

## AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA

Mailson Gomes Coelho<sup>1</sup>  
Antonio Alves Ferreira<sup>2</sup>

### RESUMO

Esse artigo faz uma análise sobre a gestão escolar democrática evidenciando a sua importância para a efetividade de um bom clima organizacional na escola. Para tanto, a pesquisa é de base qualitativa a partir de investigação que se sucedeu em forma de pesquisa bibliográfica tendo por base autores como Paro, Libâneo, Saviani, Hora, Luck entre outros. Diante da complexidade da sociedade capitalista atual e das muitas particularidades e desafios da escola, enquanto instituição social formal do ato educativo e, ainda, da necessidade de pensar a educação, sobretudo, a sua gestão, é que problematizamos a seguinte questão: quais as contribuições da gestão democrática para a efetividade de um bom clima organizacional na escola? Partiu-se da concepção sociológica do espaço escolar e do estudo das diferentes influências/mediações que ela sofre no contexto da sociedade capitalista. Para tratar acerca da gestão democrática e do clima organizacional, buscou-se, a partir dos autores, refletir a importância da gestão democrática para promoção da participação, incorporação do sentido de autonomia e democratização no espaço escolar. Portanto, as conclusões iniciais deste artigo indicam que a gestão democrática é uma ferramenta que promove o fortalecimento da participação coletiva; do respeito às diferenças; do desenvolvimento da autonomia dos sujeitos; da democratização do espaço escolar; da instituição de um clima organizacional saudável em que o respeito, a empatia e a tolerância se evidenciam no cotidiano escolar.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Gestão participativa, Gestão democrática.

### INTRODUÇÃO

A gestão democrática é de grande valia nos dias atuais, não só no Brasil, mas no mundo. Apesar disso, ainda falta certa compreensão acerca desse assunto, o dicionário vai dizer que o conceito da palavra gestão é: gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. Já democracia é um regime político em que os cidadãos no aspecto dos direitos políticos participam igualmente, diretamente ou através de alguém que eles (povo) escolheram.

Sabe-se que nos dias atuais existem diversas formas de gestão, como por exemplo, a gestão centralizada que é um modelo de gestão empresarial em que todas as decisões são tomadas pelo CEO ou a diretoria da empresa. Nesse modelo, as tomadas de decisões são concentradas em poucas pessoas, que geralmente estão no topo da hierarquia da organização, além dessa, temos a gestão chamada de gestão de processos, que propõe um modelo de funcionamento para as empresas e organizações baseado em processos. Trata-se da interação entre as áreas de todos os processos de uma empresa com o objetivo de que todos operem em conjunto, em prol de metas estratégicas em comum.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL, Mailsoncoelho.20200001462@uemasull.edu.br;

<sup>2</sup> Professor orientador: titular, Faculdade Ciências - UF, [orientador@email.com](mailto:orientador@email.com).

Diante dessas diversas formas de gestão, e de suas complexidades, iremos trabalhar com foco no âmbito escolar, o objeto deste trabalho é detalhar de forma sucinta a gestão escolar participativa democrática, em uma nova perspectiva de forma a analisar seus desafios e dificuldades, além de esclarecer sobre sua importância, para que haja um bom clima organizacional na instituição de ensino. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007.)

No âmbito da Educação, a gestão escolar participativa tem como objetivo incluir e envolver toda a comunidade escolar nos processos das tomadas de decisões e ideias, um dos momentos mais importantes dessa participação é na criação do Projeto Político Pedagógico (PPP) o PPP deve atender todas às necessidades da comunidade escolar, por isso, todos devem participar do processo de construção. A construção deve ser coletiva, ainda que os gestores escolares fiquem responsáveis pela redação final do documento e avaliação periódica dos objetivos. Toda a equipe escolar precisa ser consultada e ter parte dessa construção: gestores, docentes e funcionários. Para torná-lo ainda mais realista, é fundamental ouvir também os pais, responsáveis e os estudantes que pertencem ao núcleo social atendido pela instituição de ensino.

O projeto político-pedagógico, assim delineado, não deve ser visto como um instrumento “neutro”, estanque das demais ações administrativas. Nem mesmo precisa ser (como tem sido) um documento tecnicista e meramente formal. Ele é, na verdade, instrumento eficaz na construção da educação que se deseja e que tem, por isso, como ponto de sustentação, a escolha consciente e intencional do tipo de educação e de escola que se quer construir (GRACINDO apud GRACINDO, 2009, p. 141).

