



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

JADIEL BRANDÃO DE ALMEIDA JUNIOR

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA PARA ALÉM DA
FORMALIDADE JURÍDICA: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DE
HELOÍSA LÜCK**

MACEIÓ
2024

JADIEL BRANDÃO DE ALMEIDA JUNIOR

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA PARA ALÉM DA
FORMALIDADE JURÍDICA: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DE
HELOÍSA LÜCK**

Artigo Científico apresentado ao Colegiado do Curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientadora: Profa. Dra. Edlene Cavalcanti Santos.

**MACEIÓ
2024**

JADIEL BRANDÃO DE ALMEIDA JUNIOR

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA PARA ALÉM DA
FORMALIDADE JURÍDICA: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DE HELOÍSA LÜCK**

Artigo Científico apresentado ao Colegiado do Curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientadora: Profa. Dra. Edlene Cavalcanti Santos

Maceió, _____ de _____ de 2024

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Edlene Cavalcanti Santos Titulação – Presidente

Prof. Dr. Givanildo da Silva - UFAL

Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos - UFAL

Dedico este trabalho à minha mãezinha querida,
Maria Helena dos Santos, gestora da minha vida,
aquela que me gestou em seu ventre e soube muito
bem gerir a vida, a minha vida, as nossas vidas, no
ventre desta Terra.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu Deus, gestor por excelência do Universo, que fez com que todas as coisas cooperassem conjuntamente para a consecução deste trabalho de pesquisa científica.

Agradeço com todo respeito e consideração a todos os professores e professoras do Centro de Educação CEDU, da Universidade Federal de Alagoas UFAL, que contribuíram diretamente ou indiretamente com a minha formação acadêmica no curso de Pedagogia, bem como com a viabilidade deste trabalho de conclusão de curso.

Meu agradecimento todo especial à professora Dra. Edlene Cavalcanti Santos, minha orientadora que aceitou o desafio de percorrer com paciência o caminho que tivemos que trilhar para que pudéssemos concluir com sucesso o nosso trabalho de pesquisa científica, me auxiliando com toda competência e disponibilizando todos os recursos possíveis e disponíveis.

Meu agradecimento carinhoso à Maria Helena dos Santos, minha mãe querida, pelo incentivo, inspiração e exemplo, não apenas como mãe, mas como professora e gestora do CMEI Ruth Braga Quintela Cavalcante, ao tempo da construção deste artigo científico.

Por último, mas não menos importante, expresso a minha gratidão a todo/as o/as funcionário/as do CEDU e à Universidade Federal de Alagoas como um todo, aos/às servidores/as dos serviços gerais e ao Magnífico Reitor, pois, juntos, proporcionaram as condições para que eu pudesse trilhar esta caminhada de sucesso, que é também devido a eles.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA PARA ALÉM DA FORMALIDADE JURÍDICA: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DE HELOÍSA LÜCK

Autor: Jadiel Brandão de Almeida Junior

E-mail: pastorjadieljr@gmail.com

Orientadora: Profa. Dra. Edlene Cavalcanti Santos

E-mail: edleneufal@gmail.com

RESUMO

O presente artigo constitui-se em um trabalho de pesquisa e aprofundamento teórico, de abordagem qualitativa e bibliográfico, baseada na obra de Heloísa Lück, na “Série Cadernos de Gestão”, mais especificamente no volume 3, cujo título é “A Gestão Participativa na Escola”. Tendo sido utilizado a técnica do método indutivo-descritivo, a pesquisa em tela procura responder a seguinte questão-problema: “o que se chama de gestão democrática da escola pública, pode se caracterizar como uma mera formalidade jurídica?”. Assim, o artigo tem como objetivo analisar o problema da gestão democrática como uma mera formalidade jurídica, à luz da obra de Heloísa Lück. O artigo busca demonstrar como a gestão democrática da escola pública é um direito frágil, que precisa ser sempre fortalecido, para que, de fato, ela aconteça na escola, não vindo a ser apenas uma mera formalidade jurídica. A pesquisa trouxe resultados satisfatórios, que confirma a hipótese, mediante o problema apresentado, e provoca também reflexões pertinentes, contextualizadas, permitindo perceber que a gestão democrática das escolas públicas não se faz apenas com leis, mas com a participação efetiva da comunidade escolar, de maneira a contribuir para o fortalecimento do princípio democrático como um todo, em nível social, local e nacional, para além dos objetivos e interesses coletivos e educacionais vivenciados na escola. Constata que a prática de uma gestão democrática apenas formal, facilmente verificada no dia a dia de muitas unidades escolares, era também objeto de análise objetiva e teórica na obra de Heloísa Lück (2013).

Palavras-Chave: Gestão democrática. Escola Pública. Democracia. Participação.

