

**Artigos Originais****A PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR À LUZ DA TEORIA DA  
COMPLEXIDADE****Original Articles****THE PRACTICE OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE LIGHT OF THE  
COMPLEXITY THEORY****Articulos Originales****LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN ESCOLAR A LA LUZ DE LA TEORÍA DE  
LA COMPLEJIDAD**

Lívia Maria Rassi Cerce\*

[profliviamaria2018@gmail.com](mailto:profliviamaria2018@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/1333512462856177>

Victor Márcio Laus Reis Gomes\*\*

[victorlaus@gmail.com](mailto:victorlaus@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/2233341168995716>

---

\* Idealizadora e Diretora Geral do Colégio Ágora. Doutoranda em Educação pela Universidade Católica de Brasília. Mestra em Educação pela Universidade Católica de Brasília (2013). Graduada em Pedagogia pela Universidade Paulista (2000). Pós-graduada em Psicopedagogia pela Universidade Claretiana (2002). Autora do Livro "A relação afetiva no processo de ensino e aprendizagem nas classes de alfabetização"

\*\* Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Master of Business Administration pela University of Dallas, Especialista em Marketing e Bacharel em Comunicação Social pela PUCRS. Atuou como executivo e consultor em comunicação, gestão estratégica e marketing, nos setores da educação superior, da educação corporativa, da indústria tecnológica, de serviços de comunicação, do varejo e da administração pública. Atualmente, é professor e pesquisador na Universidade Católica de Brasília nos Programas de Pós-Graduação em Educação e em Comunicação e nos cursos de graduação em Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Administração. Líder do Núcleo de Estudos Comunicacionais da Estratégia e do Núcleo de Estudos em Estratégia e Gestão Educacional, grupos de pesquisa certificados no diretório do CNPq. Coordena projetos de pesquisa relacionados às temáticas da comunicação, da estratégia e da gestão. Interesses de pesquisa: comunicação em contextos organizacionais, processos e práticas discursivas, gestão estratégica, gestão educacional, estratégias de comunicação, colaboração, inovação, teorias sistêmicas e da complexidade.



## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo central a reflexão acerca da gestão escolar aliada à Teoria da Complexidade. Trata-se de uma pesquisa que visa discutir as percepções dos gestores diante da lei da gestão democrática, fazendo uma relação com princípios do pensamento complexo de Edgar Morin. Além da pesquisa bibliográfica, o trabalho apresenta uma pesquisa de campo com depoimentos de gestores sobre o que é uma gestão democrática e quais são as principais dificuldades encontradas. Sugerindo os benefícios de uma gestão horizontal em detrimento de uma gestão verticalizada.

**Palavras-chave:** gestão democrática. teoria da complexidade. gestores. leis.

## ABSTRACT

The objective of the present study is the reflection on school management allied to Complexity Theory. It is a research that aims to discuss the behavior of managers before the law of democratic management through the relationship with principles found in Complexity Theory by Edgar Morin. In addition to the bibliographic research, the work presents a field research with statements of managers about what is a democratic management and what are the main difficulties encountered. Suggesting the benefits of horizontal management over vertical management.

**Keywords:** democratic management. theory of complexity. managers. laws.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo central la reflexión acerca de la gestión escolar aliada a la Teoría de la Complejidad. Se trata de una investigación que busca discutir las percepciones de los gestores ante la ley de la gestión democrática, haciendo una relación con principios encontrados en la Teoría de la Complejidad, a través de su principal divulgador, Edgar Morin. Además de la investigación bibliográfica, el trabajo presenta una investigación de campo con testimonios de gestores sobre lo que es una gestión democrática y cuáles son las principales dificultades encontradas. Sugeriendo los beneficios de una gestión horizontal en detrimento de una gestión vertical.

**Palabras clave:** gestión democrática. teoría de la complejidad. los gestores. leyes.

## INTRODUÇÃO

A educação, nos últimos decênios, assumiu uma importância significativa, seja pelos segmentos de regulação, seja pelas entidades de sua

realização. Diante desse cenário aparecem alguns questionamentos sobre o papel e o sentido da gestão escolar. Nesse contexto, a prática da gestão escolar parece ser um diferencial significativo para as identidades das instituições de ensino. As mudanças paradigmáticas, ou seja, a forma de viver em sociedade, de crer e de se comunicar com um mundo tão globalizado, apontam para um novo modelo de pensamento que, atrelado às mudanças sociais, faz pressão para que os modelos educacionais se adequem.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo compreender os aspectos da gestão democrática, em sua aplicabilidade, e relacioná-los ao pensamento complexo. Discutindo, a partir de dados empíricos, elementos da gestão democrática e os princípios da complexidade, de acordo com Morin (2010). Foi realizado um estudo exploratório, a partir de investigações bibliográficas, documentais e questionário para os diretores das cinco escolas estaduais do município de Cristalina/GO. Entende-se por gestão democrática uma gestão participativa, em que sua principal ação consiste em intervir ativamente nas decisões e ações, neste caso, de esfera escolar.

