

# REGAE

Revista de Gestão e  
Avaliação Educacional

PERIÓDICO EPISSÓDICO

Regae - Revista de Gestão e Avaliação  
Educacional

E-ISSN: 2318-1338

revistaregae@gmail.com

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Saratt Ramburger, Janice; Peterini Marquezam, Lorena Inês

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO

Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional, vol. 6, núm. 11, enero-abril, 2017,  
pp. 101-108

Universidade Federal de Santa Maria  
Ciudad de la Habana, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471855299010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO

Janice Saratt Ramburger

Lorena Inês Peterini Marquezam

*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.*

## Resumo

O presente artigo aborda o processo em construção de uma gestão democrática numa escola de São Luiz Gonzaga, RS. O objetivo é analisar as possibilidades e dificuldades da implantação da gestão democrática numa escola particular a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e da Constituição Federal de 1988. Acredita-se que a educação é um processo social em que todos os gestores escolares devam participar e colaborar a partir da criação do projeto político-pedagógico buscando a qualidade do ensino embasado no princípio da democratização. Como metodologia utilizou-se da pesquisa documental e bibliográfica. O estudo apresenta uma crítica ao modelo de gestão que se diz democrática mas que não abre espaço para a participação da equipe escolar. Nesse processo o gestor se destaca como administrador e responsável pela permanência do paradigma tradicional da gestão conservadora da escola.

**Palavras-chave:** gestão democrática, gestor, coletividade.

## DEMOCRATIC MANAGEMENT: A PROCESS IN CONSTRUCTION

### Abstract

This article addresses the process of building a democratic, currently in evidence in a school in São Luiz Gonzaga, Brazil. The objective is to analyze the possibilities and difficulties of implementation of democratic management in the private chool from the Law of National Education Guidelines and Bases of 1996 and the Federal Constitution of 1988. It is believed that education is a social process where all school managers should participate and collaborate, since the creation of Project Political seeking quality education grounded in the principle of democratization. The methodology we used the documentary and bibliographic research. The study presents a critique of the management model that says democratic, but no room for the participation of school staff. In this process, the manager stands out as administrator and responsible for maintaining the traditional paradigm of conservative management of the school.

**Key-words:** democratic management, construction, manager, community.

## Introdução

O presente artigo sobre gestão democrática, com foco na escola, revela a necessidade de uma maior compreensão sobre a gestão na prática movida pelo entendimento de que a democracia é a mais perfeita forma de convivência que os indivíduos encontraram até a contemporaneidade.

A prática da gestão democrática é um princípio determinado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e na Constituição Federal. Estas supõem que a educação é um processo social no qual toda a equipe escolar deve participar e colaborar, conduzindo a qualidade do ensino e no princípio da democratização da educação.

Sabe-se que educação é arte compassiva de relacionamento interpessoal determinada pelas tomadas de decisões e são elas que fazem a diferença pelas atitudes que assumem, pelo uso dos recursos disponíveis, pelo empenho que dedicam na obtenção e criação de novos resultados e pelas estratégias quais implicam na resolução e enfrentamento de problemas para que haja a efetivação do desenvolvimento.

Busca-se debater sobre a forma como o gestor tradicional lidera, principalmente na educação técnica particular, visando a romper com os paradigmas de chefia e administração escolar e instalar um processo de gestão mais democrático que considere a participação coletiva da equipe escolar no trabalho pedagógico da escola e na tomada de decisões. Todavia, o que se tem observado na experiência docente, no cotidiano da escola, é a inflexibilidade, falta de diálogo e falta de autonomia para os demais gestores.

Neste artigo o conceito de gestão democrática, que permeia as reflexões, parte de Luce (2003, p. 2), que afirma que a “prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escola, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas”, ou seja, a equipe escolar precisa estar envolvida em todos os processos de gestão da escola para que haja a gestão democrática.

Perante o exposto, o presente artigo tem como objetivo analisar, por meio da pesquisa documental, os princípios de uma gestão democrática a fim de ressignificar o processo de construção da gestão democrática no âmbito escolar.

A opção pelo tema e as análises realizadas se apoiam nos documentos oficiais que auxiliaram este estudo, associados à experiência como coordenadora pedagógica em uma instituição particular de educação técnica numa cidade ao Noroeste do Rio Grande do Sul.