1 INTRODUÇÃO

O curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Alagoas possibilita um leque de assuntos pertinentes para a área da educação, de maneira que não foi simples a tarefa de desenvolver um tema para a construção deste Trabalho de Conclusão de Curso. Todos os assuntos estudados no curso de pedagogia, de alguma forma, se faziam relevantes, e, em certas medidas, havia uma identificação dos autores deste manuscrito com cada um deles, contudo, optou-se pela “gestão democrática da escola pública”, posto que, durante o curso, observou-se que, no dia a dia, as instituições sociais que deveriam ser geridas a partir do princípio democrático, como é o caso da escola, nem sempre prezavam pela participação de seus usuários, membros ou interessados, estando o princípio democrático

sempre sob ameaças, seja nos níveis e contextos institucionais, ou mesmo no nível da macropolítica nacional e internacional.

Assim, foi a partir de observações, inquietações, suposições, questionamentos e constatações que se chegou à conclusão da primeira parte do tema, ficando assim definido: “A gestão democrática da escola pública para além da formalidade jurídica”. Faltava, no entanto, um referencial teórico, e foi, portanto, com esse enfoque, que iniciou-se a revisão de literatura, a fim de definir o principal referencial teórico, momento em que a curiosidade investigativa consistiu em averiguar se os teóricos e as pesquisas sobre o tema da gestão democrática das escolas públicas partiam do pressuposto de que tal direito a uma gestão democrática já estava consolidado, não recebia ameaças, não estava em risco, ou se haveria teóricos no Brasil que afirmavam, confirmando a hipótese levantada, isto é, a possibilidade de a gestão escolar ser apenas supostamente democrática, ocasionando com isso, o enfraquecimento da gestão democrática da escola pública, em nível local, institucional, mas também, e conseqüentemente, o enfraquecimento do princípio democrático como um todo.

Portanto, a partir dessa perspectiva, iniciou-se a busca no acervo de livros da Biblioteca do Centro de Educação da UFAL, bem como na Biblioteca Central da UFAL, no portal eletrônico da Universidade Federal de Alagoas, em artigos e monografias produzidos por estudantes de pedagogia da UFAL e em alguns periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). E foi durante este trabalho de revisão de literatura, que foi descoberta e adotada Heloísa Lück (2013) como o principal referencial teórico. A opção por Heloísa Lück se deu por conta tanto da vasta obra de Lück, como pela sua organização e sistematização sobre a importância da gestão escolar democrática, principalmente, na “Série Cadernos de Gestão”, composta de 8 (oito) volumes. Ademais, por meio de Lück, também se pode ter acesso aos demais teóricos, pois a autora se utiliza de uma vasta bibliografia. Outra razão que justifica Lück como principal referencial teórico foi por encontrar nela os elementos a serem trabalhados a partir da hipótese e problema de pesquisa.

Assim, a este ponto da pesquisa foi possível concluir a redação da segunda e última parte do tema, que ficou assim delimitado: “A gestão democrática da escola pública para além da formalidade jurídica: considerações a partir de Heloísa Lück”, bem como se pôde definir com mais clareza, o problema de pesquisa, ou, a questão-problema, a saber: “o que se chama de gestão democrática da escola pública, pode se caracterizar como uma mera formalidade jurídica?”. Para responder a essa questão da pesquisa, foi traçado como objetivo geral: “analisar o problema da gestão democrática como uma mera formalidade jurídica, à luz da

obra de Heloísa Lück”, e, como objetivos específicos: “investigar como o problema da gestão democrática como dimensão meramente formal é identificado e denominado”; “pesquisar quais as causas do problema da gestão democrática como dimensão meramente formal” e “reconhecer quais as possíveis soluções para o problema da gestão democrática como dimensão meramente formal”.

No percurso da construção desses dados, a pesquisa, portanto, se caracteriza, em relação à metodologia, como um trabalho de aprofundamento teórico que seguiu a lógica do método indutivo-descritivo, alinhado ao qualitativo e bibliográfico. Colocada de forma mais detalhada a estratégia de investigação para tratar do tema e do problema de pesquisa, firmou-se com base na obra “Série Cadernos de Gestão”, composta de 8 (oito) volumes, publicada pela Editora Vozes, mais especificamente no volume 3, “A Gestão Participativa na Escola”, de Heloísa Lück (2013), por tocar mais diretamente no tema de pesquisa. Os 8 (oito) volumes da Série dão uma visão geral sobre quase todos os temas relacionados à gestão escolar e educacional, de maneira que serviu como uma base e um arcabouço teórico e conceitual, mas o foco maior sobre o volume 3 da obra acima citada se dá por ser este o volume que mais concentra as leituras e ideias do objeto desta pesquisa.

Assim, transformamos os três objetivos específicos da pesquisa em três seções, este texto foi estruturado da seguinte forma: a primeira, a identificação e a nomeação do problema da gestão democrática como dimensão meramente formal, todos com base em Heloísa Lück; a segunda, as causas do problema da gestão democrática como dimensão meramente formal; e a terceira, por sua vez, as soluções para o problema da gestão democrática como dimensão meramente formal. Como conclusão, o artigo apresenta alguns apontamentos resultantes da pesquisa, bem como algumas problematizações, ficando o texto em aberto, de maneira que novas abordagens investigativas possam ser realizadas.

