



AS DIFICULDADES DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA¹

Tiago Becker²

Resumo:

Este artigo trata do processo de tomada de decisões em uma gestão escolar aprendente. O texto parte do pressuposto de que as decisões tomadas de forma individual não dão mais conta do cenário complexo atual das instituições de ensino. Para transpor esse obstáculo é necessária a criação de uma cultura de gestão aprendente. Nesse tipo de organização, as pessoas são envolvidas no sistema na medida em que expressam suas aspirações, constroem uma consciência coletiva e aprendem a trabalhar em conjunto. No entanto, a tomada de decisões implica muito mais do que trabalhar e conversar junto. Um dos maiores problemas nesse processo presente nas equipes de gestão é a ansiedade. Ela é muitas vezes responsável por criar resposta rápidas e emocionais frente às ameaças e prejudica a leitura da realidade. Cabe então ao líder diminuir o nível de ansiedade do grupo e se tornar, acima de tudo, um facilitador do processo decisório.

Palavras-chave: Organização aprendente. Escola. Ansiedade.

Considerações Iniciais

Em um cenário cada vez mais complexo, onde as mudanças se tornam rotina e exigem respostas rápidas, a tomada de decisão acabou se tornando uma tarefa difícil para os gestores educacionais contemporâneos. Elas precisam ser tomadas cada vez mais seguidas e nem sempre causam os resultados esperados.

No entanto, os conceitos de gestão escolar democrática, escola aprendente, organização baseada em informações e liderança participativa, podem fornecer subsídios para auxiliar os gestores a superarem os obstáculos que toda a complexidade da escola impõe. Outro fator importante é a inteligência emocional dos que compõem o grupo responsáveis pela tomada de decisão.

Princípios legais de uma gestão democrática

Não se pode falar sobre o processo de tomada de decisão sem citar a gestão escolar e, para que se possa melhor compreendê-la, deve-se verificar o

¹ Esta publicação é realizada com o apoio da CAPES.

² Mestrando em Teologia da Faculdade EST.

que a legislação brasileira estabelece como princípio de gestão. No Art. 205 da Constituição Federal fica estabelecido que "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade". No que se refere à gestão, o documento estabelece a gestão democrática como um dos princípios básicos da educação nacional.

A gestão democrática está relacionada a movimentos mais amplos de redemocratização do país pós-ditadura. Além disso, essa luta está associada a uma crítica diante da administração centralizada e hierarquizada dos sistemas de ensino que enfraqueciam a autonomia da escola através de normas estabelecidas em uma instância superior e determinavam o funcionamento engessado das instituições.

Deve-se salientar que o entendimento de "gestão democrática" nem sempre teve o mesmo sentido. Pode-se dizer que há dois tipos de entendimento. O primeiro diz respeito à ampliação do acesso à educação. Nesse regime, o Estado incentivava a gratuidade, mas não a obrigatoriedade. A gestão democrática é vista como aquela que garante o acesso à educação para todos. De acordo com o segundo entendimento, a democratização deve proporcionar a participação de todos os envolvidos nas questões educacionais. Ela preconiza não só o acesso universal, mas também a permanência do aluno na instituição.

Esse primeiro modelo de gestão democrática perdurou durante muito tempo no Brasil, embasado, de forma especial, pelas normas educacionais fixadas após 1964 e contribuiu para o grande número de pessoas fora da escola e, assim, para a baixa taxa de escolaridade do país.

O início da mudança desse quadro se deu pelos princípios estabelecidos na Constituição de 1988 e, posteriormente, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96). Embora essa última restrinja a gestão democrática nos artigos 14 e 15, estabelece progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa das instituições de ensino como normas da gestão democrática, de acordo com as peculiaridades de cada escola e com base na participação dos profissionais na elaboração do projeto político-pedagógico e das comunidades escolares e locais na composição do conselho escolar ou órgão equivalente.

A redemocratização da educação como fruto de uma reivindicação da sociedade reforçou, através da Constituição de 1988 e da LDB 9394/96, a prática de gestão democrática em todos os sistemas escolares. É nesse fazer que se

expressam as tentativas de construir nas escolas uma gestão onde professores, alunos, pais e funcionários podem contribuir e participar ativamente das decisões tomadas na instituição.