Cristalina é um município do Estado de Goiás, fundado em 18 de julho de 1916 por franceses que, desde 1818, descobriram que havia ali um grande lugar a ser explorado por suas riquezas minerais. Segundo o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2015, o município tem 52.235 habitantes. Em relação ao sistema educacional, Cristalina possui dez escolas municipais na zona urbana, dez escolas municipais na zona rural, uma escola especial – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), treze centros de educação infantil, cinco escolas estaduais e seis escolas particulares. Além de três faculdades a distância e uma faculdade presencial. Esses dados, associados ao crescimento dos índices do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que passou de 3,5 em 2011 para 5,0 em 2017, superando a meta estabelecida pelo Estado, que era de 4,7, justificam a realização desta pesquisa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

Muito se discute sobre as diversas formas de gerir uma instituição escolar e como essas formas interferem diretamente na qualidade do ensino e nos resultados dessas instituições. No entanto, há consenso quando se diz que a gestão escolar deve ser democrática, pois, acima de tudo, este é um requisito previsto em leis federais, estaduais e municipais.

O termo democracia na educação aparece desde 1932 no Manifesto dos Pioneiros, ocasião em que Fernando de Azevedo e os outros 25 signatários já sinalizavam a necessidade de uma descentralização no ensino público, bem como o respeito pelos direitos democráticos. Surgindo, nesse sentido, a ideia de Sistema Nacional articulado de Educação (mesmo que ainda estes termos não haviam sido utilizados).

Para Brito (2019, p. 39), a gestão pode ser entendida como a “[...] prática administrativa que define e direciona o uso dos recursos financeiros, materiais, da informação, tecnológicos, humanos, parcerias, além de políticas e das alianças para o alcance de objetivos.” Podemos, a partir deste conceito, entender os elementos da participação e da interação humana como intrínseco à gestão.

Para Bordignon (2009), a gestão democrática é condição de trabalho na garantia de uma qualidade de educação, não basta, para ele, garantir o direito à educação, é preciso garantir o direito à participação. “A educação não será para todos enquanto todos não participarem da educação.” (BORDIGNON, 2009, p. 9). Para ele, a sociedade pode e deve construir-se coletivamente. Em sua análise, quando foi nomeado diretor escolar em um Colégio em Lages, o autor afirma que a solução está no coletivo. E completa: “[...] somente uma gestão participativa, comprometendo professores, funcionários, pais e alunos poderia tirar a escola do impasse em que se encontrava.” (BORDIGNON, 2009, p. 12).

O conceito de gestão democrática compreende-se como: “[...] participação de todos os segmentos da unidade escolar, elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais.” (LUCK, 2000, p. 27). Com o intuito de possibilitar e garantir a

participação de todos os segmentos da escola, as escolas públicas criaram órgãos, como conselhos, colegiados e associações, que permitem que o poder de decisão não fique como responsabilidade apenas do diretor, nem somente sobre a equipe diretiva da escola, mas que seja compartilhado com os representantes de cada segmento.

Prevista no Artigo 205 da Constituição Brasileira de 1988, a educação deve abranger todos os aspectos:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da Família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988).

A fim de garantir esse direito, a Constituição estabeleceu, ainda, alguns princípios:

Art. 206. O ensino será ministrado nos seguintes princípios:  
I – igualdade e condições para o acesso e permanência na escola;  
II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos da rede pública;  
VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
VII – garantia de padrão de qualidade;  
VIII – piso salarial profissional nacional para profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal. (BRASIL, 1988).

Além de garantir a igualdade de acesso e a de permanência, a Constituição garante também o padrão de qualidade e a gestão democrática, estabelecendo o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, bem como a valorização docente. No entanto, foi com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, que a gestão democrática ficou ainda mais em evidência, dando à escola a autonomia necessária para as ações pedagógicas e administrativas.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino terão a incumbência de:  
I – elaborar e executar a sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

[...] IV – velar pelo plano de trabalho de cada docente.

[...] Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Para garantir a autonomia pedagógica e administrativa, a LDB propõe a gestão democrática como forma de participação de todos os profissionais envolvidos na educação, internos e externos à escola. Em 2014, o Governo Federal, a partir da Lei nº 13.005, aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE) e em forma de anexo publicou algumas metas e estratégias, voltadas para a gestão, visando o cumprimento do Artigo 204 da Constituição brasileira.

Meta 19. Assegura condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de métodos e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no apoio técnico da União para tanto.

19.1 prioriza o repasse de transferência voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2 ampliar os programas de apoio e formação aos conselheiros dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3 incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação;

19.4 estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhe, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional;

19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação de projetos políticos pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimento escolar, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores;

19.7 favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8 desenvolve programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão. (BRASIL, 2014).