Destaca-se a pertinência e relevância deste trabalho devido a sua atualidade e por buscar contribuir para que haja uma reflexão sobre a importância de se ter, de fato, uma gestão democrática e participativa na escola pública, a fim de que todos os processos democráticos não sejam enfraquecidos por uma política antidemocrática, uma vez que a democracia, seja no Brasil ou no mundo, está sempre sob ameaça e em risco, devido à lógica e racionalidade do sistema capitalista, ou devido à lógica dos ideais absolutistas ou fascistas, que provocam retrocessos históricos em países democráticos, ou mesmo a falência da democracia, carecendo, portanto, esta ser sempre cultivada e fortalecida, a partir das instituições, pela participação popular.

2 A IDENTIFICAÇÃO E A NOMEAÇÃO DO PROBLEMA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO DIMENSÃO MERAMENTE FORMAL

Sobre o assunto “Gestão Democrática da Escola Pública”, durante o trabalho de revisão de literatura, observou-se que alguns autores no Brasil se consagraram, como é o caso, por exemplo, de Pedro Demo (1994), Dermeval Saviani (1995), José Carlos Libâneo (1985), Moacir Gadotti (2008), Miguel Arroyo (2000) e Vítor Henrique Paro (2016), este último, inclusive, tem uma obra com esse título: “A Gestão Democrática da Escola Pública”, dentre outro/a/s.

A partir da revisão de literatura, foi possível perceber, também, que essa primeira geração de autores que escreveram sobre esse assunto “Gestão Democrática da Escola Pública” se consagrou dentro do contexto da ditadura militar e do processo de redemocratização do Brasil, um período conturbado, de muitas lutas no país, até que fosse concretizado o direito a uma “Gestão Democrática”, conforme preconizada na Constituição Federal de 1988, especialmente nos artigos 205 e 206, inciso VI, refletido também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, especialmente no artigo 3º, inciso VIII.

A escolha por Heloísa Lück (2013) como principal referencial teórico também se deu porque a autora consegue ser a síntese do tempo histórico, estando no presente com o olhar do presente, do passado e do futuro, abarcando as contribuições de muitos outros autores e autoras, dos pioneiros consagrados aos contemporâneos. Assim, debruçou-se sobre a obra de Heloísa Lück (2013), mais acuradamente sobre o volume 3 da “Série Cadernos de Gestão”, tendo em vista compreender “como Heloísa Lück identifica e denomina o problema da gestão democrática meramente formal”.

Com esse intento, constou-se que já na Introdução do volume 3, após definir o termo “gestão” e a expressão “gestão participativa”, Lück (2013) reconhece que:

Dada, porém, a possibilidade de se denominar como gestão o conjunto de ideias e práticas pura e simplesmente relacionadas a uma administração modernizada, atualizada em seus aspectos operacionais, mantendo-se a antiga ótica de controle sobre coisas, pessoas e ações, pela qual a participação é manipulada para conformar-se a padrões previamente definidos e/ou esperados, pode-se analisar a questão da participação em destaque. Mesmo porque já se tem notícias de práticas de “gestão participativa” pelas quais os participantes do contexto organizacional são convidados a apenas envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão (Lück, 2013, p. 23-24).

Lück (2013), nesse mesmo volume 3, ainda na Introdução, apresenta uma citação indireta de Heloísa Cardoso, de seu texto, “Supervisão: um exercício de democracia ou autoritarismo?”. Nas palavras de Lück (2013):

Tais situações lembram o que foi apontado por Cardoso (1995) ao condenar práticas de pseudodemocracia promovidas mediante falta de gestão articuladora competente, orientação do senso comum, resistência à mudança, falta de visão e de orientação por valores educacionais, dentre outros aspectos (Lück, 2013, p. 26).

Destaca-se, da citação acima, o termo “pseudodemocracia”, de Cardoso, pois sintetiza o problema de pesquisa, que procura denunciar a prática de gestão escolar meramente formal e burocrática, mas, não de fato, participativa, compartilhada, democrática.

No capítulo 3, para citar outro exemplo do volume 3, intitulado “Promoção da Gestão Escolar Participativa”, a autora assim declara:

Sabemos que, dada a ainda vigente tendência burocrática e centralizadora da cultura organizacional escolar, emanada desde as orientações e ações dos sistemas de ensino brasileiro que a reforçam, a participação, em seu sentido dinâmico de interapoio e integração, visando construir uma realidade educacional mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas (Lück, 2013, p. 73).

Em Lück (2013), especificamente neste volume 3 da obra “Série Cadernos de Gestão”, sobre a questão da identificação e nomeação do problema, apresenta em vários momentos da redação constatações e nomeações diversas, como, por exemplo, a denominação “participação pela participação” (*Ibidem*, p. 24), acompanhados até mesmo de uma descrição de como ocorre este “faz de conta” (*Ibidem*, p.24) e essa “manipulação” (*Ibidem*, p. 24) no chão das escolas, a partir de relatos ou testemunhos colhidos de gestores, de pais e de profissionais de escolas.

Uma vez que não cabe aqui reproduzir todas essas ocorrências do texto de Lück (2013), faz-se oportuno dedicar um espaço neste trabalho para algumas considerações e reflexões, posto que tal ação fora idealizada desde a concretização do tema definido para o trabalho em tela, isto é, “A Gestão Democrática da Escola Pública Para Além da Formalidade Jurídica: Considerações a Partir de Heloísa Lück”.