A gestão participativa tem como objetivo a colaboração de todo o corpo docente, tendo em vista que a escola é formada por um conjunto de pessoas, alunos, professores, coordenadores, funcionários e responsáveis pelos alunos. Que desenvolvem um trabalho em conjunto com o objetivo organizacional de formar cidadãos aptos a atuarem e contribuir para o bem comum da sociedade onde todos estão inseridos” como afirma (BRITO & CARNIELLI, 2011). Assim, o presente artigo propõe discorrer sobre o papel da escola da comunidade na gestão participativa, suas formas de participação, bem como seus desafios e dificuldades em sua concretização.

Segundo a pesquisadora Heloisa Luck (2007), a gestão escolar é o termo que passou a substituir o termo administração escolar, significando uma alteração conceitual, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola. Tendo isso em vista, é perceptível que para termos um bom clima organizacional dentro da instituição de ensino, precisamos fazer com que ambos os lados possam ter voz e vez dentro das decisões que circulam nesse espaço.

O trabalho da equipe gestora implica em, [...] transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta. (Cury; (2007, p. 494)

## **1.1 Papel da escola na gestão escolar participativa**

Dentro da gestão escolar participativa cada esfera da dicotomia entre comunidade e escola possui seu papel para a concretização de tal gestão.

No ambiente escolar, cada um dos agentes internos e externos que interagem com a escola é considerado como um stakeholder: professores, funcionários, alunos, pais e membros da comunidade. Esses agentes formam a comunidade escolar e interagem no processo de planejamento e execução dos processos administrativo-pedagógicos da escola dentro de um modelo de gestão escolar participativa. (CARNIELLI; BRITO, 2011, p. 3)

Qual seria então o papel da escola nessa gestão participativa? O papel da comunidade escolar ou da escola propriamente dita dentro de uma gestão participativa visa incluir a comunidade nas discussões importantes a serem tomadas ou nas sugestões em relação à gestão escolar em seu âmbito mais global, dá liberdade para que cada “funcionário” tenha um certo tipo de autonomia para realizar os seus exercícios educacionais.

## **2 PAPEL DA COMUNIDADE NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Entende-se que a escola possui um papel de grande importância na Educação dos sujeitos e que a família é fundamental na sua formação. Assim, a comunidade possui um papel junto à instituição escolar, buscando elos, parcerias para desenvolver um ensino de qualidade. Através da comunidade a criança desenvolve todo o lado comunicativo, social e extrovertido.

A participação do indivíduo na sociedade é o exercício da cidadania. A participação da Comunidade Escolar é um dos fatores mais importantes para a concretização da escola que sonhamos, pois somente através da participação de todos os segmentos da comunidade escolar, poderemos avançar nas discussões bem como traçar metas e planejar ações necessárias no ambiente escolar. Para Martins (1999), administração significa o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, sejam eles, humanos, materiais, financeiros e informais, mas que tenham em vista a realização de um objetivo. Entretanto, não se vê tanta influência da comunidade na parte de gerir a escola, e sabe-se que é necessário ter esse acesso ao meio da gestão escolar. Para o MEC, [...] a democratização da gestão e a educação com qualidade social implicam a garantia do direito à educação a todos, por meio de políticas, programas e ações articulados para a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das escolas, privilegiando a construção da qualidade social inerente ao processo educativo. (MEC, 2008, p.14)

## **3. FORMAS DE PARTICIPAÇÃO**

Temos algumas formas de participação, cada qual com suas características e formas, porém que ao final, se completam. Um desses meios é através do Projeto Político Pedagógico.

A participação é parte comum das diversas etapas da luta pela democratização da educação no nosso país em que vivemos. A governação democrática está fortemente ligada a processos participativos. Segundo Mendonça, isso é muito importante nos processos de gestão democrática das escolas e dos sistemas educacionais quando se examina a questão da participação (ibid). O objetivo principal de vários estudos é investigar a participação, com maior ênfase na participação populacional. Para Rodrigues: Vale ressaltar que a democratização da escola, especialmente nas questões relacionadas aos processos de tomada de decisão, deve ocorrer não apenas pelo aumento da participação das pessoas que nela trabalham por causa de suas funções, mas também envolver aqueles que ainda estão separados por causa de todos os argumentos. É interessante que ao discutir a participação de diversas partes na escola, é possível perceber que muitos pais têm um grande interesse em participar e participar das atividades escolares, mas também se percebe muitas vezes que os professores têm medo de que os pais ganhem. mais poder na gestão da escola ao esperar a sua participação em áreas que segundo os professores não lhes dizem respeito, por exemplo, opinar sobre a elaboração do calendário escolar, avaliação dos professores, planejamento de aulas, conteúdos. ensinado e outros. Este procedimento parece indicar uma democracia apenas aparente e não real. Ao final desse debate, Paro (2002) constata que, à medida que a participação dos diferentes segmentos nas escolas for alcançada, as decisões sobre seus objetivos e atividades estarão em melhores condições para pressionar as autoridades que controlam o sistema educacional a fortalecerem a autonomia da escola e receberem fundos. Nessa perspectiva, Lück (2001, p. 13) considera que a participação da comunidade escolar, incluindo todos os segmentos já mencionados, faz parte desse esforço que promove a quebra das tradições da empresa e do cliente, que são prejudiciais. melhorar o ensino, porque tendem a responder às vantagens pessoais e grupais

