

## Gestão democrática e participativa em uma escola pública do estado do Paraná: uma análise a partir da perspectiva de seus *stakeholders* internos

**Fábria Náiali Fernandes Vieira<sup>a</sup>**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7383-5418>

**Ananda Silva Singh<sup>b</sup>**

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-4919-5649>

**Eduardo De-Carli<sup>c</sup>**

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5853-9488>

**Resumo:** Termos como ‘gestão participativa’ e ‘democrática’ são associados ao planejamento pedagógico e de suma importância nas atividades realizadas no contexto escolar. Diante disto, o presente trabalho visou analisar a proximidade da gestão de uma escola pública do estado do Paraná à gestão democrática. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e cuja estratégia de pesquisa foi o estudo de caso. Foram aplicados questionários com *stakeholders* internos da escola, de forma a identificar possíveis pontos fortes e de melhorias referentes à gestão da escola analisada. Os resultados evidenciaram que a gestão busca engajar o grupo de colaboradores, no entanto, ainda carece de melhorias, tais quais a abertura da gestão a novas ideias e opiniões, eventos motivacionais para a direção e colaboradores, inclusão de momentos para debates e discussões, dentre outros. Nesse cenário, é possível observar que a função dos gestores escolares vai além da preocupação com o processo pedagógico, dada a importância de incentivarem a participação de todos no processo de gestão escolar, tornando a equipe integrada e melhorando a qualidade do ensino ofertado.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Gestão participativa. Escolas públicas. *Stakeholders*.

**Abstract:** Terms such as 'participative' and 'democratic management' are associated with pedagogical planning and of great important in activities carried out in the school context. Thus, this paper aims to analyze the proximity of managerial practices of a public school in the state of Paraná to the democratic management. To do so, a qualitative, descriptive research was held, and the case study was used as a research strategy. Questionnaires were applied to the school's internal stakeholders, in order to identify possible strengths and advances in the managerial process of the school. The results evidenced that the principal of the school seeks to engage the group of employees in the managerial process, however, improvements are still demanded. Internal stakeholders pointed that the school's principal needs to be more open to new ideas and opinions. Also, motivational events must be carried out to enhance employees' motivation, as well as moments of discussion must be allocated in meetings to enhance stakeholders' participation in the school's managerial process. In this scenario, it is possible to

<sup>a</sup> Pós-graduada (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal UAB/PNAP/UFPR. Graduada em Administração pela FAE Centro Universitário. Email: [fabianatali@hotmail.com](mailto:fabianatali@hotmail.com)

<sup>b</sup> Professora da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) - Campus Pontal. Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Email: [ananda.singh@ufu.br](mailto:ananda.singh@ufu.br)

<sup>c</sup> Professor colaborador da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Mestre e Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Graduado em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (FECEA). Email: [eduardodecarli@ufpr.br](mailto:eduardodecarli@ufpr.br)

observe that school managers' responsibilities go beyond the pedagogical process, due to the importance of all involved in the school's managerial process, contributing to integrate the team and improving the quality of the education offered in the institution.

**Keywords:** Democratic management. Participative management. Public schools. Stakeholders.

## 1 Introdução

Nos dias atuais, a administração pública como um todo tem sido desacreditada pela sociedade devido a inúmeros contextos de corrupção e descasos com o serviço público. Com a administração escolar, isso não tem sido diferente, tornando-se muitas vezes alvo de discussões e de debates acerca da sua contribuição para a sociedade.

Perante tal realidade, a gestão escolar assume novas perspectivas em relação à sua organização interna, como necessidades de alterações e adaptações em seu o projeto político pedagógico, previsto em lei; de revisão do seu papel e do desempenho dos profissionais atuantes; do desenvolvimento comunitário e da motivação de todos os atores envolvidos. Tais elementos podem vir a contribuir para que a gestão escolar contribua efetivamente para a qualidade da educação e, conseqüentemente, desempenhe seu papel na sociedade.

