

## **UMA GESTÃO QUE TRANSCENDE A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

Auristela Rocha - UNICAP

### Resumo

Este artigo tem como objetivo refletir sobre o papel da gestão, não apenas numa perspectiva democrática, mas numa direção que supere a situação desumanizante dos projetos políticos pedagógicos, que até o momento ignoram uma gestão pautada na autonomia e na participação de todos no processo do conhecimento e de tomada de decisão. Visto que gerir no contexto educacional também é um ato inerente à prática educativa e, refletindo sobre os estudos de Ferreira (2000), Gutiérrez (2004), Gadotti (1994) e Paro (1999), percebemos o caráter humanizador do trabalho da gestão em diferentes instâncias da administração escolar (pedagógica, financeira, burocrática e organizacional). No entanto, os modelos de gestão ainda não se distanciaram do racionalismo técnico instrumental e dos processos autoritários e hierarquizados que até o momento desumanizam a gestão educacional.

Palavras - chave: **gestão, democracia, humanização.**

### Introdução

Gerir é uma prática inerente ao administrar, ou seja, é direcionar recursos (pessoas ou bens) em prol de determinados objetivos. Na instituição educacional, essa administração deve ser revestida por aspectos puramente humanos, que envolve a participação, a autonomia e as relações dialógicas (PARO, 1999).

O termo democracia aparece com frequência nos documentos e projetos que norteiam a educação, principalmente, nos projetos políticos pedagógicos das instituições escolares. O que torna a democratização da gestão um objetivo inalcançável são os procedimentos que distanciam cada vez mais do caráter humanizador do trabalho administrativo, sem contar com a participação efetiva de todos e sem corresponder as reais necessidades das pessoas que constituem a instituição educacional.

Nessa direção, a democracia consiste em uma nova maneira de gestão, de forma descentralizadora, mediadora e provedora. Ser democrático é partilhar seu poder de decisão em prol do interesse coletivo, isso significa que todos podem e devem contribuir no processo de administração escolar.

No entanto, o universo escolar nos apresenta em um contexto complexo, repleto de subjetividades, heterogeneidades, imprevisibilidades e temporalidades diversas. Durante o processo histórico da educação, percebemos que a gestão democrática seria a mais adequada para essa realidade, corroborando com grandes mudanças para uma nova administração educacional.

Entretanto, algumas questões foram me inquietando, tais como: Uma postura democrática, realmente garante a efetivação de relações saudáveis dentro do ambiente escolar, ou é apenas uma ação política duvidosa? Será que a gestão democrática, de fato, dá conta de responder por um universo tão complexo quanto a educação? Ela propicia uma nova cultura estrutural e organizacional da escola? A gestão democrática ainda não é uma realidade nas escolas porque negligencia seu caráter humanizador? Ou ainda, seria a gestão humanizadora que daria conta de propiciar um ambiente democrático, autônomo, dialógico e participativo no âmbito educacional?

Diante desses questionamentos, faço uma reflexão de acordo com os estudos de Ferreira (2000), Gutiérrez (2004), Gadotti (1994) e Paro (1999), sobre o caráter humanizador do trabalho da gestão em diferentes instâncias da administração escolar, seja com relação às ações pedagógicas, financeiras, burocráticas e organizacionais.

### ***Uma gestão que transcende a democracia***

Compete ao gestor, no contexto educacional, assumir o compromisso de otimizar ao máximo o trabalho educativo. Nesse sentido, é de extrema relevância que o Projeto Político Pedagógico das instituições escolares contemple plenamente os propósitos, desejos, interesses e necessidades da comunidade escolar. Tanto em aspectos que correspondam ao processo de ensino- aprendizagem, como também aqueles inerentes a parte burocrática e normativa da escola.

O grande desafio para a administração escolar é assumir essa dimensão humana numa gestão em que as metas, objetivos e estratégias de ação sejam voltadas para pessoas. Essa perspectiva deve ser assumida na estrutura organizacional e operacional das instituições educativas. Reconhecendo a escola, além de sua estrutura física, mas como uma estrutura orgânica, formada por pessoas, humanos, que coletivamente contribuem pelo saber.