Assim, pode-se inferir da argumentação de Heloísa Lück que não basta a constatação, nomeação e descrição de como ocorre tal prática de pseudo-gestão-democrática da escola pública em muitas unidades escolares espalhadas por todo o Brasil sem refletir sobre o impacto que tal prática, reiterada e transformada em cultura, em realidade. Nessa seara, faz-se

relevante refletir não somente as gestões isoladas de escolas, mas sobre o princípio democrático de uma forma geral, em nível macro, social, nacional, e, por que não dizer, mundial, pois, na medida em que o enfraquece, o fragiliza, abrindo caminhos para as gestões autoritárias, não somente nas escolas, mas em todas as instituições públicas, para gestões centralizadoras, imperialistas, compromissadas não com o bem comum, mas com interesses capitalistas particulares.

Pode-se ainda abstrair das ideias de Lück (2013) que uma das formas mais perniciosas de se negar o princípio democrático é quando se levanta a bandeira da democracia sem, de fato, se primar pela participação consciente da comunidade escolar. Assim, quando se pensa, neste trabalho, “para além da formalidade jurídica”, tem-se a intenção de dizer que a gestão escolar democrática seja “não somente” uma formalidade jurídica, que não seja democrática “apenas na forma”, “no papel”, “no discurso”, pois, como escreveu e pregava Paulo Freire (2003, p. 61): “É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática”.

Por fim, destaca-se que a argumentação de Heloísa Lück (2013), ao constatar a possibilidade de existência de uma gestão pseudodemocrática em uma escola pública, ocorre também como denúncia, provocando a reflexão sobre as consequências danosas que tal prática pode trazer a médio e longo prazo, para o Estado Democrático de Direito, devendo haver algum caráter vinculante, ou seja, de observação obrigatória do princípio democrático, não ficando a aplicação de tal princípio à mercê de quem tem ou não o princípio como um valor norteador de suas atitudes e de sua práxis.

A investigação com base em Heloísa Lück (2013), a partir da constatação da realidade e do problema da gestão democrática meramente formal segue, na sequência, buscando identificar as causas apontadas pela autora para este problema e para esta realidade.

3 O PROBLEMA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA MERAMENTE FORMAL: QUAIS AS CAUSAS DESSE FENÔMENO?

Ao longo de seu texto, no terceiro volume da obra “Série Cadernos de Gestão”, sob o título “A Gestão Participativa na Escola”, para a realidade da gestão escolar democrática meramente formal, Heloísa Lück (2013) aponta algumas causas, das quais cabe destacar quatro principais, quais sejam: a “burocratização”, o “democratismo”, a “cultura” e, a principal delas, a prática do “contrapoder” por parte de integrantes da comunidade escolar, em especial, dos profissionais da educação.

Em relação à “burocratização”, Lück (2013) assim se expressa:

Observa-se que, quanto mais formalizados são os papéis e funções de pessoas na organização, quanto mais rigidamente os mesmos forem definidos, isto é, quanto maior a sua burocratização, menor é o nível de participação e envolvimento efetivo de seus membros com relação à organização do trabalho como um todo (Lück, 2013, p. 86).

Sobre o grau ou nível de incidência dessa burocratização no interior da escola, Lück (2013) ainda esclarece que:

Essa situação está também relacionada com o tamanho da escola, uma vez que, quanto maior é a instituição, maior é a formalização das relações entre seus profissionais, maior a segmentação de seu trabalho, maior a impessoalidade e distanciamento entre eles, e, portanto, menor o seu nível de participação na determinação dos destinos da escola como um todo e maior o nível de alienação (Lück, 2013, p. 86).

Como segunda causa para o problema da gestão escolar democrática meramente formal, destacou-se de Lück (2013) o “democratismo”, mais uma nomenclatura para designar a prática da gestão escolar pseudodemocrática. Assim, contrastando com a burocratização, Lück (2013) adverte que:

Por outro lado, no entanto, é possível identificar o oposto dessa situação, mediante o exagero da dimensão participativa que ocorre em detrimento de seus resultados. Trata-se do “democratismo” que se constitui, segundo Demo (2001), em uma forma de desequilíbrio da participação institucional, marcada por participações caracterizadas pela falta de orientação para resultados institucionais e sociais, assim como pelo corporativismo e individualismo travestidos de “consciência crítica e social” (Lück, 2013, p. 86-87).

Ainda escrevendo sobre o “democratismo”, Lück (2013) apresenta o pensamento de Cunha, segundo a qual:

Conforme indicado por Cunha (1995:59), nos regimes democráticos pouco maduros decide-se participativamente muitas questões apenas para diluir responsabilidades, gerando uma situação “de desresponsabilização generalizada onde a ninguém se pode imputar o fracasso” (Lück, 2013, p. 87).

O “democratismo”, portanto, segundo a denúncia que a autora faz, seria a prática da falsa democracia, da participação vazia, da participação pela participação, sem, de fato, ser concedido aos membros da comunidade escolar o poder decisório e o senso de responsabilidade em relação aos resultados educacionais pretendidos.