Isso acaba por tornar a gestão escolar um tema relevante e pertinente de ser estudado. Araújo (2009) destaca que a gestão escolar deve deixar de ser vista apenas como relacionada a questões puramente burocráticas e administrativas, assumindo um papel significativo, uma vez que passa a ser formada por atitudes com ideias de valores e modos de agir.

No entanto, são diversas as formas de gestão que podem ser utilizadas no contexto escolar, como por exemplo, a gestão autocrática, gestão democrática, gestão participativa, entre outras. Muitas vezes os diretores de escolas são considerados como os comandantes dos demais colaboradores, tornando mínima a participação dos demais *stakeholders* da escola no processo de gestão escolar (LUCK, 2009).

Freeman (1984) define *stakeholders* como sendo o conjunto de grupos, que simultaneamente pode afetar uma determinada organização e pode ser afetado pela mesma, impactando no futuro da instituição, criando dessa forma, uma relação de reciprocidade. A teoria dos *stakeholders* compreende o entendimento da organização em seu ambiente, buscando ampliar a visão do campo da administração acerca de seus papéis e de suas responsabilidades (MITCHELL et. al., 1997).

Contudo, não é necessário que a dinâmica da escola ocorra dessa forma, ou seja, que a escola seja comandada por um único diretor e que o papel dos demais colaboradores seja minimizado (SINGH; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019). Nesse cenário evidencia-se a necessidade de envolver todos os colaboradores das escolas em seu processo de gestão, dado que todos eles são grupos de interesses influenciados por suas práticas e que também as influenciam. Assim, a forma de gestão que busca abranger a participação dos *stakeholders* na gestão de uma organização é a gestão participativa, foco deste estudo.

Partindo do contexto exposto por Dourado (2008), os termos gestão participativa, gestão democrática e gestão compartilhada, embora não sejam corriqueiramente utilizados no âmbito escolar, são expressões que fazem parte da missão de muitos educadores e demais pessoas envolvidas em movimentos que buscam a melhoria da qualidade na educação básica e perspectivas de sucesso das políticas públicas.

Dentro do ambiente escolar, com uma gama de pensamentos e ideais, cabe ao gestor utilizar com frequência e otimizar o poder da ferramenta da gestão participativa e democrática, em diversas situações que possam ser debatidas em grupo. Entre as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE), a serem cumpridas por estados e municípios, estão os artigos "zelar pela transparência da gestão pública na área da educação, garantindo o funcionamento efetivo,

autônomo e articulado dos conselhos de controle social" e "promover a gestão participativa na rede de ensino". Nesse contexto, direção, professores, funcionários, alunos, pais e demais membros da comunidade têm diferentes papéis no processo educativo, fazendo dessa dinâmica, uma consolidação do aprendizado essencial para uma cultura democrática. (FERREIRA, 2007)

A gestão participativa busca o desenvolvimento organizacional, sem deixar de lado a participação do indivíduo, visto que a tomada de decisões e responsabilidades entre os gestores e os colaboradores desde o estabelecimento de metas, torna o processo de gestão cada vez mais dinâmico (LUCK, 2017). Ademais, os estudiosos da democracia participativa enxergam no elevado grau de participação popular, a principal condição para que se possa construir uma sociedade verdadeiramente democrática, assegurando o próprio empenho na participação dos cidadãos na esfera pública (LIMA, 2018).

A importância de se trabalhar a gestão de modo participativo no ambiente escolar é evidenciada em diversos estudos (LUCK, 2009; BRITO; FREIRE; GURGEL, 2011; PAIVA, 2016; SINGH; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019), tornando relevante a compreensão de como se dá esse processo participativo nas instituições de ensino. A análise do processo de gestão escolar permite a identificação de pontos a serem melhorados e possibilita recomendações para tornar a gestão escolar mais eficiente.