A Meta 19 assegura o trabalho da gestão democrática, associando o apoio da comunidade. Em suas estratégias, há um grande enfoque na participação dos conselhos (formados por membros de dentro e de fora da escola) e dos grêmios estudantis (formado pelos alunos), estimulando ações para a construção do Projeto Político Pedagógico, do Regimento Escolar, bem como na fiscalização de suas ações.

Especificamente, para as escolas do Estado de Goiás, em uma Resolução do Conselho Estadual de Educação, CEE/CP nº 004/2009, foram fixadas as normas para a gestão democrática nas unidades de educação básica.

Art. 1º A gestão democrática das unidades escolares do Sistema Educativo do Estado, de que trata o Art. 156, inciso VI, da Constituição do Estado de Goiás e o 106, da Lei Complementar Estadual n. 26/98, rege-se pelos seguintes princípios:

I – autonomia pedagógica e administrativa da unidade escolar;

II – autonomia da unidade escolar, na aplicação dos recursos financeiros que lhe sejam legalmente destinados;

III – transparência dos atos pedagógicos, administrativos e financeiros;

IV – formação crítica para o exercício da cidadania;

V – valorização dos profissionais da educação;

VI – valorização da unidade escolar, como espaço privilegiado do processo educacional;

VII – pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;

VIII – livre organização dos segmentos que compõem a comunidade escolar;

IX – efetiva participação da comunidade nos órgãos colegiados e nos processos decisórios da unidade escolar.

Parágrafo Único – A gestão Democrática implica formas efetivas de convívio, que respeitem, como pessoa humana, plena de direito, o aluno, o agente administrativo educacional e o docente:

a) Nas relações cotidianas e profissionais;

b) No respeito à diversidade cultural e às minorias sociais;

c) Nas ações de inclusão social e educacional;

d) No diálogo permanente com a comunidade. (GOIÁS, 2009, p. 2).

Diante do exposto, o Conselho Estadual de Educação (CEE) garante a todas as escolas uma autonomia pedagógica, administrativa e financeira, estabelecendo transparência nas ações e participação ativa da comunidade escolar e dos órgãos colegiados nos processos decisórios, garantindo, ainda, o pleno direito ao respeito para a diversidade cultural, para as relações, para a inclusão e para o diálogo.

Dessa forma, a resolução compreende, também, a abrangência da gestão democrática e os principais atores nela envolvidos.

Art. 6º A gestão democrática na unidade escolar abrange:

I – o Conselho Escolar, composto, de forma partidária, com 7 (sete) representantes da escola, sendo o diretor, o vice-diretor, o secretário-geral; 2 (dois) representantes dos professores, modulados na unidade escolar; 2 (dois) representantes dos agentes administrativos educacionais, modulados na unidade escolar, e 7 (sete) representantes da comunidade local, sendo 3 (três) representantes dos alunos matriculados na unidade escolar; e 3 (três) representantes de pais que tenham filhos matriculados na unidade escolar e um representante da comunidade local, indicado pela respectiva Associação de Moradores.

II – o Grupo Gestor da unidade escolar, composto pelo diretor, vice-diretor, e secretário-geral, eleitos em eleições diretas e secretas, realizadas nos termos desta Resolução;

III – os Grêmios Estudantis, organizados livremente pelos alunos da unidade escolar; [...]. (GOIÁS, 200, p. 5).

Enfim, pode-se compreender que a base para a formação de uma gestão democrática se faz de direito com a participação do conselho escolar (professores, funcionários, pais e alunos), grêmio estudantil (alunos) e grupo gestor (diretor, vice-diretor e secretário-geral). Dito isso, pode-se compreender que as leis garantem uma gestão democrática, onde o poder de decisão não pode estar apenas nas mãos do diretor, ou seja, ele deve ser dividido e compartilhado entre os demais atores envolvidos. Tudo isso para gerar autonomia para as instituições de ensino e a descentralização, o poder não pode estar centralizado em apenas uma pessoa.

Para Brito (2019, p. 41), “A gestão democrática exige uma redefinição das relações de poder da organização escolar, com vistas a superar o modelo vigente.” Para isso é necessário que a participação seja conjunta e integrada pelos membros de toda comunidade escolar.



Para Luck (2000, p. 27), o conceito de gestão democrática compreende-se como: “[...] participação de todos os segmentos da unidade escolar, elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais.”

De forma prática e com base no cenário legal apresentado, Gadotti e Romão (1998) afirmam que com as mudanças sociais, na escola a busca não é mais apenas pelo acesso, mas pela qualidade, delegando essa responsabilidade para uma gestão democrática e participativa, em que há um novo tipo de relação sociedade, aluno e conhecimento. O autor defende, ainda, que para que haja garantia de padrão de qualidade o envolvimento tem que ser de todos, criando um sentimento de pertencimento:

O grande desafio da escola pública está em garantir um padrão de qualidade (para todos) e, ao mesmo tempo, respeitar a diversidade local, étnica, social e cultural. Portanto, o nosso desafio educacional continua sendo educar e sendo educado.