Como fio condutor de análise adotamos a pesquisa participante e qualitativa, pois com ela é possível aprofundar com vistas a uma ressignificação das ações vividas. A pesquisa participativa implica em participação, tanto no pesquisador no contexto, quanto dos sujeitos que estão envolvidos no processo de pesquisa. No que diz respeito aos instrumentos de coleta de dados foram adotados análise documental e bibliográfica.

A pesquisa qualitativa em educação tem como desafio captar a realidade diversa, dinâmica, complexa e específica do seu objeto de estudo. O pesquisador se torna um elo entre as evidências e os conhecimentos acumulados a partir da pesquisa. Por isso sentimo-nos parte integrante das reflexões entre os teóricos pesquisados e a realidade vivida no contexto da gestão escolar.

Conforme Chiazzotti, “o pesquisador deve, segundo alguns, experienciar o espaço e o tempo vivido pelos investigados e partilhar de suas experiências, para reconstituir adequadamente o sentido que os atores sociais lhes dão a elas” (2006, p. 82). Para isso, ao realizar essa pesquisa, foi necessário envolver-se na realidade da instituição pesquisada buscando significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. (Minayo, 2002).

### **Gestão democrática e a coletividade**

A discussão sobre o início da gestão democrática na educação pública nacional se instalou, de forma mais ativa, a partir da publicação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Ao abordar gestão educacional é imprescindível compreender o significado desta como concepção paradigmática, ou seja, a forma com que os gestores se preparam para exercer o seu papel. Pensando no paradigma podemos entender esse como uma organização de ideias constituídas por uma forma de percepção da realidade e organização desta.

Lück (2011) afirma que a gestão escolar implica que a equipe diretiva deve tomar decisões articuladas coletivamente, visando às mudanças educacionais positivas são a base para manter a estrutura emocional, política e pedagógica com rigor e eficiência de uma instituição escolar.

Ao pensarmos em gestão democrática não podemos pensar que a mesma seja a capacidade da parte de quem o controla em levar os outros sujeitos não controladores desse poder a fazerem o que aqueles desejavam. Ainda, reconhecendo legitimamente a relação de dominação, como afirma Max Weber (2004), é necessário que a escola reconheça que o poder da capacidade humana decorre de uma combinação firmada entre as pessoas que compõem a instituição e considere que o diálogo entre esses sujeitos é precondição para a sua intervenção, seja na construção do projeto político-pedagógico, quanto seu desenvolvimento no cotidiano da escola.

Ao pensarmos em democracia formal, pressupomos o respeito à maioria, a abertura as diferenças individuais, ao conflito de ideias como o mínimo de consenso entre as partes, a fim dinamizar as tomadas de decisões superando a rigidez, o sectarismo. Souza (2009) afirma que

ao pautar seus processos de gestão a partir sempre da lógica da maioria, corre sério risco de padronizar suas tomadas de decisão em procedimentos que podem ser mais expressão da violência do que da democracia, uma vez que a maioria, mesmo que fluida, quando ciente do controle que possui sobre as decisões, dificilmente abre mão de suas posições, mesmo tendo frágeis argumentos para mantê-las, pois tem, neste caso, o principal argumento: a força. (p. 124)

Atualmente a gestão é focada no envolvimento de todos os membros da equipe escolar para a obtenção de qualidade, portanto a gestão democrática se define para (Luce, 2003) como “prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escola, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas” (p. 2).

A maneira ampla e compreensiva da gestão educacional demanda uma reflexão na mesma dimensão, em virtude das diversas especificidades que a compõe e determina. Lück (2006) afirmar que é por meio da gestão que a união, o direcionamento, a ousadia, a conexão e a lógica à ação educacional são constituídas. Assim,

é importante ter em mente que é uma área-meio e não um fim em si mesma. Em vista disso, o necessário reforço que se dá à gestão visa, em última instância, a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser. (p. 16)

### **Gestão e seus domínios**

Lück (2006) afirma que o termo gestão permite superar o enfoque limitado de administração, de modo que as dificuldades educacionais são complexas e carecem de visão integral e compreensiva, assim como ações articuladas, ativa e participativa. Ainda segundo Lück (2006) o termo gestão educacional surge em substituição à administração educacional para

representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de redes de relações que ocorrem, dialeticamente no seu contexto interno e externo. Essa substituição, contudo, não pode ser vista como a simples troca de uma terminologia por outra, por questões puramente semânticas. Trata-se, sim, da proposição de um novo conceito de organização educacional. (p. 46)