O presente trabalho se insere nesse contexto, visto que pretende analisar como se dá a gestão participativa dentro de uma instituição de ensino da rede pública do estado do Paraná, buscando, para isso, fazer uma reflexão de como as mesmas acontecem, a partir da perspectiva de seus *stakeholders* internos.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Gestão democrática e participativa

Após a Revolução industrial surgiu a necessidade do que hoje chamamos de 'práticas de gestão'. Isso foi decorrente da busca por direitos e valorização dos funcionários nos ambientes de trabalho, fazendo com que os líderes identificassem quais eram as necessidades em relação ao capital humano e buscassem supri-las de alguma maneira. Tais preocupações, no entanto, tinham como objetivo principal manter a dedicação e os esforços dos colaboradores na realização de tarefas estipuladas, contribuindo, assim, para a manutenção de suas produtividades (PAIVA, 2016).

Nesse cenário, a preocupação com a motivação dos colaboradores também passou a ganhar destaque nas pesquisas e estudos de gestão. Isso, pois, determinados estilos de gestão de uma organização podem gerar inquietações motivacionais, impactando no comprometimento dos colaboradores para com as atividades que exercem, influenciando a eficácia, eficiência e qualidade de suas atividades (LUCK, 2017).

Diante disso, a gestão participativa se mostra contributiva para minimizar inquietações motivacionais de colaboradores. Isso porque tal forma de gerenciamento detém o controle da amplitude de todo processo produtivo, o que incide diretamente no compromisso dos colaboradores em desenvolver maior senso de responsabilidade pelo êxito da organização, fazendo com que se sintam literalmente, partes integrantes da mesma, além de mais motivados e produtivos (PAIVA, 2016).

A gestão participativa, por sua vez, é um conceito que se mostra intimamente ligado ao conceito de gestão democrática, que "implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais" (GADOTTI, 2004, p. 2).

Além disso, a gestão democrática é

[...] baseada no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p.125).

Dessa forma, evidencia-se a relevância da participação dos colaboradores no processo de gestão, que, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2004), é um dos principais meios para garantir que a gestão da instituição se aproxime da democrática. Ademais, a participação dos envolvidos deve ser ativa, favorecendo a atuação da comunidade e da família nos processos de gestão (REZENDE; SILVA, 2016), além de ser realizada de forma democrática. Isso, pois, a finalidade da gestão participativa escolar atuante consiste em garantir, nos mais diversos aspectos e processos coletivos, a participação e discussão de variados temas de forma democrática (DOURADO, 2008). Devido a essa relação entre os conceitos de gestão democrática e gestão participativa, esses termos são comumente utilizados na literatura, como complementares.

Ademais, em um cenário participativo e democrático, entende-se que o ato de participar se caracteriza no reconhecimento da importância da democratização e da cooperação consciente de pessoas nas mais diversas decisões, sejam elas sobre orientação, planejamento e execução de determinado trabalho (CASTRO; VASCONCELOS, 2012).

Paiva (2016) esclarece que um dos conceitos principais da gestão participativa é a discussão de ideias, o respeito pela opinião alheia, levando sempre em consideração as experiências vividas, baseando-se no diálogo aberto e franco, resultando na participação de todos os colaboradores. Essa atuação se dá desde o planejamento de ações até os resultados obtidos, proporcionando assim, um estilo de gestão dinâmico, democrático e que valoriza todos os componentes da organização.

Luck (2009) aponta que muitas são as evidências da influência positiva sobre o comportamento organizacional, sendo uma delas o maior engajamento dos colaboradores. Isso faz com que a gestão tenha um ganho de aprendizado coletivo, bem como a melhorias nos relacionamentos interpessoais e nos indícios de valores muitas vezes esquecidos.

Complementarmente, Luck (2017) ilustra a gestão participativa como um processo que contribui para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, desde que a canalização e o emprego dinâmico sejam aplicados corretamente nas relações interpessoais em determinado contexto. Isso gera impactos positivos sobre o comportamento dos colaboradores, principalmente no tocante a um maior engajamento dos membros da organização (LUCK, 2009), promovendo um empenho coletivo em torno de sua realização.