[...]. Existe uma visão sistêmica, estreita que procura acentuar os aspectos estáticos – como o consenso, a adaptação, a ordem, a hierarquia - e uma dinâmica que valoriza a contradição, a mudança, o conflito e a autonomia.

Num sistema fechado, os usuários - pais e alunos – e os prestadores de serviços – professores e funcionários – não se sentem responsáveis. Está é uma das principais questões da não participação. Num sistema aberto, o *locus* fundamental da educação é a escola e a sala de aula. (GADOTTI; ROMÃO 1998, p. 28).

Conforme Bogea (2017, p. 669-670), a gestão:

[...] é um espaço de articulação das ações desenvolvidas no contexto escolar, cuja responsabilidade alcança as dimensões necessárias a oferecer condições adequadas à obtenção dos objetivos estabelecidos coletivamente e construídos a partir do Projeto Político Pedagógico.

Dessa forma, falar em gestão é cuidar da instituição em todos os seus aspectos, visando o cumprimento daquilo que foi estabelecido:

A priori é notório que a escola é vista como uma organização que tem por finalidade desenvolver um conjunto de capacidades de cunho cognitivo, afetivo e até mesmo psicomotor, visando a autonomia intelectual e moral do homem em seus aspectos sociais e civis. (BOGEA, 2017, p. 668).

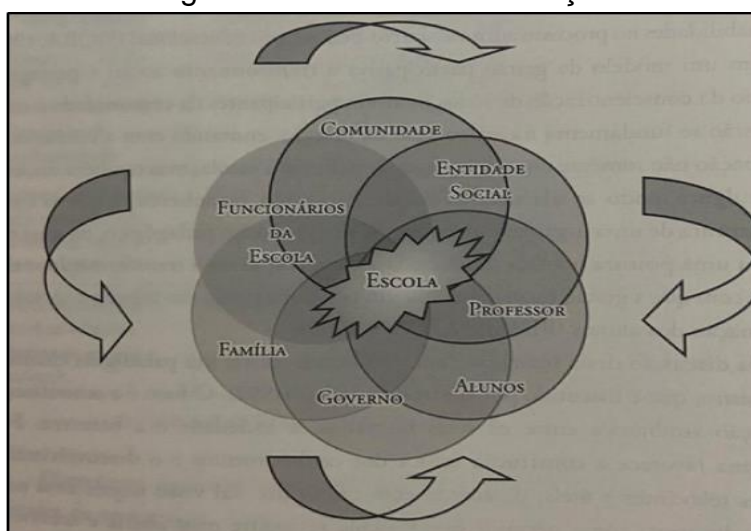
Com relação a este aspecto, Luck (2000, p. 47) complementa que o enfoque da gestão é um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo geral da gestão é a aprendizagem efetiva dos alunos. Dessa forma, a democracia na gestão pode ser entendida da seguinte maneira:

A democracia e o respeito ao usuário devem estar presentes não apenas nas reuniões do conselho ou na eleição de seus membros, mas em todas as ações e relações da escola, desde as que se dão na situação de ensino, em sala de aula, passando pelo atendimento na secretaria e atingindo todo o relacionamento que se faz entre servidores, alunos e pais. (PARO, 2001, p. 83).

Paro (2001) defende, ainda, a liberdade que a escola tem que ter para escolher conteúdos e métodos de ensino, para atingir seus próprios objetivos. Segundo Costa e Almeida (2010, p. 4), “Apesar de estabelecer oficialmente um espaço de construção coletiva, a qualidade da gestão participativa [e democrática] vincula-se à capacidade dos atores [nela] envolvidos [no] processo de construção social [...]”, ou seja, a escola só conseguirá atingir seus objetivos, a partir desse modelo de gestão, se de fato houver participação de todos os membros envolvidos.

Brito (2019) apresenta o diagrama a seguir (Figura 1) para definir o conjunto de atores que formam uma comunidade escolar dentro de um modelo de gestão democrática e participativa.

Figura 1: Interfases de interação



Fonte: Brito (2019, p. 45).

A realidade educacional apresentada atualmente é um grande desafio para os professores, para os gestores ou para qualquer pessoa que trabalhe diretamente nesse âmbito, que durante muito tempo (especialmente no tempo de estudante) se viu num sistema linear, rígido, autoritário, certo e de poucas interações. No entanto, o aluno de hoje não é mais passivo, não aceita mais as verdades absolutas e torna-se cada vez mais protagonista de sua história. Toda mudança social é fruto de uma mudança paradigmática, ou seja, a evolução acontece cada vez que se quebram antigos paradigmas e se reconstróem outros, que devem ser entendidos e interpretados de acordo com o contexto histórico vivido.

