



Poços de Caldas

# 3º Congresso Nacional de Educação

## GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS PROCESSOS DELIBERATIVOS NEGOCIADOS

Jordana de Souza Silva<sup>1</sup>

**Eixo temático:** Gestão Educacional democrática e avaliação

### RESUMO

Visando a legitimação do gerenciamento democrático e da avaliação formativa, a Secretaria Municipal de Educação (SME) de Campinas assume a Avaliação Institucional Participativa (AIP) como política pública e como diretriz para suas escolas. Frente a este cenário, neste trabalho, apresentam-se os resultados de um estudo qualitativo, cujo objetivo foi desvelar, a partir da percepção dos gestores escolares, os aspectos em que a AIP afetou o trabalho das equipes gestoras, no que tange à gestão da qualidade da escola, mediada pela categoria da negociação. Para a coleta de dados, ocorreu análise documental, observação e entrevistas. Os resultados obtidos nos mostram que o êxito da AIP está intrinsecamente relacionado à gestão democrática e que além da legitimação teórica, é no campo da prática que uma política pública se consolida. No que concerne aos efeitos da AIP para a gestão da qualidade negociada na escola evidenciou-se que a solução não é somente técnica, pois a gestão democrática é um jeito de produzir a qualidade na escola, referenciada pelo diálogo, discussão e persuasão ensejando uma nova forma de atuar e avaliar.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional Participativa; Gestão; Negociação.

### INTRODUÇÃO

A gestão democrática do ensino público está prevista na legislação nacional, no Art. 206, inciso VI, da Constituição Federal e no Art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases 9394/96.

A legitimação do gerenciamento democrático constitui um avanço no âmbito educacional, no entanto, concordamos com Oliveira (2001, p.95) que “um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação”. Para que a administração escolar se realize em bases democráticas, devem ser criadas condições para a participação dos múltiplos atores no espaço escolar, convocando-os para o processo de transformação social (FREITAS, 2005).

Administrar de forma democrática “não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo” (LIBÂNEO, 2001, p.7).

---

<sup>1</sup> Mestra em educação na área de Ensino e Práticas Culturais – UNICAMP. E-mail: jor14\_2@yahoo.com.br  
Pesquisadora do LOED, Laboratório de Observação e Estudos Descritivos - FE/ UNICAMP.



Poços de Caldas

# 3º Congresso Nacional de Educação

Em meio a esse cenário, no ano de 2008, foi publicada a Resolução (SME) nº 05/2008, a qual estabelece as diretrizes para a implementação do processo de Avaliação Interna e constituição das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) das Unidades Municipais de Ensino Fundamental. Nesse sentido, foram produzidos princípios orientadores, normas internas e ao mesmo tempo foi proposta uma dinâmica de trabalho alicerçada em parcerias de cooperação, com a expectativa de que, a partir dos processos de reflexão coletiva, ocorreriam mudanças que seriam processadas e negociadas no contexto da escola e na esfera do poder público.

Diante desse panorama, a AIP tem sido considerada sinônimo permanente de busca por qualidade, já que está intimamente relacionada à ação de gerir, planejar, e propor ações de avaliação da e na escola. Quanto a isso, concordamos com Freitas (2005, p.928) que “os gestores têm um importante papel mobilizador a cumprir”.

Esta construção negociada entre os múltiplos atores reforça a autonomia das escolas, pois são criadas condições para que ela seja construída de maneira coletiva e, a partir das singularidades e especificidades locais (BARROSO, 2005).

Em contraponto ao atual apelo ao "choque de gestão", se aposta em um gerenciamento orientado pelo compromisso com uma qualidade socialmente referenciada.

## METODOLOGIA

Buscou-se observar e analisar os gestores escolares, percebendo-se seu papel frente à condução da política de AIP. Ademais, procurou-se, também, entender a forma como se utilizam da negociação, no contexto da escola, e, por fim, os limites e contribuições trazidos pela inserção da AIP em seu trabalho.

Optou-se por iniciar a coleta de dados através da análise de documentos produzidos pela rede municipal e por meio da observação direta dos gestores nas Reuniões de Negociação<sup>2</sup>. A partir da obtenção de informações sobre a realidade destes atores, percebeu-se a necessidade de realizar as entrevistas com as equipes gestoras buscando desvelar suas percepções acerca da gestão deste processo no âmbito da escola.