Deve-se, também, conferir autonomia aos *stakeholders*, através de seu empoderamento e da oferta de condições concretas a eles, a fim de que os objetivos educacionais sejam alcançados, de acordo com o interesse dos mesmos (PARO, 2017). Além disso, o respeito pelas diferenças de todos os envolvidos no processo de gestão deve estar presente na gestão participativa, contribuindo para seu sucesso (PONTES, 2019). Dessa forma, evidenciam-se diversos benefícios oriundos da participação dos *stakeholders* da organização, ou seja, as pessoas que influenciam suas atividades e também que são influenciadas por elas (FREEMAN, 1984).

Como o objeto de análise da presente pesquisa é uma escola pública, o próximo tópico trata especificamente da gestão participativa no ambiente escolar.

## 2.2 Gestão democrática e participativa no contexto escolar

De acordo com o Dourado (2006), a gestão escolar é um instrumento que busca organizar todo o funcionamento da instituição em todos os aspectos, sejam eles pedagógicos, administrativos, financeiros, artísticos, entre outros; sempre voltada à transparência de todas as ações.

Comumente, termos como “administração escolar” e “gestão escolar” têm sido utilizados a fim de analisar como a gestão acontece, bem como seu desenvolvimento e reflexo nas políticas públicas, visto que esse mecanismo organizacional consegue transformar metas e objetivos em ações. No caso específico da gestão democrática, tal mecanismo contribui para essas transformações, a partir da participação de todos os envolvidos.

A importância da gestão participativa é também abordada na Constituição Federal (CF) (1998). A CF, no seu artigo 206, estabeleceu princípios a fim de reger a educação brasileira. Dentre eles encontra-se a gestão democrática. Esses princípios estabelecidos na CF (1998) são regidos por normas complementares, como por exemplo, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que dispõe do regulamento para a educação nacional e seus respectivos sistemas de ensino.

A LDB prevê a criação do Plano Nacional de Educação (PNE) que estabelece diretrizes, metas e estratégias de concretização no campo da educação. São apresentadas vinte metas, das quais uma delas trata da gestão democrática, que por sua vez, assegura condições para a efetivação da mesma, associada a critérios técnicos de mérito à consulta pública à comunidade escolar no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

A LDB também cita e ressalta a importância de tal mecanismo para o desenvolvimento pleno da educação nas escolas públicas, dispondo que os sistemas de ensino devem criar maneiras para que se desenvolva dentro de cada unidade escolar a participação democrática, fortalecendo assim, a gestão participativa. Atenta-se para o fato de que não podem ou devem participar somente profissionais de dentro da escola, mas sim de toda a comunidade, baseados na realidade local atuando na melhoria da qualidade educacional e social.

A gestão participativa implica, assim, num processo de mudança que visa à garantia de autonomia de qualquer instituição de ensino e que favoreça a efetiva participação dos interessados nos processos de tomada de decisão. A gestão compreende, assim, ações relacionadas à (i) organização do trabalho, ao (ii) estabelecimento de condições de trabalho, (iii) ao tipo de estrutura organizacional, (iv) à natureza das relações hierárquicas, (v) aos sistemas de controle e avaliação de resultados, (vi) às políticas de gestão pessoal e (vi) aos objetivos, valores e filosofia de gestão (CHANLAT, 1996).

Ademais, Dourado (2008) remete a ideia que para a gestão participativa no contexto escolar ocorrer de forma esperada, é necessário que o gestor não só viabilize ações que promovam a participação de todos os atores citados de maneira compartilhada, mas também promova formações continuadas a seus profissionais a fim de contribuir para sua qualificação. Não só isso, mas a gestão participativa também incentiva a participação da comunidade escolar em eventos festivos das escolas, o que pode fazer com que a escola angarie fundos para compra de materiais de escritório, limpeza etc., assim como fazem as escolas analisadas no estudo de Singh, Freitas e Valadão Júnior (2019). Tais recursos são denominados recursos próprios e contribuem para que a escola não dependa exclusivamente de recursos financeiros provenientes do governo.