A gestão educacional assegura serem cumpridos- uma educação comprometida com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam independente da raça, cor, credo ou opção de vida (FERREIRA, 2000, p.307).

Descaracterizam-se as questões humanas da administração escolar, a partir do momento que super valoriza a mensuração dos conhecimentos adquiridos pelas ciências (dados estatísticos) e se rompe com o compromisso social assumido pela escola na formação de indivíduos pensantes, críticos, reflexivos e autônomos.

### ***Como ser autônomo?***

No contexto da globalização e do neoliberalismo econômico, é difícil fugir de uma gestão em que apenas executa ordens de órgão superiores, onde suas ações se constituam pela dimensão técnica, pelos processos mecânicos e posturas autoritárias.

Para Moacir Gadotti (1994), a autonomia não significa uniformizar, ela permite a diferença, supõe parceria, não significa atividades isoladas e burocráticas, mas um intercâmbio de ações entre os diversos agentes.

Dentro do contexto educacional, o projeto político pedagógico é um instrumento que mobiliza ações, capaz de comprometer os diversos atores para uma ação político-pedagógica na tentativa de expressar seus ideais e perspectivas para a educação. O exercício da autonomia propicia a capacidade de criar e recriar novas possibilidades, adequando-as para as reais necessidades e condições de seus agentes, como também corrobora para uma transformação social (PARO, 1999).

No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão escolar de modo a que esta ganhe autonomia... (PARO, 2003, p.40)

De nada adianta chamar a população para apenas legitimar decisões tomadas em gabinetes, isso significa que os agentes escolares (direção, pais, alunos), bem como a comunidade, não exercem autonomamente as atribuições que lhes são conferidas, de forma consciente, dando-lhes sentido as suas ações. Portanto, executam suas atividades sem ter clareza do *como* e do *porquê* de suas ações, e de seu dever como cidadão ativo.

### *Quem quer participar?*

A participação quando realmente existe é um ato educativo, ou seja, a participação também educa, pois requer certa consciência e organização na sua prática, pois a experiência participativa desenvolve momentos de aprendizado e de formação.

A partir do momento que convidamos toda a comunidade interna e externa para exercer seu direito de formular, opinar, planejar e controlar, estamos permitindo a influencia de todos na busca de soluções para os problemas, bem como na transformação da realidade o qual estamos inseridos. Segundo Gutierrez (2004), para participar é necessário termos a capacidade de fazermos acordos comunicativos, *adotando características de igualdade, justiça e busca discursiva de construção de consensos (p.40).*

No entanto, formas autoritárias e convencionais de relacionamento interno levam os agentes escolares a reproduzir uma forma distorcida de participação, sua comunicação muitas vezes é tolhida por aqueles que detêm e monopolizam as tomadas de decisão dentro das instituições.

... uma teatralização generalizada, na qual todos os membros interagem e se articulam procurando obter um efeito útil aos seus interesses particulares nos demais participantes da ação, substituindo e desvalorizando as características das relações entre as pessoas... (GUTIRREZ, 2004, p.28)

Essas relações também podem propor dentro do nosso modelo de sociedade momentos de denuncia e embates contra a estrutura de poder e na superação da burocracia e da hierarquização. Conforme também afirma Gutierrez (2004),

Só é possível superar formas tradicionais de organização , assim como a dose de autoritarismo e preconceito que cada um carrega na sua própria formação , porque a realidade que nos cerca é essencialmente contraditória, ou seja, ao mesmo tempo em que se convive com políticas conservadoras e violentas, que induzem à infantilização das pessoas, também existe o potencial de criar experiências novas, principalmente nos campos da educação, saúde, cultura e lazer, que incentivem a participação responsável dentro de grupos com posturas críticas, amadurecimento moral e o crescimento pessoal (GUTIERREZ, p.40).

Quando todos compartilham de um mesmo espaço e podem trocar experiências, confrontar conceitos e discutir temas comuns, o diálogo entre os sujeitos se solidifica.