Para efeitos desse trabalho, será considerado paradigma a maneira como se pensa, o modo como se ordena os acontecimentos, o ponto de partida da elaboração do pensamento. Conforme Kuhn (1998, p. 219-220 *apud* GERA, 2013, p. 19), paradigma é “[...] um conjunto de crenças, princípios e pressupostos, que em determinado momento histórico, predomina e direciona a investigação científica.”

Segundo Moraes e Batalloso Navas (2010, p. 12):

O paradigma positivista exalta o objeto ou o fator como única realidade suscetível de ser investigada; o interpretativo focaliza sua atenção no sujeito a quem se outorga significado pessoal ao objeto; o crítico consiste no contexto sociopolítico como agente envolvente do objeto e do sujeito; o paradigma ecossistêmico, que tem a complexidade como um dos seus pressupostos principais, analisa a dinâmica relacional das partes com o todo e vice-versa. Isto é, a inter-relação entre objeto do conhecimento, o sujeito e ambos com os valores e normas político, social e econômica. Nesse sentido, podemos afirmar que a realidade seja ela educacional ou não, é complexa, polivalente, interativa, construtiva, emergente e transcendente.

Diante disso, é possível afirmar que, de acordo com as mudanças sociais vividas, torna-se mais difícil explicar as coisas a partir do paradigma positivista, ou algum outro que não seja da complexidade, pois este relaciona o objeto do conhecimento ao sujeito e ambos aos valores e normas sociais, políticas e econômicas. Morin (2008) propõe que “[...] paradigma é um conjunto de princípios fundamentais, agindo no interior e acima das teorias, que, de um

modo inconsciente e invisível, isto é, oculto, controla e determina a organização do conhecimento científico e do próprio uso da lógica.”

Dito isso, pode-se supor que em pleno século XXI, deixamos de lado o paradigma positivista, que norteou grande parte das ciências, até então, e passamos a pensar sob a ótica de um novo paradigma. E o primeiro pressuposto levantado para isso é o da globalização, ou seja, o mundo está em conexão, as coisas acontecem ao mesmo tempo, de forma desordenada, caótica e não linear.

Ao contrário do que se pensa, complexo não se trata de sinônimo de dificuldade, mas sim termo que abrange vários elementos que são membros e participantes do todo - “*complexus*: o que é tecido junto” (MORIN, 2010, p. 14). Partindo desta teoria, o pensamento que une substituirá a causalidade linear e unidirecional, por uma causalidade em círculo, corrigirá a rigidez pelo dialógico, sendo capaz de compreender os complementares e antagônicos, integrando o todo nas partes e as partes no todo.

A dificuldade do pensamento complexo é que, enfrentar a confusão, a solidariedade fenômenos entre eles, a bruma, a incerteza, a contradição. Mas podemos elaborar alguns instrumentos conceituais, alguns dos princípios para essa aventura, e entrever o rosto do novo paradigma da complexidade que deveria emergir (MORIN, 2008, p. 21).

Desse modo, segundo Morin (2010), o pensamento complexo irá obedecer a sete princípios:

- 1- Princípio Sistêmico ou Organizacional – que liga o conhecimento das partes no conhecimento do todo, sendo impossível conhecer as partes sem conhecer o todo e tão pouco conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes.
- 2- Princípio Holográfico – põe em evidência a complexidade, em que não apenas a parte está no todo, mas o todo está inscrito na parte, assim, cada célula é uma parte do todo.
- 3- Princípio do Circuito Retroativo – rompe com o princípio da causalidade linear, onde a causa age sobre o efeito e o efeito age sobre a causa.

- 4- Princípio do Circuito Recursivo – é um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que produz.
- 5- Princípio da autonomia/dependência (auto-organização) – os seres vivos são seres auto-organizadores, que não param de se autoproduzir, por isso despendem energia para manter sua autonomia.
- 6- Princípio Dialógico – permite assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo, ele une princípios ou noções que deviam excluir-se reciprocamente.
- 7- Princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento – opera a restauração do sujeito e revela o problema cognitivo central: da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução feita por uma mente, em uma cultura determinada.

Passa-se, então, a substituir um pensamento simplista, reducionista, compartimentado, por um pensamento complexo, dialógico, hologramático e recursivo. Onde a realidade é uma construção social, em que o processo envolve muitos atores (internos e externos), estando todos comprometidos com o contexto da aplicação e implicações das ações (TÔRRES, 2005) Deixando de lado uma estrutura vertical (hierarquia de autoritarismo) para uma estrutura horizontal, na qual a democracia e o trabalho coletivo garantem a ação.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para Gil (1999), o principal objetivo da pesquisa é descobrir respostas para problemas, por meio do emprego de procedimentos científicos. Para tanto, a pesquisa adotada para este estudo trata-se da empírica. De acordo com Demo (1985, p. 26), o grande valor da pesquisa empírica reside em “[...] trazer a teoria para a realidade concreta.” Nesse sentido, este trabalho é um estudo exploratório, por meio do qual, de acordo com Triviños (1987, p. 109), é

possibilitado “[...] ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.”