Como terceira causa para o problema da gestão escolar democrática meramente formal, Lück (2013) aborda a “cultura” do povo brasileiro, a sua formação educacional e política deficiente, uma vez que esta discussão sobre a gestão participativa, democrática e sobre o “governo do povo” ainda não alcançou as camadas populares, estando ainda nos âmbitos acadêmicos e teóricos.

Assim, nas palavras de Lück (2013):

É claramente evidente que, embora a literatura educacional e até mesmo a empresarial estejam preconizando o desenvolvimento de espaço de participação no interior das organizações, essa participação tem sido extremamente limitada em seu contexto. Justificar-se-ia tal condição também pela natureza autoritária e centralizadora de nossa cultura, associada a uma fraca consciência de cidadania, conforme indicado por Ênio Resende (1992), características que exercem uma forte resistência à introdução de ações participativas democráticas, apesar de as ideias correspondentes a esse processo serem facilmente aceitas e cultivadas como um valor (Lück, 2013, p. 87).

É, portanto, nesse sentido, que se entende que a gestão escolar democrática deve alcançar a dimensão prática, no âmbito das ações, com consciência, se realizando para além de uma formalidade legal e burocrática. Assim, tomando-se o sentido de “cultura” como aquilo que é cultivado e praticado no interior das unidades escolares como “gestão democrática”, Lück (2013) testemunha que:

O que ocorre mais comumente é o entendimento de que a vivência democrática se dê mediante o voto, ou a emissão de opinião a respeito de aspectos relacionados a uma decisão a ser tomada que, apesar de importante, constitui-se em forma incompleta e limitada de expressão democrática (Lück, 2013, p. 87, 88).

Portanto, observa-se que Lück (2013) evidencia esse cultivo, essa cultura ou a prática muito comum de uma gestão democrática da escola pública de maneira apenas formal, que não acontece para além da eleição de diretores/as. Nesse sentido, Lück (2013) continua a esclarecer seus ideias quando diz que:

Aquela prática evidencia-se, todavia, como uma distorção do sentido pleno de democracia e como uma imitação de participação, conforme indicado anteriormente, quando a mesma vem associada a uma atitude de omissão, por parte das pessoas, quanto à responsabilidade de transformar decisão em ação, assim como de entender que votar em alguém (para diretor da escola, por exemplo) representa votar não na pessoa em si, mas no conjunto de ideias e propostas que a pessoa indica possuir e manter para a melhoria do projeto comum. Também por entender que mediante esse voto, portanto, votados e votantes estabelecem um compromisso, pelo voto recebido e dado,

de trabalhar pelas ideias articuladas no processo da campanha (Lück, 2013, p. 88).

Assim, com base neste pensamento da autora, o tema deste artigo poderia ser “A Gestão Democrática da Escola Pública Para Além do Voto e da Eleição de Diretores”. Sendo, no entanto, o voto e a eleição de diretores exemplos de formalidades jurídicas dentro do contexto da gestão democrática da escola pública; sendo esta a razão pela qual se escolheu uma expressão mais abrangente - “Para Além da Formalidade Jurídica” - para compor o tema dessa pesquisa.

Como quarta causa para o problema da gestão escolar democrática meramente formal, Lück (2013) destaca “o jogo de poder” (ou de poderes) existente no interior das unidades escolares. Sobre esta realidade, Lück (2013) dedica todo um capítulo no volume 3 de sua obra, qual seja o quarto e último capítulo deste volume, cujo título é: “O jogo de poder na construção da cultura escolar”.

Em uma prévia, porém, Lück (2013) apresenta já no capítulo 1, logo após conceituar e trazer a situação ideal do que seja a participação em processos de gestão escolar, advertindo que:

Cabe lembrar que toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente de sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. Todavia, a falta de consciência dessa interferência resulta em uma falta de consciência do poder de participação que têm, do que decorrem resultados negativos para a organização social e para as próprias pessoas que constituem os contextos de atuação em educação. Faltas, omissões, descuidos e incompetências são aspectos que exercem esse poder negativo, responsável por fracassos e involuções (Lück, 2013, p. 30).

O capítulo 4 de sua obra, no entanto, apresenta-se como um estudo criterioso, sistemático e esclarecedor sobre esta questão do poder, que está diretamente relacionada com a causa anteriormente apontada, qual seja, “a cultura”, como fatores determinantes desta realidade em muitas escolas públicas, em que se tem uma gestão “democrática” que não ultrapassa a legalidade meramente formal e burocrática. Tal é a vinculação entre esses dois elementos - a “cultura escolar” e o “exercício do poder” - que Lück (2013), no capítulo 4, citando Freitas (1990), afirma que “O exercício de poder se expressa continuamente na construção da cultura escolar como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas e homogeneizar maneiras de pensar” (Lück, 2013, p. 100).

Assim, o ideal da gestão democrática da escola pública depende da forma como os poderes são exercidos no interior das unidades escolares, e é isso o que Heloísa Lück (2013) apresenta ao iniciar o capítulo quatro de sua obra:

Descentralização, tomada de decisão compartilhada, construção da autonomia e participação são facetas múltiplas da gestão democrática, diretamente associadas entre si e que têm a ver com as estruturas e expressões de poder na escola, tal como indicado por Martins (2002) (Lück, 2013, p. 99).

