

CULTURA E MANIFESTAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS DO NOVO GERENCIALISMO

DÉBORA QUETTI MARQUES DE SOUZA
UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO, CAMPUS GARANHUNS
deboraquetti@gmail.com

INTRODUÇÃO

A gestão escolar nas instituições públicas brasileiras tem sido profundamente impactada pela ascensão do novo gerencialismo, modelo que introduz lógicas de eficiência, responsabilização e controle no cotidiano escolar. O artigo analisado investiga como essas orientações têm reconfigurado a organização e a cultura de uma escola pública estadual localizada no Agreste Setentrional de Pernambuco, reconhecida por premiações em gestão. A questão central que orienta o estudo é: como práticas alinhadas ao novo gerencialismo transformam a gestão e as manifestações da cultura escolar, especialmente em uma instituição premiada por suas práticas administrativas?

A pesquisa parte da constatação de que a gestão escolar contemporânea se move entre polos contraditórios de centralização e descentralização, autonomia e heteronomia, participação e exclusão, produzindo tensões que atravessam o cotidiano institucional. Nesse sentido, a autonomia se reduz a uma operacionalidade técnica e implementativa, de discussão, mas de uma discussão subordinada às políticas já centralmente definidas. Assim, a problemática envolve compreender como discursos de democracia e a participação convivem com práticas de monitoramento, padronização e cumprimento de metas.



Nossos estudos apontaram que a gestão escolar se manifesta de diversas formas, ora voltada para fatores sociais e políticos, ora para os econômicos e financeiros. Existe uma dinâmica que vai adquirindo novas roupagens dentro da gestão, que é permeada pelas relações de poder estabelecidas dentro e fora da escola, o que envolve cenários de centralização/descentralização, participação e não participação, autonomia e heteronomia, de democracia e antidemocracia. Diante dessas diferentes nuances que vão se apresentando dentro da gestão escolar, buscamos, a partir dos relatos obtidos na pesquisa empírica, perceber como essa tem se manifestado na escola pública atual.

DESENVOLVIMENTO

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com estudo de caso, entrevistas, observações e análise documental. Essa combinação metodológica permitiu captar a escola em sua dinâmica viva, observando relações, rotinas e conflitos que emergem espontaneamente. Os sujeitos da pesquisa incluíram professores (identificados como P1 a P14), a gestora escolar (G.E.) e a educadora de apoio (E.A.).

As entrevistas revelaram percepções diversas sobre a gestão e sobre as mudanças provocadas pelas políticas gerencialistas. Nesse sentido, a gestão da escola no contexto atual tem feito ressurgir a abordagem tecnicista da educação, rendendo-se a corrente neoliberal, que delega a democracia às forças do livre mercado (Azevedo; Coutinho; Oliveira, 2013).



O novo gerencialismo e a fragilização da gestão democrática

O estudo desenvolvido neste trabalho, mostra que a gestão democrática tem sido progressivamente substituída por práticas gerenciais que enfatizam resultados, metas e monitoramento. A autonomia escolar, embora presente no discurso oficial, é percebida como limitada pelos sujeitos da escola. Um professor afirma: “A culpa é do sistema imposto pela secretaria de educação, que impõe metas” (P1). Outro acrescenta que a gestão “está atrelada a uma questão ditatorial, devido ao próprio sistema que diz uma coisa e faz outra” (P8). Sobre a autonomia, partimos do princípio de que esta é:

[...] um regime em que é possível, ao menos parcialmente e no respeito pelo quadro constitucional e jurídico público, construir as próprias regras (auto+nomos), certamente em coautoria com outras instâncias governativas superiores, mas definitivamente de forma não inteiramente subordinada às regras dos outros (heteronomia), podendo mesmo chegar à prática de atos administrativos definitivos e executórios (LIMA, 2014, p. 1072).

As falas dos professores expõem a tensão entre a promessa de participação/autonomia e a realidade de controle. O Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco - PROGEPE, por exemplo, orienta a formação de gestores segundo um modelo padronizado, voltado para a operacionalização de ferramentas de monitoramento. Como afirma a E.A., “o dia a dia da gestão é tudo pautado nesse curso [...] é um sistema de gerenciamento muito eficaz”.



