



## PRÁTICAS DE GESTÃO FORMALMENTE DEMOCRÁTICAS: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE PELOTAS

**SIEVERT, Mara Lisiane<sup>1</sup>; DHEIN, Carla J.F.<sup>2</sup>; HYPOLITO Álvaro. L. M.<sup>3</sup>  
ALVES, Vanessa. G<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup>Bosista de Iniciação Científica CNPq/PIBIC. Graduanda da Faculdade de Educação - FaE/UFPeL. [marasia@gmail.com](mailto:marasia@gmail.com) - <sup>2</sup>Bosista de Iniciação Científica FAPERGS/BIC. Graduanda da Faculdade de Educação - FaE/UFPeL. [carlajulianad@yahoo.com.br](mailto:carlajulianad@yahoo.com.br) - <sup>3</sup>Professor Associado do Departamento de Ensino da FaE/UFPeL- Orientador da Bolsista CNPq/PIBIC - [hypolito@ufpel.tche.br](mailto:hypolito@ufpel.tche.br) - <sup>4</sup>Bosista de Iniciação Científica CNPq/PIBIC. Graduanda da Faculdade de Educação- FaE/UFPeL - [vanessagoisalves@hotmail.com](mailto:vanessagoisalves@hotmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um recorte de uma investigação mais abrangente intitulada “Gestão da Escola Pública: Um Estudo em Escolas Municipais de Pelotas” desenvolvida com membros de equipes diretivas de escolas municipais e por integrantes do corpo técnico de supervisão da Secretaria Municipal de Educação. Esta pesquisa caracteriza os diferentes formatos e práticas de gestão em escolas públicas municipais de Pelotas, considerando as políticas implementadas no período 2001-2004 e focalizando as dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Além disso, objetiva acompanhar o desempenho das Equipes Diretivas e dos Conselhos Escolares implementados nas escolas municipais de Pelotas, identificando os principais mecanismos de participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, bem como as estruturas de poder presentes na escola. Estão sendo realizados três estudos de casos em escolas da rede municipal de Pelotas.

O desenvolvimento da pesquisa está propiciando um conjunto de dados sobre diferentes realidades das Escolas Públicas Municipais de Pelotas em termos de diversidade de formatos e práticas de gestão. A investigação analisa os modelos e as práticas de gestão em andamento nas escolas públicas municipais de Pelotas, focalizando as dimensões administrativa, pedagógica e financeira.

O recorte investigativo que ora apresento refere-se ao estudo de caso realizado em uma das três escolas pesquisadas. A escola será intitulada como escola “B”, a qual é uma instituição municipal situada na zona urbana de Pelotas.

### 2- METODOLOGIA

A estratégia de ação para o desenvolvimento da pesquisa inclui a definição dos sujeitos e das ações operacionais para a consecução do trabalho. A

investigação incluiu como um dos procedimentos metodológicos a constituição de grupos de discussão (GONDIM, 2002, HYPOLITO et al., 2008) – homogêneos e heterogêneos, etapa já finalizada, e a realização de estudos de caso (BECKER, 1994) – baseados em entrevistas e observações e análise documental.

Na fase atual da investigação estão sendo realizados três estudos de caso em escolas (A, B e C). Neste trabalho irei me deter apenas no estudo da escola B. O estudo parte de critérios relativos aos modelos de gestão construídos e em andamento em cada uma delas. A metodologia orienta-se por uma abordagem qualitativa clássica de estudos de caso (BECKER, 1994; BOGDAN e BIKLEN, 1994).

Aspectos específicos das temáticas a serem discutidas, da frequência e da quantidade das reuniões, das observações estão sendo definidos no decorrer da investigação.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As escolas pesquisadas apresentam características que são representativas dos modelos de gestão que foram identificados como predominantes na rede de ensino: Escola A – Práticas de Gestão Democrática - apresenta um discurso pedagógico progressista e indicadores de sucesso escolar; Escola B – Práticas de Gestão Formalmente Democrática - apresenta um discurso pedagógico e práticas de gestão formalmente democráticas e indicadores de desempenho escolar próximos aos padrões da rede; Escola C – Práticas de Gestão “Indefinidas” - apresenta um discurso pedagógico indefinido; com indicadores de significativo fracasso escolar.