O conceito de gestão, neste sentido, ultrapassa o de administração por

abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (Lück, 2000, p. 16)

Lück (2006) defende que, paralelamente à adoção da terminação gestão na legislação e nas organizações escolares, ocorre também a adoção de princípios e valores mais democráticos no espaço escolar. Logo, há maior abertura à participação da equipe escolar no dia-a-dia da escola, assim como permite uma visão mais compreensiva das dificuldades educacionais e da própria coordenação escolar:

Sem essa orientação, todos os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso, mediante a atuação orientada por: a) adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de soluções tópicas e localizadas, e sem participação, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização das atividades, sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de

resultados significativos. No entanto, estes aspectos, dentre outros, têm ocorrido na educação brasileira, evidenciando a falta de reconhecimento de que a realidade é dinâmica. (Lück, 2006, p. 25)

Ainda segundo Lück (2006) os princípios, modos e atuações localizadas implicitamente na terminação gestão permite uma diminuição de ações automáticas ou apenas burocráticas; da prática de atividades falhas de conhecimento e finalidades em comum; assim como de ações fechadas sem visão de conjunto. A gestão educacional corresponderia à área de desempenho responsável por situar o direcionamento e a mobilização apropriados para apoiar e dinamizar a maneira de ser e de fazer das regras de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, integradas e articuladas, tendo em vista o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Assim, a expressão gestão educacional domina em si a gestão de princípios de ensino e a gestão escolar, onde a ideia de gestão ocorre por todas as partes do sistema. Em gestão os métodos preveem uma extensa e continuada ação que se desdobra a extensão metodológicas e políticas que só determinam um efeito real quando conectadas entre si.

Para tanto, todo esse conjunto de competências e trabalho em equipe necessita de ações dirigidas e orientadas pela direção, pois todas essas atuações ligadas interferem nas ações da escola e com todas as extensões de gestão escolar:

Motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional; formação de espírito e trabalho de equipe; cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos; inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional; capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; desenvolvimento de uma cultura de avaliação e auto avaliação. (Lück, 2009, p. 83)

Assim, o gestor é o responsável em implantar a democracia e dispor a toda equipe escolar um ambiente agradável, com a influência mútua de todos na busca da efetivação de um trabalho pedagógico coletivo, arquitetando uma identidade adequada para a escola com resultados satisfatórios e dinâmicos em todos os segmentos. Segundo Mattos (1996),

o gestor deve estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O gestor, que pratica a gestão com liderança deve buscar combinar os vários estilos como, por exemplo: estilo participativo que é uma liderança relacional que se caracteriza por uma dinâmica de relações recíprocas; estilo perceptivo/flexível que é uma liderança situacional que se caracteriza por responder a situações específicas; estilo participativo/negociador que é uma liderança consensual que se caracteriza por estar voltada a objetivos que caracteriza por estar direcionada à oportunidade, isto é, à visão de futuro. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade. (1996, p.15)

Por fim, o termo gestão é contemplado nas normas regimentares básicas para as escolas estaduais - parecer CEE n. 67/98. O parecer apresenta no Título II - Da gestão democrática - como as escolas devem aplicar e desenvolver a gestão democrática em

suas unidades, abordando temas como: quais os princípios; como a escola poderá desenvolver e assegurar a gestão democrática; quais os órgãos colegiados que a escola deverá possuir; normas de gestão e convivência; e o plano de gestão da escola.

Parafraseando Lück (2012, p.29) participação e democracia são princípios indissociáveis, porém na prática educacional torna-se possível observar democracia sem participação, quando as práticas são centralizadas nos direitos humanos, os deveres decorrem de cada sujeito, e participação sem democracia, quando a comunidade faz-se presente, discute, vota, mas não há engajamento e acordo de dever próprio quanto a prática e fiscalização dos resultados.