Impactos na cultura escolar

A cultura escolar, entendida como o conjunto de valores, práticas, rotinas e conflitos que estruturam a vida da instituição, também é atravessada pelo arcabouço gerencialista. Este, encontra-se fortemente institucionalizado nas escolas públicas de ensino, inclusive na que foi campo de pesquisa para este trabalho. O advento da Nova Gestão Pública cria medidas eficientes para o funcionamento do Estado e, para que isso aconteça, medidas são tomadas em prol de uma educação mais produtiva e eficiente (Araújo, 2004). Na escola que serviu de base para a nossa pesquisa, a busca por se tornar uma Escola de Referência levou ao abandono de áreas antes valorizadas, como a Educação Infantil e a Educação Especial. Uma professora relatou tristeza ao perceber que “aquela instituição, em tempos atrás, dava prioridade à Educação Especial e Educação Infantil”, mas que essas áreas foram sendo deixadas de lado para atender às exigências do governo. As observações de campo apontam ainda conflitos cotidianos que expressam tensões entre regras institucionais e vivências dos sujeitos. No recreio, por exemplo, alunos resistiam aos toques que determinavam o retorno às salas, alegando que os professores também atrasavam. Esse episódio evidencia que normas não dialogadas tendem a gerar insatisfação e resistência.

Outro caso emblemático envolveu a denúncia de uma mãe sobre um vídeo com “ritual satânico” compartilhado por alunos. A gestora, ao propor cultos católicos e evangélicos como solução, acabou reforçando hierarquias religiosas e contrariando o princípio da laicidade escolar. O estudo observa que a gestora não deu conta de um debate sobre religiosidade e sobre igualdade de condições, o que acaba por limitar a prática democrática.



Contradições e resistências

Apesar da forte presença do gerencialismo, a escola não se reduz a um espaço de reprodução das políticas externas. Há movimentos internos de resistência, conflitos e negociações que mostram a capacidade dos sujeitos de reinterpretar e ressignificar normas. Como afirma Lima (2011),

[...] escola não será apenas um *locus de reprodução*, mas também um *locus de produção*, admitindo-se que possa constituir-se também como uma instância (auto) organizada para a produção de regras (não formais e informais) (Lima, 2011, p. 70, grifo nosso).

Vimos que a determinação governamental em tornar a escola de “Referência”, os professores apresentaram uma postura crítica, de resistência, mesmo não obtendo êxito diante da política implementada. Esse movimento conflituoso, de ir contra os ideais do governo, constitui-se como uma instância auto-organizada que busca produzir e exercer ações, diálogos, escuta, tomadas de decisões e fortalecimento do coletivo, ainda que informalmente. Essas resistências acabam aparecendo nas tentativas de diálogo, nas críticas dos professores e nas ações coletivas que buscam preservar práticas democráticas, ainda que de forma limitada.

CONCLUSÕES

O estudo conclui que a gestão democrática na escola pública analisada se encontra fragilizada diante da racionalidade técnica e gerencial que orienta as políticas educacionais contemporâneas. Embora discursos de participação e autonomia estejam presentes, as práticas cotidianas são fortemente condicionadas por metas, monitoramento e padronização.



A cultura escolar expressa tanto adaptações quanto resistências, culminando em um cotidiano marcado por tensões entre democracia e gerencialismo, entre diálogo e hierarquia, entre tradição e mudança. A escola, mesmo premiada por suas práticas de gestão, apresenta contradições profundas entre o modelo de gestão valorizado pelo Estado e as práticas efetivamente vividas pelos sujeitos. Assim, compreender essas dinâmicas é fundamental para refletir sobre os rumos da educação pública e sobre os sentidos atribuídos à gestão escolar em um contexto de crescente influência do novo gerencialismo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Joaquim F. F. Esteves de. **A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade**. Seminário Internacional Luso-Galaico. “A Reforma da Administração Pública: apostos e casos de sucesso”. Braga, 2004.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. et al. O estado, a política educacional e a gestão da educação. In: BOTTLE, Alice Happ (Org.). **Política e gestão educacional em redes públicas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2013, p. 33-56.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 4. ed. São Paulo: cortez, 2011.

_____. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestionária? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez. 2014.