O Projeto Político Pedagógico (PPP) tem como objetivo organizar o trabalho escolar. Isso significa encontrar um caminho e uma direção. Nessa perspectiva, ao criar um projeto escolar, você descreve seus objetivos e formula um plano desejado. , e portanto sempre criado por todos os envolvidos no processo educativo. Segundo Veigas (1995), a descrição deste projeto inclui os princípios de igualdade, qualidade, liberdade, governança democrática e reconhecimento educacional. Na tomada de decisões, um dos objetivos do projeto educativo é respeitar a democracia, esforçar-se para superar possíveis conflitos, acabar com relações competitivas e autoritárias e priorizar uma melhor divisão do trabalho. O objetivo é sistematizar o trabalho educativo de toda a escola.

A sua construção tem sempre em conta a sua realidade e os alunos que lhe pertencem, garantindo a autonomia da instituição ao permitir delinear as suas características. “O maior desafio das escolas na construção da autonomia, deixando de lado o seu papel de ‘repetidoras’ de programas de ‘formação’, é ousar assumir um papel de liderança na formação profissional” (Veiga e Carvalho, 1994, p. 50). discutir e construir garante a qualidade de aprendizagem desejada pela sociedade e pelos profissionais. Ressalta-se que este projeto não envolve simples documentação, mas envolve ainda a implementação de um processo de ação-reflexão no ambiente escolar..

A participação se manifesta em três dimensões indissociáveis, política que refere aos sentidos de as pessoas construírem sua história e das organizações que fazem parte; a pedagógica que refere a prática como um processo formativo para as aprendizagens significativas e construção de conhecimentos; e a técnica que sem ela não é possível realizar qualquer projeto pedagógico”. (ROSA, SILVA & ALENCAR, 2020, p.8)

#### **4. DESAFIOS E DIFICULDADES**

Sabe-se que quando se trata de implementar o modelo de gestão participativa, uma das principais barreiras enfrentadas vem da dificuldade de envolvimento dos pais e dos responsáveis pelos alunos nas decisões escolares. Muitas das vezes esses pais e responsáveis não se importam em saber o que se passa na escola em relação às suas crianças, alguns só aparecem para fazer a matrícula e assinar o boletim e isso torna difícil a relação da gestão com a comunidade. Apesar da vida corrida e das imensas demandas da rotina diária, é imprescindível que os pais se mostrem dispostos a participar e a opinar sobre a vida escolar dos filhos e da escola onde eles estudam.

É necessário compreender que a divisão da vida dos estudantes em “na escola” e “também em casa” não contribui em nada para que valores inclusivos, democráticos e cidadãos sejam, de fato, absorvidos pelas crianças. Estudantes provenientes de famílias que participam ativamente de suas vidas escolares e da comunidade escolar costumam demonstrar melhor rendimento na escola do que aqueles cujos pais não se envolvem.

Além disso, ao tomarem seu lugar como personagens atuantes da comunidade escolar, indo às reuniões, expondo suas sugestões e opiniões acerca da gestão da escola, os pais acabam servindo como um modelo de cidadania e participação cidadã a seus rebentos. O resultado? Jovens mais empáticos, interessados em defender seus interesses e preparados para enfrentar os desafios da vida adulta.

#### **METODOLOGIA**

Embora este tema seja bastante presente tanto nas escolas quanto nas universidades, optamos por realizar o estudo na forma de uma pesquisa bibliográfica e para desenvolvê-la fundamentamo-nos em Marconi e Lakatos (2001) que afirmam que a pesquisa bibliográfica

consiste no levantamento de livros e publicações avulsas impressos ou digitalizados sobre determinado tema, cuja análise aprofunda o conhecimento teórico do objeto por meio das informações adquiridas.

No mesmo sentido, Salvador (1982) afirma que a pesquisa bibliográfica exige algumas etapas essenciais que não podem ser ignoradas pelo pesquisador sob pena de fracassar em seu trabalho.

Dentre essas etapas destacamos o levantamento das fontes bibliográficas e análise das categorias conceituais nelas contidas. A etapa seguinte será a compreensão do fenômeno em estudo e, por fim, a síntese integradora, que caracteriza-se por ser a etapa final do trabalho com o registro das considerações visando à reflexão dos achados da pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar democrática é um modelo de gestão escolar que visa envolver a comunidade escolar de forma inclusiva e inclusiva nas decisões e processos relacionados com as atividades escolares. Este modelo valoriza a participação ativa de diversos atores, como pais, alunos, professores, colaboradores e comunidade local, na tomada de decisões e na política educacional.