A participação como presença é comum quando existe a obrigatoriedade em que as pessoas estão presentes mas não são influentes. Na participação a discussão de ideias, segundo a autora, tem sua efetividade danificada quando, mesmo provocando tensões não são aprofundadas as questões tratadas, ignoram-se a necessidade ordenada dos diversos aspectos discutidos e não incumbem para tomadas de decisões em conjunto.

Todos os envolvidos na gestão escolar são capazes e têm o direito ao exercício do domínio compartilhado e a obrigação de agir para que sejam praticadas e inseridas ações acordadas em reuniões para qualificação do processo educativo, determinados pelos colaboradores. Em todas as modalidades educativas a organização de espaços e tempos é um dos fatores de sucesso ou fracasso. É necessário mais diálogo, articulando as experiências de vida e com a organização do conhecimento, contextualizando a fim de efetivar a prática social.

### **Considerações finais**

Pelas revisões bibliográficas e da análise documental, evidenciamos problemas educacionais complexos da gestão escolar, estes vistos por meio de uma nova visão, mais global e abrangente, de conceitos e ações relacionados ao fazer pedagógico daqueles que exercem a função de gestores escolares.

Vimos com Lück (2011), ao traçar uma diferença entre administração escolar e gestão escolar, que é preciso levar em conta as duas dimensões de uma mesma área de atuação profissional, ou seja, o da organização do trabalho e os limites de seus conceitos e prática.

Ressignificando a gestão escolar, percebemos que os processos prevêem uma ampla e continuada ação que se estende a dimensão técnicas e políticas que só produzem um efeito real quando são unidas entre si. O fator participação foi adotado como o fundamental meio de garantir a gestão democrática da escola, pois permite a noção dos objetivos e intenções da mesma, o conhecimento da estrutura e da disposição da dinâmica escolar, do mesmo modo como das relações que se constitui dentro da escola e com seu entorno.

Nos dispositivos legais vimos que no âmbito do governo também houve a alteração terminológica, principalmente na legislação Federal, onde a partir da Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aprovada em 1996, a gestão democrática é apontada como um dos princípios do ensino público e amplia a necessidade de participação dos professores e da comunidade escolar na elaboração do projeto político-pedagógico das escolas e nos conselhos escolares e equivalentes.

Diante das revisões bibliográficas, dos conceitos expostos e dos marcos legais, percebemos uma necessidade de mudanças na escola em que foi realizada a pesquisa, sendo que a questão da democratização da gestão escolar passou a integrar a legislação e implantação de várias inovações voltadas para a descentralização. Percebemos a proposta pedagógica necessita ser revisitada, ressignificada e reconstruída a fim de possibilitar a vivência dos princípios de autonomia de um processo em construção coletiva de participação repensando os valores vigentes superando os conflitos a fim de propiciar a democratização do processo de construção social da escola.

## Referências

- ARENKT, Hanna. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- ARROYO, Miguel G. *Imagens quebradas: trajetórias e tempos de alunos e mestres*. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- BRASIL. *Constituição de 1824, 1937 e 1988*. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao)>. Acesso em 4 dez. 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Artigo 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em 4 dez. 2014.
- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 2006.
- LUCE, Maria Beatriz. Gestão democrática escolar. In: *Salto para o futuro/TV Escola*. Brasília: MEC, 2003.
- LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33.
- LÜCK, Heloísa. Planejamento em orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- MATTOS, Francisco Gomes de. *Empresa que pensa: educação empresarial - renovação contínua a distância*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática*. *Educação em Revista*. Belo Horizonte, v. 25, n. 3, 2009, p.123-140.
- WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: FCE, 2004.

*Janice Saratt Ramburger* é licenciada em Educação Especial pela Universidade Federal de Santa Maria.  
Endereço: Rua Venâncio Aires, 2888 - 98700-000 - São Luiz Gonzaga – RS – Brasil.  
E-mail: [janiceramburger@gmail.com](mailto:janiceramburger@gmail.com).

*Lorena Inês Peterini Marquezam* é professora na Universidade Federal de Santa Maria.  
Rua Felix Mainardi, 180 - 97110-633 - Santa Maria - RS - Brasil.  
E-mail: [lorenamarquezan@yahoo.com](mailto:lorenamarquezan@yahoo.com).

Recebido em 21 de outubro de 2016.  
Aceito em 3 de dezembro de 2016.