p. 369, *apud* Penna e Bello, 2015), uma das formas de se minimizar o aspecto coercitivo da administração é através da participação que se funda numa concepção democrática, ou seja, as pessoas que participam de uma organização necessitam de ter seus interesses considerados. De acordo com Souza (2009), a forma como se lida com o poder nas escolas pode demonstrar uma vocação mais ou menos democrática da equipe de gestão, ao propiciar uma atuação mais colegiada, sustentada no diálogo, no enfrentamento de problemas cotidianos de forma partilhada, que viabilize lidar com o espaço público de maneira mais democrática (*apud* Penna e Bello, 2015). Nesse sentido, Fernandes e Pereira (2015) garantem que a escola, ao implantar o seu PPP de forma democrática, conquista sua liberdade e autonomia para executar projetos e atingir objetivos que foram traçados pela comunidade escolar. Isso não quer dizer que a escola instantaneamente venha melhorar sua qualidade, mas norteará o caminho dos seus integrantes.

### **Gestão Democrática na Prática**

Ao analisar a implantação da gestão democrática nas escolas públicas estaduais do município de Santa Maria/ RS, Fernandes e Pereira (2015, p. 100-102) verificaram que há uma grande lacuna entre os gestores educacionais, os políticos e algumas das propostas consideradas utópicas pelos autores, com relação à prática da construção do PPP. Essa ideia é confirmada pelo modo autocrático de atuação de alguns gestores, bem como pela pouca participação dos professores e comunidade na gestão escolar.

Para chegar a esse resultado, Fernandes e Pereira (2015, p. 100-102) estudaram três escolas, dentre elas, duas não tinham um PPP. Constataram que nessas escolas existia um documento denominado pelos gestores de PPP, no entanto, o mesmo se encontrava engavetado desde 2008. Uma das escolas demonstrou que é possível implantar a gestão democrática e ainda ter um PPP eficaz. Os autores destacaram ser necessário competência por parte do gestor e comprometimento dos professores em orquestrar e motivar a participação de pais, alunos e funcionários. Todos precisam atuar em conjunto para melhorar a educação e o ambiente da escola da qual fazem parte.

Cazumbá e Silva (2015) detectaram vários obstáculos na implantação e na consolidação da gestão democrática na escola municipal de São Gonçalo dos Campos/BA. O PPP dessa escola encontrava-se desatualizado e não correspondia ao perfil da instituição. Tal fato levou os pesquisadores à conclusão de que a escola não se baseava no PPP para a realização de suas atividades pedagógicas. Observaram que os docentes dessa escola não participaram da elaboração do PPP e que não o utilizaram como instrumento norteador de suas práticas pedagógicas. Um outro fator constatado pelos pesquisadores foi a quase total ausência de participação da comunidade externa com relação à elaboração PPP e gestão do trabalho pedagógico. Por fim, concluíram que os pais, em sua maioria, participavam apenas dos festejos e reuniões de pais e mestres. Esse fato é preocupante porque pais e professores são os principais

responsáveis pela implantação de uma gestão democrática e melhoria do ensino, conforme Dalberio (2008):

A escola existe para servir a comunidade onde se situa. Ela precisa ser um fórum aberto de participação, onde a democracia se efetive. E, esta, somente se concretizará, de fato, quando a comunidade (o povo) tomar as rédeas e decidir ousada e corajosamente os rumos da sua história.

O modelo de educação dentro de uma perspectiva democrática, antidiscriminatória, pela qual se vivencia uma gestão participativa, comprometida com a construção de uma escola pública popular de qualidade, busca formar alunos livres e conscientes que consigam fazer uma aproximação crítica entre a escola e a vida. Assim, a cidadania será construída a partir do exercício efetivo de práticas democráticas e participativas na escola, comprometidas com a emancipação e a autonomia dos sujeitos ativos, atores de sua própria história (Dalbério, 2008, p.11).

Penna e Bello (2015), também fizeram estudos sobre os modos de organização do trabalho pedagógico em duas escolas públicas paulistas com foco na relação com a gestão democrática. Com o objetivo de captar facetas das relações estabelecidas entre professores, alunos, funcionários e a equipe gestora, observaram duas escolas públicas estaduais de uma periferia da região metropolitana de São Paulo: uma denominada escola A que oferece o ensino fundamental I (4º e 5º ano); o ensino fundamental II e o ensino médio; a outra denominada escola B oferece as modalidades de ensino fundamental II, no período vespertino e o ensino médio, no período matutino. Nesse contexto, discutiram sobre os modos de funcionamento da organização do trabalho pedagógico. Para tanto, três eixos foram estruturados, a saber: perfil das equipes gestoras; relação da equipe de gestão com os professores; gestão e inclusão, cuja base de referência se deu através de Blase (2000, *apud* Penna e Bello, 2015).