**Paradigma de Inclusão e Diversidade:** A liderança escolar democrática reconhece a importância da inclusão e da diversidade. Escritores como Vygotsky e Lev Semenovich Vygotsky enfatizam a importância da interação social e da valorização das diferenças no processo educacional. A liderança democrática deve garantir que todas as vozes sejam ouvidas e que as necessidades individuais sejam consideradas. **Legislação educacional e direitos humanos:** Tanto a legislação educacional nacional como a internacional enfatizam frequentemente a importância de uma organização escolar democrática. Documentos como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a legislação educacional de vários países apoiam os princípios de igualdade, participação e acesso à educação. **Teoria da Participação Cidadã:** A gestão escolar democrática é compatível com a teoria da participação cidadã, que enfatiza a participação ativa dos cidadãos nos processos de tomada de decisão que afetam as suas vidas. A escola é vista como um espaço onde os alunos aprendem a cidadania participativa através da prática. **Desafios e tendências na governação democrática:** Autores contemporâneos discutem desafios e tendências na implementação da gestão escolar democrática. Isto inclui, por exemplo, a distribuição justa de recursos, a promoção da transparência e o desenvolvimento de práticas colaborativas de tomada de decisão.



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Há tempos, tem-se discutido em vários setores da nossa sociedade a questão da gestão democrática, porém, muito ainda há de se buscar para que a mesma seja de fato vivenciada de forma plena, mas não se pode negar que já evoluiu bastante nesses últimos anos. É comum observar nas pessoas um discurso democrático, mas ao trazê-lo para a prática percebe-se uma conduta distinta das falas, geralmente inconscientemente. Porém, é necessário conceituar o que significa o termo "gestão democrática"; entende-se por gestão um "ato liderar equipes e tomar as decisões estratégicas necessárias para atingir os objetivos da organização para a qual trabalha, gerenciar e administrar" e democrática como "relativa ou pertencente à democracia", nesse sentido, o termo democracia tem como definição "governo do povo "

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos expostos, a gestão escolar participativa é indispensável para a construção de uma escola democrática e autônoma, pois atende aos requisitos necessários para a formação de discentes aptos a exercer sua cidadania de forma plena. Este estudo tem o objetivo de apresentar a importância de uma gestão participativa dentro da escola e o papel do gestor público na sua condução. A pesquisa é baseada em análise bibliográfica, que busca discutir conceitualmente os aspectos que envolvem os desafios da gestão democrática, a fim de contemplar a participação social dentro do contexto educacional. Segundo os autores apresentados, compreende-se que para o desenvolvimento de uma gestão em que as decisões sejam compartilhadas entre a comunidade escolar e os seus diversos agentes, deve-se superar as práticas patrimonialistas, substituindo-as pela descentralização das decisões. Para tanto é necessário criar situações que estimulem a participação dos agentes envolvidos, como também investir na formação dos gestores. Conclui-se que um dos fatores fundamentais para a garantia de uma gestão democrática no ambiente escolar é o papel do gestor público que, munido de ética, solidariedade e compromisso, poderá conduzir o processo administrativo-pedagógico de forma eficiente, alcançando os resultados esperados de uma gestão participativa

Tais considerações só se tornam válidas através da pesquisa metódica que leva em consideração toda a participação da comunidade escolar. De modo que, faz-se necessário que todos os envolvidos neste processo sejam motivados a participar de forma ativa, e que tenham abertura para isto. Gestores, professores, alunos, coordenadores, todos devem sentir-se livres para que a gestão participativa seja de fato concretizada.

Por fim, é de responsabilidade do gestor buscar métodos pedagógicos e legais para que haja a participação de toda a comunidade escolar. Bem como com a criação de colegiados, de forma a incentivar a participação de todo o corpo docente na construção do que

vem a ser uma escola democrática e que atenda as necessidades de todos os alunos e demais envolvidos.

## REFERÊNCIAS:

BRITO; CARNIELLI. **Gestão participativa: uma matriz de interações entre escola e comunidade escolar.** Publicado em: Revista Eletrônica de Educação, v. 5, n. 2, nov. 2011.

Cury, C. R. J. (2011). **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação - Periódico científico Editado Pela ANPAE*, 23(3).

GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática:** exigências, práticas, perfil e formação. *Retratos Da Escola*, 3(4). [s.:l]: 2012. Disponível em: . Acesso em: 20 de ago. de 2022.

LIBÂNIO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARTINS, José do Prado: **Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Ministério da Educação. **Conferência Nacional da Educação Básica: Democratização da Gestão e Qualidade Social da Educação.** Brasília, 2008. 14 p.