A participação deve se fazer presente em muitos cenários, mas, principalmente, na tomada de decisões, consolidando ideias e efetivando a relação escola – democracia, conforme aponta Luck (2006).

Contudo, contemplar a participação de todas as pessoas da escola pode ser um tanto quanto difícil, se não impossível, dado que escolas são grandes grupos sociais. Por esse motivo,

muitas vezes não são ouvidas todas as suas vozes, o que demanda que sejam escolhidos grupos para que tais vozes sejam representadas, conforme aponta Luck (2006, p. 41).

A representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim.

Esses grupos que representam as diversas vozes de uma escola consistem nos conselhos escolares, na Associações de Pais, Mestres e Professores (APMF) e nos Grêmios Estudantis. Esses grupos contribuem para que as vozes de todos os *stakeholders* do ambiente escolar sejam ouvidas.

A existência desses grupos de representantes vai ao encontro de Bordignon e Gracindo (2001) os quais afirmam que o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos. Isso, pois, as relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais.

A importância de se ouvir todos esses atores incide no fato de que a participação é uma necessidade humana, ou seja, tal ação faz com que as pessoas se sintam partes integrantes de determinado ambiente, favorecendo seu comprometimento para com os demais e para com os objetivos almejados.

Diante do exposto, observa-se que fazer com que uma gestão participativa seja atuante não é fácil, ainda mais no ambiente escolar que possui influências e pensamentos diversos. Nesse cenário, tais necessidades requerem do gestor habilidades e ações conjuntas para lidar com as adversidades que possam surgir. Dessa forma, o gestor escolar deve, também, “estar convencido de que esse modelo de gestão é a melhor saída para resolver conflitos internos e externos, e mais, é fundamental que ele esteja capacitado para isso” (SCHUTZ; FUCHS, 2018, p. 38). Seguindo essa mesma linha de pensamento, Luck (2006) aponta a importância da liderança em promover mudanças gradativas e significativas nas escolas, e, conseqüentemente, seu papel na promoção de uma gestão escolar mais participativa.

### 3 Metodologia

A abordagem do presente trabalho é qualitativa, pois foram consideradas as interpretações das realidades sociais dos *stakeholders* internos da escola analisada (BAUER; GASKELL, 2002), buscando entender o fenômeno, conforme as perspectivas dos participantes (GODOY, 1995). A natureza da pesquisa é descritiva, dado que os pesquisadores não interferiram sobre os fatos, apenas realizaram seu registro, análise, classificações e interpretação (RAUPP; BEUREN, 2003).

Foi utilizado também, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso (YIN, 2010), uma vez que o fenômeno aqui estudado (como ocorre a gestão participativa em uma escola pública do Estado do Paraná) foi analisado em profundidade, e interpretado a partir da realidade da referida instituição. A escolha da escola aqui investigada foi não aleatória, intencional e por adesão (EISENHARDT, 1989).

Inicialmente foi questionada a direção acerca de quem são os *stakeholders* internos da escola. Na sequência foram aplicados questionários, contendo questões abertas e fechadas, a vinte e quatro *stakeholders* internos à escola, dentre eles professores, pedagogas, funcionários e a gestora da escola. A coleta de dados se deu por meio de dois questionários elaborados para diferentes públicos: um para a direção da escola e outro para os demais *stakeholders* internos a ela. Os questionários aplicados à direção da escola envolveram questões relacionadas (i) à avaliação de desempenho, (ii) ao estímulo da participação dos colaboradores na gestão, como em reuniões, processos de tomada de decisão, (iii) à participação da comunidade nos eventos

escolares, (iv) à captação de recursos, e (v) à sua percepção acerca da proximidade da gestão escolar da gestão participativa. Todas as questões eram fechadas, exceto aquela relacionada à percepção dos participantes.