Para efetivara gestão democrática, foram estabelecidos instrumentos legalmente responsáveis, como a eleição para diretores. Esse mecanismo escolhe o diretor e a diretora da escola por meio do voto de professores, alunos, funcionários e pais. No entanto, a livre escolha dos dirigentes pode se transformar em corporativismo, que atende a interesses individuais ou de determinados grupos em detrimento do projeto da escola. Por isso, essa prática exige uma consciência política, o comprometimento e a participação, que não podem se restringir unicamente ao voto.

Para garantir maior participação dos segmentos da comunidade na gestão escolar, a Lei estadual Nº 10.576/95 estabelece, no art. 40, a criação do Conselho Escolar constituído pela direção escolar e por membros eleitos da comunidade. Compete ao Conselho "exercer funções consultiva, deliberativa, executora e fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativo-financeiras."

O poder de deliberar sobre a organização e sobre o funcionamento da escola e, inclusive, sobre a escolha do diretor, faz do Conselho o centro de poder da escola por ser ele um lugar onde podem ocorrer aprendizagens coletivas, inclusivas e igualitárias, além da participação instigante e desafiadora. No entanto, o que deveria ser uma instância de poder representativo de toda a comunidade, acaba se configurando como uma ferramenta de apoio para a direção escolar.

Da mesma forma que a eleição direta do diretor, também o Conselho Escolar pode atender somente a interesses individualistas e de grupos restritos, excluindo as reais necessidades da comunidade escolar. Para a construção de uma escola democrática se faz necessária uma orientação aprendente que consiga realmente envolver todos que atuam no sistema.

A escola como organização que aprende

As escolas podem ser mudadas, renovadas e vitalizadas por meio de uma orientação aprendente e não por um decreto ou ordem superior. Para tanto, é necessário envolver a todos do sistema para expressarem suas aspirações, construir uma consciência e desenvolver suas capacidades em conjunto. Uma

orientação aprendente convida a todos a participar, expor suas ideias e refletir sobre elas.

Instituir uma lei que determina a gestão democrática em uma escola, embora possa ser o ponto de partida, não garante a sua real efetividade. Uma gestão democrática deve estar associada ao sentimento de compromisso com a educação, no qual os integrantes do sistema pensam juntos que tipo de escolas desejam criar, que valores serão importantes para essa caminhada e que objetivos farão parte do caminho.

No entanto, muitos ainda pensam que a visão da instituição é apenas tarefa do líder e esquecem que também devem fazer parte de sua construção. Além do mais, atribuir a visão a apenas uma pessoa ou a um grupo restrito pode contribuir para a tomada de decisões que visem apenas interesses pessoais. Além disso, "visões baseadas em autoridades não sustentáveis" dada a complexidade que toma conta das instituições de ensino atualmente.

Qualquer realidade social não preexiste, mas "é criada pelas ações de grupos, mediante contínuos movimentos interativos, marcados por ações e reações, estruturas e funções, dúvidas e certezas, fluxos e refluxos, objetividade e subjetividade, ordens e desordens." Da mesma forma, a realidade de uma escola abrange contradições, dúvidas e tensões que dificilmente podem ser explicadas por um enfoque linear e fragmentado e abordadas por ações localizadas, mecanizadas e excludentes.

Diante de tanta complexidade, os gestores tornaram-se cada vez mais desamparados, pois percebem que os problemas não possuem uma simples causa local que possa ser resolvida com uma ação localizada ou com uma medida autoritária. Uma ação assim pode até contribuir para resolver o problema temporariamente, mas é provável que cause danos maiores se não forem visualizados os impactos que podem causar no sistema como um todo.

Para que a decisão seja realmente eficaz, existe a necessidade de perceber os elementos que compõem o sistema e que se inter-relacionam, além de ações abrangentes que levem em conta essas conexões. Por causa disso, as decisões em um ambiente sistêmico como a escola demandam ação em equipe e devem ser orientadas por pensamentos conjuntos.