As escolas A e B foram investigadas a partir de relatório de estágio na área de Gestão Escolar de um curso de pedagogia da Universidade da Grande São Paulo. Os estudantes do curso perceberam que a organização do trabalho pedagógico nas duas escolas pôde ser identificada ora com uma forma mais democrática, composta por diretores, professores, alunos, coordenador, serviços, dentre outros, ora com uma forma mais centralizada, face aos muitos problemas e insatisfações que surgem cotidianamente, o que pode ser atribuído ao desconhecimento daquela gestão representativa do grupo. A partir daí, comprovaram que não há modelos puros de gestão escolar. Essas questões precisam ser tensionadas a fim de se problematizar as relações de poder existentes nas escolas, em realidade social marcada por contradições. Dessa forma, é possível relatar que ambas as gestões possibilitam processos de socialização distintos para todos que trabalham e estudam nestas escolas, promovendo aprendizagens que favorecem ou não uma ação mais colegiada.

## Considerações finais



Com base nos autores dos artigos lidos, verificamos que a gestão democrática escolar abre espaço para a discussão e instauração de um processo democrático em que as comunidades interna e externa à escola participam do processo de construção dos projetos, de forma a buscar pela qualidade e democracia no ensino. Para tanto, implica na necessidade de um espaço de ensino em que todos participem opinando, logo, contribuindo para que a aprendizagem aconteça. Essa gestão democrática pode acontecer por meio do conselho escolar, dos representantes discentes, docentes, técnicos e comunidade externa, nas organizações dos eventos e projetos da escola, nas divisões do trabalho e demais atividades idealizadas e realizadas em grupo. Isso porque a escola é o espaço que foi conquistado pela comunidade, então essa comunidade deve fazer parte ativamente desse lugar de interação e aprendizagem.

O projeto político pedagógico da escola pode ser construído pelos seus gestores, de forma democrática, quando se tem um espaço marcado pela diversidade de pensamentos e ideias, bem como colaboradores representantes da comunidade interna e externa à escola. A estrutura democrática carece de gestores capazes de visualizar as diversas possibilidades de construção de um projeto democrático, visando amplamente a constituição e formação de sua escola, a construção do projeto político pedagógico. Com isso os gestores tendem a fomentar uma participação ativa tanto da comunidade quanto dos usuários da escola, para que esses possam ser parceiros na gestão, buscando a democratização e deixando para trás a ideia de que a comunidade deve ter papel secundário. Ou, então, o papel de apenas expectadores na gestão do espaço escolar, onde a figura do diretor prevaleça em relação aos demais membros da comunidade.

Conforme mencionado, esses artigos nos mostraram a necessidade de lançar um novo olhar sobre a gestão na escola, não só por meio de indagações, mas também com pensamentos de contribuição para o bom funcionamento da tão desejada gestão democrática escolar. Olhar ainda sobre a atuação do gestor ao buscar superar desafios como gestões autocráticas, desmotivação e falta de compromisso de professores e a repetição de projetos políticos pedagógicos - PPP já produzidos em outras escolas, e com outras realidades, que se diferenciam da realidade da escola em que o PPP esteja sendo reproduzido.

Os desafios para uma gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, como parte do projeto político pedagógico, foram citados por Gadotti (1998), precisamente, há mais de duas décadas, ao apontar dentre muitos obstáculos, a pouca experiência democrática que a sociedade tem, bem como a dificuldade em usufruir dessa democracia ou colocá-la em prática no ambiente escolar.

Gadotti (2018) menciona o modelo tradicional de liderança que domina nossa atividade política no campo educacional e a forma como ocorre a administração da escola por parte do gestor escolar. O que é visto de forma negativa, porque o papel desse dirigente é resumido à resolução de questões burocráticas e administrativas somente. Isso tende a comprometer sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e educativas que contribuem para uma gestão autocrática, favorecendo, assim, conflitos com os

demais integrantes da escola que refletem, muitas vezes, no desempenho escolar dos alunos.