A Escola B, na qual irei me deter, possui características que são compatíveis com uma abordagem tradicional, em que predomina a lógica da eficiência e da organização. As iniciativas de gestão democrática, esta não definida expressamente no PPP, são tímidas e formais, predominando as desenvolvidas com base na delegação. O PPP apresenta “marcas” de atendimento às exigências formais e os dados até agora coletados colocam em causa sua operacionalização na prática. A Escola B apresenta um discurso pedagógico formalmente democrático, próximo do discurso contra-hegemônico da SME – que era baseado no conceito de escola cidadã e em uma perspectiva crítica e emancipatória de educação – apenas no plano formal; possui bom clima institucional; é administrativa e financeiramente bem organizada ou organizada em padrões aceitáveis; os professores realizam o trabalho seriamente, com compromisso, porém sem propostas de inovações, de avanços na perspectiva de práticas mais democráticas.

Na Escola B, os professores estão vinculados às suas disciplinas e/ou funções desempenhadas, as quais se tornam categorias de referência de sua coesão e comunicação interna. O mesmo pode-se afirmar com relação aos alunos e pessoal técnico-administrativo. A gestão se desenvolve levando em conta esses referenciais de diferenciação, de especialização, ensejando um tipo de relação menos forte em torno do PPP da Escola. Neste caso, os gestores tendem a ter uma relação mais forte entre si, destacando-se postos-chave da administração em detrimento de uma gestão mais participativa. Considera-se que tal processo proporciona um tipo de gestão apenas formalmente democrática, pois apresenta muitos elementos que a aproximam de um modelo

tradicional. Nessas condições, comparando-a ao tipo de gestão da Escola A (escola com maior autonomia e cujo PPP está mais elaborado e mais apropriado pelo coletivo da escola), entende-se que a Escola B encontra-se um pouco mais suscetível aos diferentes “contextos de influência” (BALL, 1994).

Na Tabela 1, há indicadores de um desempenho escolar da Escola B acima dos padrões da rede municipal de ensino; são apresentados números da Matrícula Geral e do Abandono. A instituição escolar trabalhava, em 2000, com o Ensino Fundamental até a 5ª série e, atualmente, oferece este nível de educação até a 8ª série, tendo aumentado o número de alunos em 50%, no período 2000-2006. Comparados à média do município e do país, a Escola B apresenta índices de evasão relativamente baixos no período 2001-2004. Sendo que, a média de evasão de Pelotas neste período ficou em 6% e, a média do país ficou em 10 % (MEC, SME Pelotas)

**TABELA 1 – DADOS DE MATRÍCULA E RENDIMENTO ESCOLAR, EM NÚMERO E PERCENTUAL, DA ESCOLA “B”, ENSINO FUNDAMENTAL, NO PERÍODO 2000-2006**

ANO	Matricula Geral	Abandono/Falecimento		Transferência		Matricula Final
		Nº	%	Nº	%	
2000	306	9	2,94	13	4,25	284
2001	295	7	2,37	10	3,39	278
2002	293	5	1,70	53	18,09	235
2003	306	8	2,61	25	8,17	273
2004	345	3	0,87	12	3,48	330
2005	432	12	2,80	26	6,02	394
2006	462	2	0,43	16	3,46	444

FONTE: Secretaria Municipal de Educação de Pelotas.

A Tabela 2 apresenta os dados sobre a aprovação e a reprovação na Escola B, evidenciando índices de aprovação não tão positivos, mas acima dos padrões da rede municipal de ensino (2001-2004).

**TABELA 2 – ALUNOS APROVADOS, REPROVADOS E ABANDONO, EM NÚMERO E PERCENTUAL, DA ESCOLA “B”, ENSINO FUNDAMENTAL, NO PERÍODO 2000-2006**

ANO	Aprovados		Reprovados		Abandono	
	N	%	N	%	N	%
2000	230	78,5	54	18,4	9	3,1
2001	243	85,3	35	12,3	7	2,4
2002	200	83,3	35	14,6	5	2,1
2003	237	84,3	36	12,8	8	2,9
2004	262	78,7	68	20,4	3	0,9
2005	284	70,0	110	27,1	12	2,9
2006	334	74,9	110	24,7	2	0,4

FONTE: Secretaria Municipal de Educação de Pelotas.

Nota: O abandono referente aos dados da escola B, da Rede Municipal de Pelotas, inclui dados de cancelamento de matrícula.