As pessoas que atuam na instituição interpretam os eventos de forma distinta, além de exercerem diferentes cargos e funções. Peter Senge afirma que pessoas possuem diferentes modelos mentais, ou seja, modos e formas de ver

as coisas. Isso explica porque duas pessoas podem observar um mesmo evento e descrevê-lo de forma distinta.

Ao tomar alguma decisão, essas diferentes observações e interpretações dos fatos precisam ser compartilhadas e refletidas. Esse processo é indispensável para que se possa entender o sistema da escola de forma mais completa e, assim, tomar a decisão observando os impactos gerados por ela.

Daí a importância da gestão democrática, participativa, pautada nos princípios democráticos e descentralizados. Esse modelo supera a limitação da fragmentalização e da descontextualização e criar, por meio de uma óptica mais abrangente, uma visão e orientação em conjunto que desenvolve ações articuladas e mais consistentes.

Uma organização baseada em informações

A escola é uma instituição baseada no conhecimento, ou seja, “uma organização composta em sua maioria por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho por meio de um feedback”. Os profissionais executam trabalhos diferentes e dirigem a si mesmos. Eles exercem um autocontrole e tomam decisões autônomas.

Isso não significa que cada pessoa trabalha de forma independente sem qualquer orientação e “faz tudo o que quer de seu modo”. Uma organização baseada em informações requer objetivos comuns claros e simples que possam se traduzir em ações particulares. As pessoas que compõem a instituição reconhecem a importância de seu trabalho e, sabendo o que delas se espera, conseguem tomar as decisões cabíveis.

Para que tenha êxito, uma organização baseada em informações tem que se estruturar em torno de metas que expressam com clareza as expectativas de desempenho de cada pessoa e em torno de um feedback que permita comparar os resultados obtidos com os almejados.

Dentro desse modelo, cada pessoa deve se perguntar constantemente “Quem nesta organização depende de mim para qual informação? E de quem, por minha vez, eu dependo?” Essas perguntas possibilitam o reconhecimento da rede de relações que se têm dentro de um sistema, além de deixarem claro a base de reflexão para a tomada de decisão individual na organização baseada em conhecimento.

Outro desafio enfrentado pela gestão nesse tipo de instituição é a necessidade de desenvolver “uma visão em comum, uma visão do todo” . Ou seja, como cada pessoa reconhece seu papel dentro da organização. Desde a pessoa que é responsável pela conservação das salas de aula até o diretor tem de entender que desempenham um cargo e exercem uma função essencial para que a instituição consiga cumprir aquilo a que ela se propõe.

Em uma organização baseada em conhecimento, como a escola, destaca-se então a autonomia ligada ao autocontrole, de modo que a unidade da instituição não seja vítima da prática da espontaneidade e da falta de orientação e direcionamento. Além disso, deve-se acrescentar o princípio da responsabilidade pautado no reconhecimento da importância de cada ação executada para o projeto da instituição.

O papel do líder

Na Lei nº 10576/95 do Estado do Rio Grande do Sul são dadas as disposições legais para a gestão democrática do ensino público. No art. 4º, é estabelecido que a administração do estabelecimento de ensino será dirigida pelo Conselho Escolar e Equipe Diretiva, composta pelo Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico. A gestão deve ser realizada de forma integrada por aqueles que participam da equipe.

Segundo Heloísa Lück, esse modelo de gestão se baseia na liderança compartilhada, na qual “a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar”. Além disso, “as pessoas têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promoverem a realização dos objetivos da organização.” Esse tipo de liderança também pode ser denominado de coliderança, embora essa última tenha sua especificidade.

A coliderança é exercida pelos profissionais que compõem a equipe diretiva. Por exemplo, os diretores, os vice-diretores, os coordenadores e orientadores pedagógicos e outros, conforme o modelo adotado por cada instituição de ensino. Esses profissionais exercem responsabilidades formais pela liderança da escola.

A efetividade desse tipo de liderança é atingida na medida em que o entendimento e a orientação estejam baseados na visão e missão da escola, nos seus objetivos formadores e nos valores orientadores. Ou seja, a liderança ocorre mediante a visão comum que se estabelece.