Artigos exemplificando a gestão democrática em escolas brasileiras também foram analisados, e constatamos que os gestores têm consciência da importância e necessidade de uma gestão democrática na escola. No entanto, esses encontram obstáculos, os quais já citados anteriormente, segundo Fernandes e Pereira (2015) ao mencionarem a grande lacuna entre o que os gestores educacionais, os políticos e algumas das propostas consideradas utópicas pelos autores, e a prática da construção do PPP.

Os artigos estudados apontam a importância do projeto político pedagógico, idealizado de forma democrática e que se apoie no desenvolvimento de uma consciência crítica, que envolva as pessoas da comunidade interna e externa à escola. E ainda, a participação e a cooperação das várias esferas de governo, na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto, descrevendo para isso elementos que facilitam o êxito de um projeto, dentre eles uma comunicação eficiente com favorecimento de sua compreensão.

Não menos importante, a adesão voluntária e consciente ao projeto, um suporte institucional e financeiro por parte da vontade política, para que o projeto seja conhecido por todos, por meio da avaliação constante e do cumprimento de seus objetivos. Um ambiente favorável para a implantação e desenvolvimento do projeto, a escolha dos conceitos e formulação de sua estrutura, também é um facilitador para o sucesso desse projeto e para a organização de um espaço democrático.

## Referências

BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 16 nov. de 2018.

CÁRIA, Neide Pena; ANDRADE, Nelson Lambert de. Gestão democrática na Escola: em busca da participação e da liderança. *Revista Eletrônica de Educação*, 01 novembro 2016, Vol.10(3), pp.9-24. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez36>. Acesso em: 04 nov. de 2018.

CAZUMBÁ, Rodrigo Santos; SILVA, Raimunda Maria da. **Gestão democrática e projeto político-pedagógico: estudo de caso em uma escola municipal de São Gonçalo dos Campos/BA.** *Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, [S.l.], p. 17-28, abr. 2015. ISSN 2318-1338. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/16023>. Acesso em: 21 nov. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.5902/2318133816023>.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e participação na escola pública popular.** *Revista Iberoamericana de Educación*, v. 47, n. 3, p. 1-12, 25 out. 2008. Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2349>. Acesso em: 21 nov. de 2018.

DAL RI, Neusa Maria; VIEITEZ, Candido Giraldez. **Gestão democrática na escola pública: uma experiência educacional do MST.** *Rev. Port. de Educação*, Braga, v. 23, n. 1, p. 55-80, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=>



sci\_arttext&pid=S0871-91872010000100004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 21 nov. 2018.

FERNANDES, Sérgio Brasil; PEREIRA, Sueli Menezes. **Projeto político-pedagógico: ação estratégica para a gestão democrática.** Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 985-1006, abr. 2015. ISSN 1982-5587. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/6997>. Acesso em: 20 nov. 2018.

GADOTTI, Moacir. O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania. **Revista de educação, ciência e cultura. Canoas, Centro Educacional La Salle de Ensino Superior**, v. 1, n. 2, p. 33-41, 2000. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5130251/mod\\_resource/content/2/Projeto\\_Politico\\_Ped\\_Gadotti.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5130251/mod_resource/content/2/Projeto_Politico_Ped_Gadotti.pdf). Acesso em: 20 nov. 2018.

MARANHÃO, Iágrici Maria de Lima; MARQUES, Luciana Rosa. OS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA ESCOLA: instrumentos de gestão democrática ou de controle? Revista Espaço do Currículo, 01 jun. 2014, Vol.7(1). Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez36.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 04 nov. de 2018.

PENNA, Marieta de Oliveira Gouvêa; BELLO, Isabel Melero. **Gestão e participação: um estudo sobre os modos de organização do trabalho pedagógico em duas escolas públicas paulistas.** Rev. Elet. Educ., São Carlos, v. 9, n. 1, maio 2015. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/1061>. Acesso em: 04 nov. 2018.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalves; SALES, Mônica Patrícia da Silva. **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E GESTÃO DO ENSINO: A CONTRIBUIÇÃO DOCENTE À CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA NA ESCOLA.** Ens. Pesqui. Educ. Ciênc. (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 171-183, ago. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 09 nov. 2018.

SALTO PARA O FUTURO: **Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico/Secretaria de Educação a Distância.** Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.96 p. - (Série de Estudos. Educação a Distância, ISSN 1516-2079; v.5). Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002687.pdf>. Acesso em: :05 nov. de 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 24 ed. rev. e atual. - São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Maria Ires Brito da. **Gestão Escolar: Uma Gestão democrática com a participação Familiar.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 10, Vol. 04, p. 29-48, 2019. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/participacao-familiar> Acesso em: 01 mar. 2021.