#### 4- CONCLUSÃO

No atual estágio da pesquisa, podemos evidenciar que nas características de gestão da Escola B, prevalece um modelo de gestão formalmente democrática, uma construção participativa mais “tímida”, contudo eficiente e organizada financeiramente, aproximando-se formalmente de um modelo de gestão democrática. Além disso, constata-se certa valorização quanto à participação das pessoas no processo de tomada de decisão e solução de problemas, mas, como já foi afirmado, é uma valorização formal.

Verifica-se ainda que participar, para os componentes da escola “B”, não parece ser natural, pois estes estão alienados do controle de seu próprio trabalho e da gestão da organização, desperdiçando assim, o seu potencial de contribuição.

Reforça-se, desse modo, a experiência de articular a metodologia proposta e de procurar compreender as relações micro e macro, local e global, entre os diferentes níveis das políticas em ação, nos diferentes contextos e práticas, de forma a melhor entender as negociações dos atores sociais presentes nas escolas investigadas, em seus próprios contextos de realização.

## 5. BIBLIOGRAFIA

BALL, S. J. **Education reform: a critical and post-structural approach**. Buckingham: Open University Press, 1994.

BECKER, Howard. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1994.

BERNSTEIN, Basil. **Pedagogy, symbolic control and identity: theory, research, critique**. Lanham: Rowman e Littlefield, 1996.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto (Portugal): Porto Editora, 1994.

GANDIN, Luís Armando; HYPOLITO, Álvaro Moreira. Reestruturação educacional como construção social contraditória. In: Álvaro Moreira Hypolito; Luís Armando Gandin. (Org.). **Educação em tempos de incertezas**. 1.ed. Belo Horizonte, 2000, v. , p.59-92.

GOFFMANN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

\_\_\_\_\_. **A Representação do eu na vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1985.

GONDIM, Sônia Maria G. Grupos focais como técnica de investigação. **Estudos de Psicologia**, UFRN- Natal, v. 7, n. 2, p.299-319, 2002.

HYPOLITO, A.M.; LEITE, M.C.L; DALL'IGNA, M.A.; MARCOLLA, V.; AIRES, C. F. e ALVES, V. G. **Democracia participativa e gestão escolar em diferentes contextos: uma construção teórico-metodológica**. In: HYPOLITO, A. M. et al. (org.) **GESTÃO EDUCACIONAL E DEMOCRACIA PARTICIPATIVA**, Editora da UFRGS, Porto Alegre, p. 11-32, 2008.

HYPOLITO, A. M. et al.(org.) **GESTÃO EDUCACIONAL E DEMOCRACIA PARTICIPATIVA**, Editora da UFRGS, Porto Alegre, p. 11-32, 2008.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. Trabalho e Educação Politécnica: avanços e retrocessos na nova LDB. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 8, n. 2, p.51-77, 1992.

\_\_\_\_\_; GARCIA, Maria Manuela Alves; VIEIRA, M. R. R. et al. Emancipação, redenção e vocação: análise do ideário pedagógico e contexto político-institucional na gênese de um curso de Pedagogia. **Cadernos de Educação**, Pelotas, n. 6, p.5-18, 1996

\_\_\_\_\_. A gestão dos processos educativos e trabalho docente. In: **IV Seminário Interdisciplinar em Supervisão Escolar**. Santa Cruz do Sul : UNISC, 2003. v. 4. p.17-31.

\_\_\_\_\_; GANDIN, Luís Armando. Dilemas do nosso tempo: globalização, multiculturalismo e conhecimento (entrevista com Boaventura de Souza Santos). **Currículo Sem Fronteiras**, Portugal, v. 3, n. 2, p.5-23, 2003.

\_\_\_\_\_; GANDIN, Luís Armando (Org.). **Educação em tempos de incertezas**. Lisboa: Didáctica Editora, 2003. 170p.

LEITE, Maria Cecília Lorea. **Estigma: a atualidade da contribuição de Erving Goffman**. Artigo elaborado para o Seminário Sociologia e Educação: a construção do objeto de pesquisa, sob a coordenação da Profa. Dra. Maria Helena Degani Veit.

\_\_\_\_\_. **Decisões Pedagógicas e inovações no ensino jurídico**. 2003, 386 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.