E sobre essas “estruturas e expressões de poder na escola”, Lück (2013) evidencia uma classificação ou tipificação desses poderes, dos quais se destacam o “poder de referência” e o “contrapoder” como causas apontadas por Heloísa Lück (2013) para o problema da gestão democrática como uma dimensão meramente formal.

Nesse sentido, o “poder de referência” é um poder não-legítimo e que não serve aos interesses coletivos, bem como a uma gestão escolar verdadeiramente participativa e democrática, posto que, segundo Lück (2013),

O exercício de poder centrado no atendimento a interesses pessoais dos professores, conforme sugerido anteriormente, e dos funcionários constitui-se em poder que o próprio profissional desenvolve, orientado por motivos pessoais, muitas vezes de ordem emocional e mediante ação manipuladora, sem que seja legitimamente a ele conferido pela organização, em nome do bem-estar dos alunos, ou em decorrência da competência profissional ou da responsabilidade que assuma na escola (Lück, 2013, p. 107-108).

Mais danoso, no entanto, que o “poder de referência” é a conduta comum do “contrapoder”, que chega mesmo a inviabilizar, na prática, a gestão democrática, em qualquer escola pública. Sobre este tipo de poder, depreende-se da leitura de Lück (2013) que o “contrapoder” não é um mal em si mesmo, sendo prejudicial para a gestão democrática da escola pública apenas quando um poder ilegítimo, na escola, se levanta contra um poder legítimo, comprometido com o bem-comum, com os objetivos educacionais e com uma gestão democrática e participativa.

Lück (2013) trata em seu texto, como verifica-se na transcrição abaixo, a descrição de situações diversas em que o “contrapoder” se manifesta de maneira justa, como uma reação de protesto, como, por exemplo, contra interferências externas indevidas, ou, ainda, contra o autoritarismo na gestão. Da mesma forma, evidencia a descrição de situações em que o “contrapoder” se caracteriza como uma oposição injusta, perniciosa e prejudicial a gestão democrática da escola. Nesse sentido, Lück (2013) assim exemplifica:

Mediante a prática do contrapoder, os professores, por exemplo, determinam sua prática profissional que, não raro, pouca relação tem com o que é determinado nos currículos e programas de ensino. Eles trabalham em sua sala de aula como entendem que devam e possam trabalhar, mediante um sentido distorcido de autonomia e de autoridade sobre seu espaço, deixando de participar da construção e implementação, de forma articulada e integrada, de um projeto pedagógico para a escola. Apesar disso, é comum ouvir-se a crítica de professores sobre a falta de liberdade para darem aula, indicando que tudo vem determinado de cima. A esse respeito, faz-se mister que, em conjunto, os professores analisem sua prática profissional real e tomem consciência do poder que têm em sala de aula para determinar a qualidade do ensino, que reside, em última instância, na ação, e não em programas e currículos que pretendem orientá-la; também é importante que reconheçam o poder maior que têm, em conjunto, uma vez conscientes das motivações e valores orientadores de sua prática, para transformar suas vidas, a de seus alunos e a cultura da escola (Lück, 2013, p. 116-117).

Assim, de uma forma indireta, Lück (2013) faz uma alusão a um outro tipo de poder, “o poder compartilhado”, o qual será tratado no tópico seguinte, quando são trazidas as soluções apontadas por Heloísa Lück (2013) para o problema da gestão democrática meramente formal.

4 AS SOLUÇÕES PARA O PROBLEMA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA MERAMENTE FORMAL

Como soluções para o problema da gestão democrática meramente formal, em escolas públicas, Heloísa Lück (2013), no volume três da obra “Série Cadernos de Gestão”, sob o título “A Gestão Participativa na Escola”, aponta algumas possibilidades.

Entende-se que uma solução apontada por Lück pode ser identificada dentro do próprio conceito que a autora apresenta, sobre “gestão democrática”, já no início da Introdução de sua obra. Assim, segundo Lück (2013),

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (Lück, 2013, p. 21).

Lück (2013) segue explicando o seu conceito de “gestão democrática”, de maneira que se pode perceber, dentro desse conceito, a condição, ou solução, segundo a autora, para que a escola pública possa ter, de fato, uma gestão democrática e participativa. De acordo com a explicação de Lück (2013):

O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos (Lück, 2013, p. 21-22).

E mais adiante, ainda na Introdução de sua obra, lugar em que a autora conceitua e explica o seu conceito de “gestão democrática”, Lück (2013) conclui que:

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (Lück, 2013, p. 22-23).

Do conceito e da explicação do conceito de “gestão democrática” por parte de Heloísa Lück (2013), cabe destacar das citações acima, a palavra “mobilização”, presente nas duas primeiras, e a palavra “canalização”, presente na terceira citação, termos esses que se repetem ao longo de sua obra, mas não somente os termos, mas a ideia de que a “gestão democrática” da escola pública ocorreria por meio dessa “mobilização” ou dessa “canalização” das energias dinâmicas, das vontades e dos potenciais humanos presentes no interior da escola ou da comunidade escolar, sendo esta uma solução ou condição para a sua realização.