Os questionários aplicados aos demais *stakeholders* contemplaram questões relacionadas à percepção dos colaboradores em relação a práticas de gestão. Essas questões envolviam a participação dos colaboradores em reuniões, em encontros de formação, a atuação da gestão como motivadora da integração da equipe, se a gestão recebe críticas, novas ideias e opiniões, se demonstra ética e transparência nos processos administrativos, e por fim, se a gestão da escola se aproxima da gestão participativa. Também nesse questionário, todas as questões eram fechadas, exceto a última, que se referia à percepção dos participantes acerca da classificação da gestão da escola.

Os dados coletados foram analisados a partir da técnica da análise de conteúdo, sendo realizadas as etapas de (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos dados, conforme recomendado por Bardin (2016). Na (i) pré-análise realizou-se a ‘leitura flutuante’ dos materiais, que permitiu que os pesquisadores se familiarizassem com a temática estudada. A (ii) exploração do material, por sua vez, possibilitou a definição das categorias de análise, sendo elas relacionadas à percepção da gestão escolar, a partir dos *stakeholders* da escola (direção, equipe docente, equipe pedagógica e equipe administrativa).

Os dados coletados foram tabulados, foi feita a identificação do percentual de respostas dos participantes, no caso das questões fechadas e, posteriormente, foi feita uma análise e discussão dos resultados obtidos a partir das questões fechadas e abertas. As questões fechadas permitiram a realização de uma análise descritiva, que, de acordo com Silvestre (2007) foca na medida das características dos elementos de todo o fenômeno estudado e as questões abertas possibilitaram a realização de interferências acerca do processo de gestão escolar.

O (iii) tratamento dos dados foi realizado na etapa de “Discussão” dos dados, a partir de uma ‘conversa’ com a literatura, e também de recomendações de melhorias no processo de gestão da escola analisada, de maneira a aproximá-la da gestão participativa.

## **4 Apresentação e análise dos dados**

### **4.1 Caracterização da escola**

O estabelecimento estudado nesta pesquisa foi aqui denominado de “escola Alpha”. A escola trabalha em dois turnos, manhã e tarde, tanto para alunos da educação infantil (Pré I e Pré II) como para os alunos do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), possuindo aproximadamente 250 alunos em ambos os turnos.

A escola conta com uma diretora, responsável por toda a gestão da instituição no período integral; com duas pedagogas (uma para cada turno), dezesseis professores e quatro outros funcionários, sendo uma secretária, três auxiliares de serviços gerais e uma copeira.

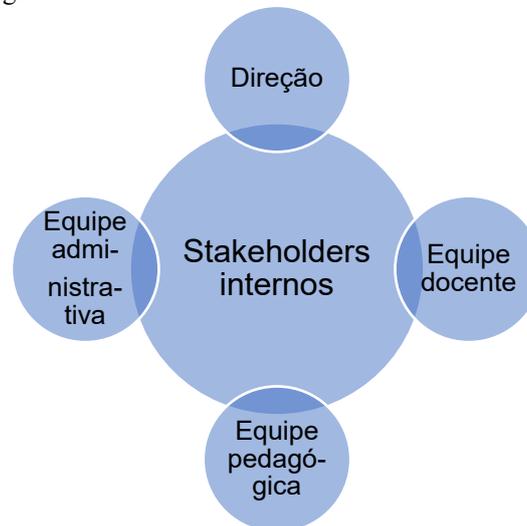
A estrutura da escola é formada por um bloco contendo quatro salas de aula, bem como a secretaria/ sala da direção, banheiros dos alunos e funcionários, sala dos professores e sala da coordenação. Possui também outro bloco menor contendo a cozinha, merendeira e o laboratório de informática, além de outro bloco com uma sala de aula e um almoxarifado. A escola possui um pátio descoberto e um parque para as crianças brincarem. Ao todo, o espaço físico tem aproximadamente 400m<sup>2</sup>.

A maioria dos recursos financeiros é provido pelo Governo Federal e são administrados pela APMF da escola. A entidade também promove eventos, tais quais, Ação entre amigos, Festa Junina, Tarde da Diversão, a fim de obter mais recursos, os chamados ‘recursos próprios’.