Para o alcance do objetivo proposto pelo presente estudo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário composto de 14 questões, sendo 12 de múltipla escolha e 2 abertas. As duas questões abertas foram referentes a pontuar relatos positivos e negativos da gestão, partindo das suas experiências individuais de cada gestor. As questões de múltipla escolha se dividiram em 4 categorias: 1. Perfil; 2. Dificuldades encontradas; 3. Tomada de decisão e 4. Modelo de Gestão. Participaram da pesquisa todos os diretores dos cinco Colégios Estaduais do Município de Cristalina. O Questionário foi disponibilizado através do aplicativo Google Drive. Para garantir o anonimato dos entrevistados, eles serão identificados como: D.A; D.B; D.C; D.D e D.E.

A tarefa da análise implica, no primeiro momento, a organização de todo material, dividindo-o em partes e identificando as categorias propostas nos objetivos deste trabalho. Segundo Lüdke e André (1986, p. 48), “É preciso que a análise não se restrinja ao que está explícito no material, mas procure ir mais a fundo, desvelando mensagens implícitas, dimensões contraditórias e temas sistematicamente silenciados.”

Dentre os cinco diretores pesquisados dois são do sexo masculino, três do sexo feminino; quatro tem entre 41 a 50 anos e um tem acima de 51 anos; três são licenciados em letras; um em matemática e um em história; todos cursaram pós- graduação; todos têm mais de vinte anos de magistério (docência) e há uma variação entre 4 e 10 anos de experiência na gestão.

Pode-se perceber que os gestores têm uma vasta experiência em docência, alguns já estão há bastante tempo na gestão enquanto outros ainda tem pouco tempo.

Em ordem de prioridade a primeira dificuldade apontada pelos diretores é a efetiva participação dos pais na gestão do colégio: “A falta de engajamento e comprometimento efetivo dos pais é uma das principais dificuldades que encontramos.” (D.B). Um deles aponta a falta de autonomia administrativa como principal dificuldade: “Infelizmente, há pedras nesse caminho, a falta de autonomia para recursos financeiros e o engessamento curricular.” (D.C).

Outro aponta ainda a: “Efetiva participação da comunidade escolar.” (D.D). A queixa menos frequente é quanto a autonomia pedagógica, pois todos eles afirmam ter autonomia para decisões pedagógicas.

Apesar de todos os colégios possuírem um Conselho Escolar, há pouca participação dos pais e da comunidade nele, a participação mais efetiva se faz pelo quadro docente e, em algumas situações, pelos alunos.

Para Brito (2019), a participação e o envolvimento de todos os cidadãos em prol da escola são, sem dúvida, os processos mais suscetíveis ao sucesso. Para ele, quanto mais as pessoas se conscientizarem de suas responsabilidades, em relação às práticas, melhor será, pois haverá uma mudança de postura, porque “[...] o ser humano é sempre espelho de outro ser humano.” (BRITO, 2019, p. 57).

Para todos os diretores pesquisados, as decisões são tomadas pela equipe diretiva juntamente com o conselho escolar, nunca isoladamente. Sendo levada em consideração, unanimemente, a opinião de todos os agentes envolvidos.

O gestor tem que ser um elo, gerindo e avaliando o dia a dia da escola, podendo contar com sua equipe. As decisões coletivas e a abertura à participação da sociedade dentro da escola possibilitam o acesso e a permanência da população à necessidade base cultural e à formação, exigidas pelas condições das sociedades atuais. (D.A).

No entanto, isso não é tão simples assim, segundo Brito (2019, p. 40), “Para a comunidade, participar da gestão de uma escola significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos em relação aos quais muitas vezes se encontra despreparada para debater.” Visto que se trata de um aprendizado político que gera mudanças na visão da comunidade.

Segundo os diretores pesquisados, a gestão democrática é eficiente, pois possibilita a divisão de responsabilidades, eles afirmam ainda que, ouvir todos os atores envolvidos é um passo para a melhoria de qualidade de ensino. Todos os diretores acreditam que sua gestão é flexível e que a maioria dos funcionários estão envolvidos nas decisões do colégio. Afirmam, ainda, ter uma boa convivência entre seus pares e com os alunos.

Sabe-se que é grande o desafio do gestor em efetivar seu trabalho no âmbito da ação participativa. Para tanto, cabe a ele viabilizar articulações promovendo abertura no interior da escola para que professores, alunos e pais, como um todo, possam participar e fazer parte do trabalho pedagógico em sua totalidade. A gestão acontece quando o gestor informa os professores sobre os acontecimentos na escola, cria um ambiente de trabalho, capaz de permitir que o quadro de funcionários opine e participe da escola (D.E).

Os bons resultados de cada colégio foram atribuídos à gestão em conjunto com equipe docente, conselho escolar, acompanhamento dos pais e esforço dos alunos, pois quando um desses fica a desejar há impacto no resultado final.