No entanto, percebe-se nesta solução que está implícita no conceito de gestão democrática de Heloísa Lück (2013), para o problema da gestão meramente formal, a ausência da indicação explícita a respeito de quem teria esta responsabilidade por mobilizar e canalizar os potenciais existentes no interior de uma escola, por exemplo, a fim de que a gestão possa ser verdadeiramente democrática e participativa.

Posto o conceito desta forma, facilmente se pode presumir que tal responsabilidade recai sobre a pessoa do gestor ou da gestora da escola, razão pela qual se permite fazer uma leitura investigativa por toda a obra de Lück (2013) para se descobrir se havia alguma indicação explícita a respeito de quem teria tal responsabilidade, ou se esta seria uma responsabilidade compartilhada e coletiva. De fato, segundo a autora, é tarefa do gestor ou da gestora da escola provocar a solução do problema da falta de participação, de espírito de equipe e de trabalho colaborativo no interior da escola.

Nas palavras da própria autora:

É recorrente a queixa de diretores escolares, no sentido de que “têm que fazer tudo sozinhos”, que não encontram nem apoio nem eco para o trabalho da escola como um todo, uma vez que os professores limitam-se a suas responsabilidades de sala de aula e que estes, muitas vezes, “nem mesmo assumem responsabilidade por fazer bem seu trabalho de sala de aula, jogando para a direção as dificuldades que encontram com seus alunos” (Lück, 2013, p. 73-74).

Sobre esse tipo de queixa, em nota de rodapé, a autora assim se posiciona:

Esse depoimento, muito comum, sugere que esta condição deve ser dada naturalmente na escola, e que nesses casos não ocorre o entendimento claro do papel dos gestores que é, justamente, reverter tal situação, promover o desenvolvimento do espírito de equipe e do trabalho colaborativo, fundamentais para a qualidade do ensino (Lück, 2013, p. 73).

No que tange a outras soluções, no entanto, Heloísa Lück (2013) aponta para este problema da gestão democrática meramente formal da escola pública, para que de fato seja uma realidade no dia a dia da escola, por meio da participação consciente e plena da comunidade escolar.

Estas outras soluções apontadas por Lück (2013) são mais condizentes com a complexidade do problema e da questão, reconhecida pela própria autora quando analisa as causas do problema, trabalhadas no item anterior, posto que, ao mesmo tempo, a autora reconhece que a vontade, os interesses, as motivações, os sentimentos e o caráter das pessoas que fazem a comunidade escolar não podem ser manipulados, mobilizados ou canalizados pelo gestor ou gestora da escola com a mesma facilidade, domínio ou controle, como quando lidamos com outros tipos de energias, ou sensibilidades.

Nesse contexto, outra solução apontada por Lück (2013), para responder ao problema desta pesquisa, estaria na responsabilidade que deve ser coletiva e compartilhada, uma vez que a gestão democrática se faz pela participação de todos os interessados, cabendo, obviamente ao gestor ou gestora da escola, oportunizar, conscientizar, facilitar, capacitar as pessoas e criar os meios pelos quais o engajamento das pessoas seja possível.

E nesse sentido, Heloísa Lück (2013) assim se expressa:

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental

para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia (Lück, 2013, p. 33-34).

Por fim, como uma solução viável para que se tenha na escola pública uma gestão verdadeiramente democrática, por meio da participação consciente, Lück (2013) aponta e desenvolve a ideia do “poder compartilhado”, mais especificamente, o compartilhamento e uso positivo do que chama de “poder de competência”, que é a expressão legítima de poder de cada pessoa ou profissional que faz parte da comunidade escolar, com vistas a consecução dos objetivos coletivos e educacionais.

Em relação ao “poder de competência, Lück (2013) assim se expressa:

Uma outra expressão de poder na organização é o poder da competência, pelo qual é reconhecida ao profissional a capacidade de influência sobre o sistema organizacional, sobre as pessoas dele participantes e suas ações, tendo em vista possuir conhecimentos, habilidades e atitudes adequados aos propósitos institucionais e pertinentes à condução satisfatória dos problemas que demandam solução ou encaminhamento e também por demonstrar comprometimento com a realidade vivenciada, investindo sua competência em ações para sua melhoria. Esse poder, porque centrado na organização como um todo e em interesses sociais coletivos, aumenta as bases de poder de seu sistema como um todo e favorece a manifestação, o emprego e a maximização de seu potencial de energia e criatividade que, do contrário, seriam desperdiçados (Lück, 2013, p. 111-112).

Dessa forma, o que a autora pretende demonstrar, com bases teóricas, é que o poder pode ser concebido de uma maneira ou perspectiva positiva, construtiva, não somente como um instrumento de controle sobre as pessoas ou como manifestação de egoísmo ou interesses meramente particulares. Para Lück (2013, p. 101), o poder pode ser “também percebido como uma expressão da dinâmica social orientada por sua luta para o desenvolvimento, numa perspectiva mais humana, integrada e coletiva”.