As decisões são tomadas de forma compartilhada entre as pessoas que compõem a equipe diretiva. Dessa forma, atinge-se uma visão maior do sistema mediante do compartilhamento de mais pontos de vista. No entanto, o compartilhamento não pode se restringir apenas à participação daqueles que compõem a equipe. É necessário que se crie um ambiente com canais de comunicação onde todas as pessoas possam efetivamente participar.

A equipe diretiva necessita exercer um estilo de liderança democrático que se baseia na participação e na tomada de decisão compartilhada, acompanhada de ações colaborativas nas quais os membros da organização, em equipe, assumem responsabilidades conjuntas pelo desenvolvimento e pela realização de objetivos elevados.

Nesse estilo de liderança, as pessoas sentem-se à vontade para expor suas ideias e visões, experimentar novas ações e criar novos projetos. Os líderes ficam atentos para as expressões expostas e procuram identificar como elas podem ser úteis na tomada de decisão. É por meio dessas expressões que eles conseguem perceber qual a decisão correta e quais os resultados que eles trarão ao sistema.

Em um ambiente de estilo autoritário, no qual o líder “centraliza a tomada de decisão e assume uma liderança de forma individual e imbuído de sua verdade”, o sucesso de desempenho da equipe diretiva será determinado pela capacidade do líder de mobilizar seguidores.

A decisão é tomada com base no ideal do líder e no pressuposto de que as estruturas, padrões de desempenho predefinidos e orientações para a realização do trabalho garantem os resultados e o bom desempenho das pessoas. Nesse modelo, a liderança desconsidera a complexidade presente na organização.

O líder autoritário atua como o pensador e planejador e as demais pessoas permanecem na posição de fazedores. Desta forma, dissocia-se o pensar do fazer. O poder e autoridade da liderança permanecem unidos exclusivamente aos cargos assumidos e ao nível de hierarquia da organização. A característica desse estilo está mais na retórica do que na ação e, quando ocorre o sucesso, ele é atribuído unicamente ao dirigente.

Segundo Lück, o estilo autocrático pode ser útil e até necessário em condições de crise, nas quais as decisões precisam ser tomadas rapidamente. Por

exemplo, situação no final de ano, quando um grande grupo de alunos não consegue atingir os níveis de aprendizado correspondentes.

No entanto, essas decisões são efetivas apenas a curto prazo. Se for decidido que o grupo de alunos com baixa aprendizagem pode ser aprovado, evitará o alto nível de reprovação, mas não garantirá o aprendizado deles. A solução de uma ação emergencial pode até parecer maravilhosa e resolver o problema, porém existe uma grande probabilidade que esse problema volte caso não sejam resolvidas as reais causas dentro do sistema.

Somente um estilo de liderança democrático pode fortalecer a escola como um todo, de tal forma que, diante da saída de uma gestão, não exista um vácuo que resulte em um retrocesso da escola. Infelizmente, essa situação de gestão autoritária ainda é comum em várias escolas brasileiras, nas quais a atuação de diretores ativos e carismáticos imobilizam as pessoas. Eles permanecem centrados em suas próprias ideias e determinações e criam equipes compostas por seguidores passivos que, ao terminarem a ação executada, ficam aguardando o próximo comando.

Também é importante para a gestão democrática a liderança educativa, que pretende transformar as organizações que aprendem enquanto promovem os resultados pretendidos. Ela se constitui como um desafio para as organizações e uma nova orientação para os gestores que, com base nesse modelo, orientam a aprendizagem das pessoas no trabalho.

A liderança educativa tem em sua base o diálogo como oportunidade de expressão, construção conjunta de significados e experiências e ideias. O líder promove a reflexão diária sobre as decisões tomadas mediante questionamentos sobre como a aprendizagem adquirida pode colaborar para a melhora do próprio desempenho e dos processos que ocorrem dentro da organização.

A questão emocional

A tomada de decisão deixou de ser um processo individual para se tornar uma tarefa a ser realizada em equipe. A inteligência emocional, uma das principais aptidões que auxiliam as pessoas a entrarem em harmonia, deveria ser valorizada como uma das principais características do ambiente de gestão escolar.