Conforme expressa Abranches (2003), “*O diálogo é o que possibilita aos homens revelarem as questões públicas a todos os outros, é pela palavra que podemos construir uma interação*” (p. 27). Nessa interação, as pessoas constroem discursivamente um plano consensual de ação coletiva, atendendo as necessidades e interesses em prol do bem comum.

### ***Expresse sua ideia***

Para a gestão, a proposta dialógica consiste em resgatar a dialeticidade nas relações presentes dentro da escola, fortalecendo as relações entre alunos, professores, pais, comunidade e direção. Gadotti (1994), afirma que *a escola tem uma enorme potencialidade de comunicação que não foi ainda posta a serviço da participação e da democracia* (p.65).

Um dos fatores que comprometem a participação numa proposta dialógica, consiste na burocratização exagerada, que normatiza e estrutura não apenas a organização escolar, mas as relações estabelecidas dentro dela. Portanto, se projeta uma instituição baseada em relações de poder, verticalizada, sem compromisso com os objetivos comuns e respaldada em medidas autoritárias.

Conforme os estudos de Gutierrez (2004), ele nos revela que o grande problema da participação está atrelado à dificuldade de diálogo de cada membro, bem como a *construção comunicativa de consensos a partir de uma situação de liberdade e igualdade* (p.25).

Ferreira (2000) faz uma reflexão sobre Habermas (1987) com base na “teoria do agir comunicacional”, que consiste em ação e comunicação, e que ambos, simultaneamente, possibilitam uma riqueza de raciocínios e de sociabilização entre todos que ao mesmo tempo ensinam e aprendem na interação com o outro.

O agir comunicacional distingue-se do agir instrumental, na medida em que não visa apenas nas finalidades técnicas ou organizacionais, mas estrutura a interação entre os indivíduos numa relação global e completa (p.313)

As relações de poder e a divisão do trabalho, infelizmente, vêm burocratizar e verticalizar os sujeitos, impossibilitando a atividade dialógica entre os indivíduos, impedindo-os de propiciar o debate, a exposição de ideias, o confronto de argumentos,

como também não dá voz e poder para aqueles que também querem e podem modificar a realidade da escola. Para superar essas dificuldades é preciso enxergar no outro sua capacidade participativa na transformação da realidade, a partir de seus interesses particulares e coletivos.

### ***Gestão Humanizadora***

A Gestão é considerada humanizadora, a partir do momento em que assume seu caráter educacional, *do educador-gestor ou gestor-educador*, responsabilizando-se pela formação dos sujeitos que foram geridos e formados por ela. Paro (1999, p. 132 - 133), nos alerta sobre os mecanismos gerenciais da gestão, em que o diretor além de assumir a posição de educador, que preza e cuida dos objetivos educacionais, também assume o topo da hierarquia e, com isso é responsável pela supervisão da lei e da ordem, como também pelo controle das atividades e atendimento das formalidades burocráticas da instituição.

...o diretor aparece, no Estado, como responsável último pelo funcionamento da escola e, diante dos usuários e do pessoal escolar, como autoridade máxima (PARO, 2003. P.45).

Contudo, há uma sobrecarga na função em que o diretor,

Envolvido com os inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos órgãos superiores, o diretor se vê grande tolhido em função de educador, já que pouco tempo lhe resta para dedicar-se às atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior de sua escola (Ibid, 133).

O diretor é tão responsável quanto os professores pela formação dos discentes. Por isso, seu trabalho apresenta um caráter muito maior do que apenas na dimensão política (captação de recursos, elaboração de planos e projetos), transcende um trabalho que preza por uma formação humana na sua integralidade. Nosso argumento é enfatizado por Ferreira (2000, p. 296):

uma formação que abarca as dimensões científicas, técnico, ética e humana que se constituem de elementos cognitivos (aprendizagem, ensino, habilidades, conhecimentos, capacitação, qualificação) e elementos atitudinais (socialização, disciplina conduta, disposições)...