Segundo Covey, citado por Lück (2013),

[...] o verdadeiro poder, que resulta em empoderamento legítimo, reside na ótica do ganha-ganha, caracterizada pela realização de ações conjuntas, como condição para transformá-lo em poder produtivo, isto é, em poder que atende de forma negociada e articulada às necessidades individuais e às coletivas, devido à sua possibilidade de integrar, de maneira proveitosa, indivíduos de modo que interajam melhor, conjugando ações no sentido de assegurar a realização de suas finalidades (Lück, 2013, p. 102).

Esse tipo de poder, no entanto, o poder legítimo de competência que é compartilhado, segundo a autora é uma construção, “[...] do mesmo modo como a cultura, a democracia, a descentralização e a autonomia o são” (Lück, 2013, p. 101), de maneira que Lück (2013) conclui citando Burbules (1987), ao expressar que “[...] trabalhar a dimensão do poder como

um fenômeno inerente ao processo educacional e a ser utilizado como um fator pedagógico é, portanto, um aspecto relevante do trabalho dos gestores escolares” (Lück, 2013, p. 103).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Ao fim do trabalho, confirma-se que a pesquisa sobre a gestão democrática da escola pública poderia ter tido muitos outros enfoques e partido de muitas outras perspectivas. Nesse sentido, a pesquisa procurou identificar que a gestão democrática da escola pública se apresenta como um direito frágil, que precisa ser sempre fortalecido, para que, de fato, ela aconteça na escola de forma plena, consciente, eficaz e engajada, não vindo a ser apenas uma mera formalidade jurídica.

Nesse sentido, entende-se que, com a pesquisa, a partir e com base em Heloísa Lück (2013), principal referencial teórico, a hipótese foi confirmada e a questão-problema foi respondida. Assim, foi possível constatar que a prática de uma gestão democrática apenas formal, facilmente verificada no dia a dia de muitas unidades escolares, era também objeto de análise objetiva e teórica na obra de Heloísa Lück (2013), ao passo em que este trabalho se debruçou sobre a sua obra, com o fim de alcançar os objetivos traçados, procurando identificar como a autora denominava o problema, e que causas e soluções ela apontava para o problema da gestão democrática meramente formal e burocrática.

Por fim, entende-se que a pesquisa trouxe resultados objetivos e satisfatórios, a partir dos objetivos formalmente estabelecidos, mas, ao mesmo tempo, serviu também para provocar muitas reflexões e cumprir com outros propósitos paralelos ou que se atravessavam e se entrecruzavam com os objetivos formais estabelecidos, de maneira que a pesquisa segue aberta para novas incursões investigativas.

A pesquisa serve, por exemplo, para denunciar e para alertar para a nocividade da prática do que a autora chamou de “pseudodemocracia”, posto que a atitude de quem a promove é demagógica, hipócrita, pois a forma mais perniciosa de si negar a democracia é levantando a bandeira da própria democracia, atitude esta que é prejudicial não somente para a gestão da unidade escolar local, mas para o princípio democrático como um todo, em nível macro, nacional e até internacional.

A pesquisa permite refletir acerca de como a escola pública pode ter uma gestão democrática, não sendo apenas uma formalidade jurídica e burocrática. Além disso, favorece pensar sobre a necessidade e meios de fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas. E, por fim, a pesquisa contribui para a compreensão de que a gestão democrática das

escolas públicas não se faz apenas com leis, mas com a participação da comunidade escolar, de maneira a contribuir para o fortalecimento do princípio democrático como um todo, bem como com os objetivos e interesses coletivos e educacionais.

Por fim, frisa-se, na atualidade, a relevância e a pertinência do tema desenvolvido nesta pesquisa, cujos resultados visam se constituir em contribuição no universo acadêmico, educacional e social, na medida em que se procurou afirmar que todo esforço para uma gestão democrática nas escolas contribui, por fim, para que se possa construir uma sociedade brasileira mais democrática, mais justa e solidária.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 1 set. 2024.
- BUFFA, Ester; ARROYO, Miguel; Nosella, Paolo. **Educação e Cidadania: Quem Educa o Cidadão?** – Vol. 19 – Coleção Questões da Nossa Época – 8ª ed. – São Paulo: Cortez, 2000.
- DEMO, Pedro. **Política Social, Educação e Cidadania** – Coleção Magistério, Formação e Trabalho Pedagógico – 13ª ed. – Campinas: Papirus, 1994.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã** – Vol. 24 – Coleção Questões da Nossa Época – 12ª ed. – São Paulo: Cortez, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública: A Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos** – Vol. 1 – Coleção Educar – São Paulo: Loyola, 1985.
- LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola** – Série Cadernos de Gestão – Vol. III – 11ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola** – Série Cadernos de Gestão – Vol. V – 2ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática** – Série Cadernos de Gestão – Vol. I – 12ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar** – Série Cadernos de Gestão – Vol. IV – 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública** – 4ª ed. – São Paulo: Cortez, 2016.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia** – Coleção Polêmicas do Nosso Tempo – Vol. 5
– 30ª ed. – Campinas – SP: Autores Associados, 1995.