Para dialogar com as manifestações destes atores, destacaram-se duas categorias de análise: a indissociabilidade da gestão democrática e a Avaliação Institucional Participativa e a qualidade negociada da escola pública e os processos deliberativos negociados.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste estudo, assume-se o papel do gestor como fundamental dentro de um modelo democrático-participativo de gestão para consolidar a política de AIP. Assim, em relação à análise documental, verificou-se que as CPAs têm sido constituídas, garantindo não só o alinhamento à política pública, mas também a uma gestão educacional qualitativa.

Na observação das reuniões de negociação, um dos resultados refere-se à desistência de alguns gestores escolares em negociar com os gestores centrais da SME e, ao abster-se, o

---

<sup>2</sup> Reunião de Negociação - Estratégia adotada pelo poder público para dar suporte à política de AIP. Ocorre entre os gestores centrais da SME e os membros das CPAs das unidades escolares.



Poços de Caldas

# 3º Congresso Nacional de Educação

impacto pode ser negativo no âmbito da escola transformando este espaço que se propõe dialógico e formativo em um espaço contraproducente e improdutivo.

Ao analisarmos as respostas dos gestores entrevistados, observou-se que os especialistas constroem condições para que a qualidade almejada se concretize na escola envolvendo docentes, discentes e comunidade.

Nas palavras dos gestores, seu papel frente à condução da AIP, é o de ouvir, organizar, reunir, planejar, negociar, propor e agir! Eles refletem acerca do “seu fazer” (do por que fazem e, principalmente, como fazem), frente à gestão da AIP nas escolas. Em boa parte dos depoimentos colhidos, os gestores remetem à falta de diálogo e apoio das esferas hierarquicamente superiores para resolução dos problemas, mas também realizam autocríticas acerca da condução da gestão interna.

Destacam a importância da formação para política e apontam que a negociação é elemento inseparável da AIP, pois se espera que o coletivo identifique, dialogue, estabeleça suas metas, apresente suas demandas e monitore o processo.

## CONCLUSÃO

Constatou-se a adoção de diferentes mecanismos de administração, práticas de gestão participativas nas escolas, bem como o protagonismo dos gestores, junto ao seu coletivo, ao tomarem para si a articulação da AIP.

Verificou-se que a parceria da SME com a Universidade, foi crucial para o êxito da proposta, já que a formação para política foi cuidadosamente pensada, executada e trouxe frutos positivos.

Com relação à qualidade negociada na escola observou-se que há evidências de trabalho coletivo e processos de autoavaliação têm sido desencadeados localmente, o que reforça a importância dos vários olhares sobre o fenômeno da qualidade (Sordi, 2012).

Trata-se de negociar/explicitar o tipo de qualidade que se almeja com vistas a avançar neste percurso, assumindo o protagonismo nesse processo e reger suas microdecisões.

Enfim, conclui-se que a política de AIP favorece e fortalece o gerenciamento democrático, pois os problemas e prioridades têm sido debatidos e examinados de forma dialógica e negociada no ambiente escolar a fim de garantir mudanças sólidas e positivas dentro de cada particularidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, João. **A nova gestão pública e a autonomia das escolas**. In: Políticas Educacionais e organização escolar, Lisboa, 2005.

FREITAS, Luis. Carlos. **Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública**. In: Revista: Educação & Sociedade, vol. 26, n. 92, outubro, 2005, p. 911-933. Centro



Poços de Caldas

# 3º Congresso Nacional de Educação

de Estudos Educação e Sociedade. Campinas. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a10.pdf>. Acesso em: 05/10/2014.

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola – teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Licínio. **A escola como organização educativa**. 3ª Edição. São Paulo: Cortez, 2008.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Educação e planejamento: A escola como núcleo de gestão. In OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.) **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 2001.p.64-104.

SORDI, Mara Regina Lemes de. A fase de implementação da política de AIP: dos fundamentos teóricos às decisões instrumentais. In: SORDI Mara Regina Lemes de; SOUZA, Eliana da Silva (Org.). **A avaliação Institucional como instância mediadora da qualidade da escola pública: o processo de implementação na rede municipal de Campinas em destaque**. Campinas: Prefeitura Municipal de Campinas, Secretaria Municipal de Educação, 2012.v.1.p.39-53.