Um dos principais fatores que garantiu o aumento da proficiência nas escolas públicas, pois devido a confiança e a reciprocidade do gestor com a comunidade escolar, viabilizou uma parceria melhorando progressivamente os resultados (D.A).

Ressaltamos que o foco das instituições de ensino não deve ser as notas dos alunos, mas o seu desenvolvimento geral, especialmente a capacidade de tomada de decisão (BRITO, 2019).

Ao observar as respostas dadas pelos diretores pode-se afirmar que os princípios da Teoria da Complexidade estão impregnados, mesmo que indiretamente, nas escolas, especialmente no que se refere à gestão. Partindo do conceito de que *complexus* é aquilo que é tecido em conjunto, podemos dizer que a gestão democrática se faz em sua origem, com os mesmos objetivos.

Para que haja uma gestão democrática eficiente, de acordo com as leis e com a literatura, todos os processos administrativos e pedagógicos que rondam as escolas devem ser 'tecidos em conjunto', aliando gestores, professores, alunos e comunidade escolar. Brito (2019) afirma que o diretor deixa de ser o único a tomar decisão e passar a compartilhar responsabilidades

É claro na fala de cada diretor que a gestão democrática, mesmo com as dificuldades enfrentadas, como a efetiva participação dos pais e da comunidade, ainda assim é a maior possibilidade de a escola crescer e conseguir alcançar os resultados esperados. Pois, de acordo com eles, apesar



de ser um desafio colocar os pais e a comunidade dentro da escola, quando isso acontece a confiança aumenta e os resultados positivos são perceptíveis.

Nesse caso, o gestor deixa de agir e tomar decisões sozinho e passa a compartilhar e a responsabilizar os outros atores dentro da escola, passando a ser um elo, ou seja, uma decisão totalmente coletiva, aumentando, assim, a possibilidade de permanência e de acesso à escola, valorizando a opinião de todos e podendo ser flexível e criando um ambiente que favoreça a aprendizagem e os bons resultados.

Torna-se evidente portanto, associar os dados trazidos pelos gestores com os três princípios fundamentais à Teoria da Complexidade; são eles: O Recursivo - onde o produto e o efeito são produtores e causadores daquilo que se produz, ou seja, as interações dos indivíduos produzem a escola, e a escola por sua vez produz os indivíduos, deixando de lado a causalidade linear. O Dialógico – que permite assumir racionalmente as noções contraditórias, ou seja, noções antagônicas, que pode ser aceitar ao mesmo tempo um único objeto com pontos de vista diferentes (olhar da gestão, dos professores, dos pais, dos alunos, da comunidade escolar), negando a verdade absoluta. E o Hologramático – afirmando que o todo não é a soma das partes, mas o todo está inscrito na parte, qualquer aluno, qualquer professor ou colaborador faz parte da escola e a escola faz parte deles respectivamente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito deste estudo foi investigar os aspectos da gestão democrática, em sua aplicabilidade, a partir da percepção dos diretores e relacioná-los à Teoria da Complexidade. Concomitante a este objetivo, descobrir, na prática, quais são os componentes dos princípios da Teoria da Complexidade que estão presentes na gestão democrática de uma instituição de ensino.

A partir dos dados coletados, através dos questionários foi possível detectar as impressões dos diretores acerca de como se faz uma gestão democrática, inclusive os principais fatores que a dificultam. É notória a necessidade de promover uma articulação entre a escola e a comunidade ao

seu redor, uma vez que a escola não é uma instituição isolada socialmente. Portanto, conclui-se que é possível relacionar alguns aspectos apresentados com a Teoria da Complexidade, uma vez que as decisões da escola precisam ser tecidas em conjunto com a comunidade.

A realização desta pesquisa possibilitou o aprofundamento teórico acerca da temática, assim como o conhecimento da realidade das escolas públicas, podendo contrapor os pontos que coincidem entre a teoria e a prática e os pontos que divergem, uma vez que há várias implicações no processo da gestão.

As leis apresentadas (Constituição Federativa do Brasil, Diretrizes e Bases da Educação e Plano Nacional de Educação) garantem a gestão democrática nas escolas públicas, no entanto foi com a Resolução do Conselho Estadual de Educação de Goiás que as diretrizes para a gestão democrática são traçadas, apresentando os órgãos específicos que as escolas têm que manter para a efetivação desse modelo de gestão. Sendo eles: equipe diretiva, conselho escolar e grêmios estudantis.

Os colégios pesquisados afirmam ter equipe diretiva, formada por diretor, vice-diretor e secretário-geral e conselhos escolares, formados por professores, funcionários, representantes de pais e de alunos. No entanto, nenhum colégio disse ter grêmios estudantis.