A habilidade de controlar a ansiedade está associada à inteligência emocional das pessoas. Estudos da Universidade de Harvard identificaram que

85% do desempenho da liderança está associado à "qualidade do coração", ou seja, à formação humanística das pessoas.

Toda vez que as pessoas se reúnem para tomar uma decisão em grupo, têm um sentido bem concreto que o desempenho da equipe será a soma dos talentos e das aptidões dos envolvidos. Um desempenho maior que essa soma pode ser alcançado com a inteligência emocional que se traduz como a chave para a harmonização dos membros.

Segundo Bologna, uma das principais complicações existentes no processo de tomada de decisão em equipe está na ansiedade apresentada pelos membros. Esse sentimento é resultado da grande complexidade que os problemas apresentam nas organizações atuais como a escola e a necessidade rápida de encontrar a solução para as questões apresentadas.

Vendo desse modo, a primeira atribuição do líder seria diminuir o nível de ansiedade entre os membros do grupo, visto que esse sentimento contagia o restante. Em segundo lugar, o líder necessita criar um ambiente no qual as pessoas possam expor seus sentimentos, ouvir o que os demais têm a dizer e, assim, diminuir seu nível de ansiedade.

Dessa forma, ao tomar alguma decisão, é necessário perguntar-se: "onde queremos chegar concretamente com essa medida?" Esse questionamento, provavelmente, orientará a decisão do grupo para uma ação racional, mais planejada e menos focada na emoção.

Considerações finais

A determinação legal da gestão escolar democrática se torna essencial para a maior participação das pessoas envolvidas com a escola no processo de tomada de decisão. No entanto, a imposição legal não garante a efetivação dessa medida, visto que ainda é possível se apropriar da gestão para atender a interesses individuais e de pequenos grupos. Além do mais, no cenário nacional, é comum encontrar escolas onde as pessoas pensam que a visão da instituição e a tomada de decisão é tarefa exclusiva do gestor.

Uma gestão autoritária costuma resolver apenas os sintomas do problema e ignora a real causa e as inter-relações que se estabelecem num sistema como a escola. Para que se possa ter uma visão do sistema como um todo, a gestão precisa ser compartilhada e criar canais que propiciem a expressão do ponto de vista das pessoas.

Ao mesmo tempo, a escola se caracteriza como uma organização baseada em conhecimento, que é composta por profissionais que se autodirigem. Para tanto, faz-se necessário o estabelecimento de metas e objetivos claros e uma visão em comum, além de um feedback orientado que permita a verificação dos resultados das ações tomadas.

Nesse tipo de gestão, também o líder assume um novo papel. Ele é quem contribui para diminuir os níveis de ansiedade da equipe e ajuda a estabelecer objetivos mais concretos e racionais. Além disso, é papel do gestor promover a participação efetiva com base no ouvir, confiar, refletir e aprender com as decisões já tomadas.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acessado no dia 13/06/2012.

BRASIL. Lei nº 9394/96, de 20 de setembro de 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acessado no dia 13/06/2012. Acessado em 04 de setembro de 2013.

CONCEIÇÃO, Marcos Vinícios. PEREIRA, Sueli Menezes. ZIENTARSKI, Clarice. *Gestão democrática da escola pública: possibilidades e limites*. UNIREVISTA - Vol. 1, nº 2: (abril 2006).

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Lei estadual Nº 10.576/95, de 14 de maio de 1995, alterada pela Lei 11.965/2001. Disponível em http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria evolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MENDONÇA, E.F. *A Regra e o Jogo: Democracia e Patrimonialismo na Educação Brasileira*. Campinas, FE/UNICAMP, 2000, p. 92.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter. *Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação/ Peter Senge ...[et al.]*; tradução Ronaldo Cataldo Costa. – Porto Alegre: Artmed, 2005.

TOMADA DE DECISÃO EM CENÁRIOS COMPLEXOS. Produção de José Ernesto Bologna. São Paulo: Nittas Videos. 1 DVD (52 min.).