Daí a urgência de se repensar como vem estruturando a gestão escolar de maneira a tender os requisitos acima citados, responsabilizando-a pelo êxito ou fracasso

daqueles que “*dependerá a vida futura e de todos que por ela passarem*” (FERREIRA, p.296).

Certamente, uma gestão que está pautada em princípios de igualdade, equidade e responsabilidade, reconhece a importância do conselho escolar na participação dos planejamentos e das prioridades para a instituição. Seu caráter humanizador revela requisitos que vão além de uma postura democrática.

No conselho escolar, não existe relações de subordinação, o diretor deve estar consciente de que é buscada uma gestão democrática, necessitando a divisão das decisões com seus membros, com isso, há uma descentralização das atividades administrativas financeiras e pedagógicas.

Todos os representantes do conselho escolar têm direito a votar, decidir, reformular, acompanhar, avaliar e responder tudo que está relacionado ao processo de construção e resultados do projeto político pedagógico (AGUIAR, 2007, p. 101).

Nessa perspectiva, o gestor escolar deve contribuir para a construção de redes solidárias e interativas, e acima de tudo, participativas, em que é necessário atitudes como: saber acolher, saber ser mais humano, saber escutar, saber trabalhar em equipe, saber construir consensos, saber trabalhar na dimensão ética, entre outras.

Caminhando nessa direção, o crescimento é mútuo, possibilitando produzir conhecimentos e desenvolvendo a consciência cidadã, que somente são adquiridos em instituições escolares que possuem uma gestão que se distancia cada vez mais do racionalismo instrumental, da tecnocracia, da hierarquização e burocratização de suas ações desumanizantes.

### Considerações Finais

Diante das reflexões, não tivemos como objetivo revelar que a gestão democrática não trouxe contribuições significativas para o processo de desenvolvimento histórico das escolas, uma vez que ela almeja uma educação de *qualidade para todos*, reconhecendo assim, que é preciso novas formas organizacionais e gerenciais nas unidades escolares.

A proposta de uma gestão democrática constrói e organiza a escola, vinculada a um projeto político pedagógico elaborado coletivamente, apropriando-se como

referencial a potencialidade e a capacidade participativa do ser humano, compreendendo também, o desenvolvimento das autonomias individuais e coletivas no processo de organização e no exercício administrativo.

Embora a gestão educacional, segundo Paro (1999 e 2003), Gutierrez (2004), Gadotti (1994) e Ferreira (2000), assuma uma prática que ultrapasse as atividades puramente administrativas, organizacionais e burocráticas, e que mesmo organizando-a numa perspectiva democrática pautada na autonomia e na participação, esta não dará conta de responder, suficientemente, uma realidade tão complexa, como é o âmbito educacional, cheio de imprevisibilidades, contradições, afetividades, conflitos e jogos de interesses. Uma vez que numa gestão educacional, estamos a todo o momento trabalhando com e para seres humanos.

Desta forma, podemos afirmar que a gestão educacional assume uma importância cada vez maior de garantir uma formação cidadã, que supere a exclusão, as desigualdades e as injustiças sociais. Sendo necessário ressignificar os conceitos e práticas de uma gestão pautada apenas na democracia, e repensar em práticas administrativas em direção a uma perspectiva humanizadora de gestão.

#### Referências Bibliográficas

- ABRANCHES, Mônica. *Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, 2003.
- AGUIAR, Maria da Conceição C. de. *Conselho escolar: um dos mecanismos para efetivação da gestão democrática escolar*. In. Organização, financiamento e gestão escolar: subsídios para a formação do professor/ Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.
- FERREIRA, Naura Syria C. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.
- GADOTTI, Moacir. *Escola cidadã*. 3.ed - São Paulo: Cortez, 1994.
- GUTIÉRREZ, Luis Gustavo. *Por que é tão difícil participar? O exercício da participação no campo educacional*. São Paulo: Paulus, 2004.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar: introdução crítica*. São Paulo: 8ªed, Cortez, 1999.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: 3ª ed, Ática, 2003.