Na literatura apresentada, a gestão democrática é um espaço de articulação, onde a democracia quer dizer respeito em todas as tomadas de decisão, com uma construção coletiva e participativa, estando em consonância com os principais princípios da Teoria da Complexidade. Os primeiros deles são os princípios sistêmicos e hologramáticos, em que há uma relação direta entre o todo e as partes, cada professor e aluno é isoladamente e em conjunto o colégio e o colégio é também cada professor e aluno.

Em seguida, os princípios retroativo e recursivo, que rompem com o princípio da causalidade linear, não havendo ordens de cima para baixo. Isso se comprova quando os gestores afirmam que toda e qualquer decisão é tomada em conjunto, especialmente pelo conselho escolar e não apenas pela própria vontade do diretor.

Aparece ainda nas respostas o princípio dialógico, que une aquilo que deveria se excluir, noções contraditórias e negação de uma só resposta como verdade absoluta. Os gestores afirmam que é possível mudar de ideia e de posicionamento após ouvir todos os atores envolvidos em uma determinada situação.

Enfim, apesar de ainda ter um longo caminho para percorrer e envolver de fato todos os agentes dentro das decisões do colégio, tendo como principal objetivo a qualidade da educação, percebe-se que houve um progresso quanto à divisão de responsabilidades e envolvimento nas ações. Deixou-se de lado uma estrutura vertical e cada vez mais se predomina a estrutura horizontal, na qual a democracia e o trabalho coletivo garantem a ação, resultando numa melhoria progressiva de resultados.

No entanto, é necessário ainda que se debata sobre o papel da comunidade dentro da escola, pois dentre as questões levantadas a maior dificuldade dos gestores é envolver de fato a comunidade nas tomadas de decisões. Entendemos que se trata de uma questão político-social, devendo trazer esse debate para além dos muros da escola.

## REFERÊNCIAS

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1982.

BOGEA, Dayse das Dores Silva Ferreira. Os desafios da Gestão Escolar Democrática na Contemporaneidade. **Revista Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ed. 2, ano 2, v. 1, p. 664-675, maio 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/gestao-escolar-democratica>. Acesso em: 2019.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da educação no município**: sistema, conselho e plano. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009. (Educação Cidadã).

BOSCHETTI, Vania Regina; MOTA, Assislene Barros da; ABREU, Dayse Lúcida de Freitas. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **REGAE**: Revista Gestão e Avaliação da Educação, Santa Maria. v. 5, n. 10, p. 103-111, jul./dez. 2016.. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/22257/pdf>. Acesso em: 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 2019.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 2019.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 2019.

BRITO, Renato de Oliveira. **Escolas sustentáveis**: preparando estudantes do presente na criação de espaços sustentáveis para as gerações do futuro. Brasília, DF: Cátedra UNESCO de Juventude, Educação e Sociedade; Universidade Católica de Brasília, 2019.

COSTA, Sonia Glaucia; ALMEIDA, Inês Maria Marques Zanforlin Pires de. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar**: um estudo de caso com participantes na escola de gestores 2010. Disponível em: <https://periodicos.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/view/643>. Acesso em: 2019.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DUARTE, José B. Estudos de caso em educação: investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v. 11, n. 11, 113-132, 2008. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/reducacao/article/view/575>.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Escola cidadã: a hora da sociedade. *In*: MEC. **Salto para o futuro**: construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico. Brasília, DF: MEC; SEED 1998. p. 22-30. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002687.pdf>. Acesso em: 2019.

GERA, Madalena Lopes Ferreira. **A contribuição da TV Escola em práticas pedagógicas alternativas no ensino religioso**. 2013. Dissertação (Mestrado em Teologia) – Faculdades EST, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: [http://dspace.est.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/BR-SIFE/425/gera\\_mlf\\_tmp316.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.est.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/BR-SIFE/425/gera_mlf_tmp316.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOIÁS. Conselho Estadual de Educação. Conselho Pleno. Resolução CEE/CP nº 004, de 20 de março de 2009. Fixa normas para a gestão democrática nas unidades escolares de educação básica do Sistema Educativo do Estado.

**Conselho Estadual de Educação do Estado de Goiás.** Goiânia, 20 mar. 2009. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-12/2009-resolucao-cp-04.pdf>. Acesso em: 2019.

LUCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 11-34, 2000. Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/issue/view/234/showToc>.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisas em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MORAES, Maria Cândida; BATALLOSO NAVAS, Juan Miguel. **Complexidade:** fundamentos teóricos e implicações educacionais. Brasília, DF: Universidade Católica de Brasília; Ecotrans, 2010.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução Eloá Jacobina. 17. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

PARO, Vítor Henrique. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11-23, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/27884/29656>. Acesso em: 2019.

TÔRRES, José Júlio Martins. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. *In:* ENCONTRO BRASILEIRO DE ESTUDOS PARA A COMPLEXIDADE, 1., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: IEC, 2005. v. 2. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/09/TORRES-Teoria-Da-Complexidade-e-Estrategia.pdf>.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.