## 4.2 A gestão escolar e as percepções de seus *stakeholders* internos

Os *stakeholders* internos da escola analisada são diversos e, segundo a direção, eles podem ser agrupados nos grupos apresentados na figura 1.

Figura 1 - *Stakeholders* internos à escola analisada.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

As práticas de gestão da escola foram analisadas a partir da perspectiva de cada um desses grupos e são apresentadas a seguir.

Os dados empíricos coletados da diretora da escola possibilitaram perceber apontamento da utilização constante de índices como frequência e evasão de alunos e distorção de idades para fins de formulação de metas e estratégias para um bom andamento do trabalho. São realizadas avaliações, tanto internas quanto externas, de forma a qualificar a proposta pedagógica. Nesse cenário, a direção avalia também a frequência dos pais, alunos, professores e comunidade em geral nas reuniões e demais eventos, pois acredita ser tal ação contributiva ao engajamento desses atores com a escola. Os participantes da pesquisa que compõem a equipe administrativa corroboram esses parâmetros, visto que a direção acompanha sempre sua assiduidade. Essa preocupação com procedimentos para avaliar os resultados contribui para operacionalizar a gestão (CHANLAT, 1996), bem como contribui para direcionar ações de melhorias.

Durante entrevista, a diretora também aponta que oferece suporte e possibilita reuniões em conjunto com o corpo docente, equipe pedagógica e administrativa, bem como com colegiados como APMF e Conselhos Escolares. Ela complementa também que essas reuniões ocorrem de forma periódica e que as considera de suma importância. Essas evidências foram corroboradas nas respostas das equipes docente, administrativa e pedagógica da escola. Isso vai ao encontro de Luck (2006) que destaca a importância de grupos que representem todas as vozes da escola, tais quais os conselhos, colegiados e APMF. Esses grupos de representantes são necessários dado que, segundo Bordignon e Gracindo (2001), as relações de poder não se realizam na particularidade.

A direção também salienta a notoriedade da participação da comunidade em geral, bem como dos *stakeholders* internos da escola em eventos como Ações entre Amigos e festas temáticas, com a Festa Julina. A direção da escola se considera pró-ativa na aquisição de recursos, ou seja, na realização de eventos para a captação de recursos financeiros a fim de complementar a verba que é destinada à escola pelos governos federal e estadual, sendo essa utilizada para a compra de materiais escolares, possíveis melhorias ou manutenções e pequenos

presentes em datas comemorativas, como Páscoa, dia das mães, dia dos pais, dia das crianças e Natal.

A direção também se considera pró-ativa no que diz respeito a melhorias para a instituição, uma vez que estimula a participação desses *stakeholders* na organização do trabalho escolar, corroborando com Chanlat (1996). A diretora complementa que tais eventos são essenciais para a aquisição de recursos próprios, evitando dependência excessiva do repasse de verbas oriundas do governo. Ações para aquisição de recursos próprios, como as realizadas na escola aqui analisada estão em consonância com dados evidenciados em estudos prévios, como o de Singh, Freitas e Valadão Júnior (2019), no qual as escolas analisadas também se utilizam de tais eventos para evitar a dependência exclusiva de verbas provenientes do poder público. Tais ações também vão ao encontro de Rezende e Silva (2016), visto que estimulam a participação das famílias dos alunos e da comunidade como um todo no processo da gestão escolar.

Outro aspecto importante em uma gestão participativa é oferecer condições para que ocorram encontros de formação continuada (DOURADO, 2008). As respostas da equipe pedagógica acerca dessa questão foram todas afirmativas, coadunando com Dourado (2008) e contribuindo para operacionalizar o aspecto relacionado a ‘políticas de gestão de pessoal’ identificado por Chanlat (1996) como sendo um dos componentes do processo de gestão. No entanto, alguns entrevistados da equipe administrativa (16,7% dos participantes) responderam ‘talvez’ à pergunta “a direção reconhece a escola como um espaço aberto para a formação continuada e debates acerca da mesma?”.

Com relação à pergunta “a direção busca integrar a equipe pedagógica com as demais equipes atuantes na escola?”, a equipe pedagógica respondeu afirmativamente. Por outro lado, 16,7% dos participantes que compõem a equipe administrativa responderam que isso nem sempre ocorre. Quando questionados se a direção sabe ouvir críticas, delega funções e solicita ajuda, ambas as pedagogas responderam afirmativamente, assim como 33,3% dos docentes e da equipe administrativa. Isso evidencia a necessidade de capacitação dos gestores para que visualizem a gestão participativa e democrática como possível alternativa para a solução de problemas e para que aproximem o processo de gestão escolar de seus princípios (PONTES, 2019). Os outros docentes e administrativos disseram que isso nem sempre ocorre. Esses dados evidenciam a necessidade de melhorias no processo de gestão, de forma a tornar a equipe mais integrada, bem como a habituar os colaboradores e a gestão a fornecer /receber críticas e sugestões. Mudanças nesses aspectos contribuiriam para que novas atitudes e modos de agir fossem construídos, fazendo com que a gestão deixasse de ser vista apenas como relacionada a questões burocráticas e administrativas (ARAÚJO, 2009). É essencial que essas mudanças, ao serem contempladas no processo de gestão da escola, sejam disseminadas por todo seu quadro de funcionários, de forma a manter a transparência nos processos administrativos (FERREIRA, 2007), tal qual é feito atualmente.

Quanto à valorização dos profissionais da escola, os participantes da equipe administrativa apontam que a direção reconhece seu potencial, bem como que todos do quadro funcional são representantes da aprendizagem dos alunos. Esse sentimento de pertencimento à equipe contribui para que os *stakeholders* se engajem no processo de gestão (LUCK, 2017).

Refletindo acerca do processo de gestão como um todo, avaliando seus pontos de melhoria, a diretora acredita que, com relação à tomada de decisões, nem sempre oportuniza a participação de todos, sendo esse um ponto fraco a ser melhorado. Isso também se mostra visível nas falas dos entrevistados (docentes, pedagogas e equipe administrativa) que, de forma unânime, acreditam que devem ser proporcionados ao grupo mais debates para que sejam apresentadas ideias, sugestões e opiniões individuais dos atores envolvidos. Isso, pois, a direção “até ouve algumas ideias e sugestões” (Professor A), porém nem sempre aceita mudar ideias ou padrões já estabelecidos, o que acaba acarretando em um clima ‘pesado’ entre os

colaboradores. Isso dificulta a participação da comunidade escolar como um todo, indo de encontro ao recomendado por Rezende e Silva (2016).

A criação de momentos e ferramentas para discussão de ideias, apontamento de sugestões e críticas certamente contribuiria para que os *stakeholders* internos se sentissem mais motivados, melhorando seu senso de responsabilidade (PAIVA, 2016) e impactando positivamente na qualidade das atividades exercidas e no comprometimento dos indivíduos para com a gestão escolar (LUCK, 2017). Esses momentos poderiam, conseqüentemente, contribuir para aumentar a participação dos *stakeholders* em reuniões escolares. Atualmente, 16,7% dos docentes entrevistados relataram que sua participação em reuniões escolares não foi tão atuante.

Segundo a diretora, o maior envolvimento e engajamento de todo o grupo contribuiria para o estabelecimento de metas, desenvolvimento do trabalho e melhoria nos resultados. Apesar de o processo de gestão da escola ainda carecer de melhorias, a diretora aponta que a comunidade em si está mais participativa, sendo isso reflexo de melhorias nos resultados em índices no desempenho dos alunos. Esses resultados também acabam motivando a equipe escolar em querer trabalhar em prol de um ensino de qualidade ofertado pela instituição.

Além da equipe interna à escola, a diretora também menciona a existência de relação estreita com a Guarda Municipal, que realiza rondas nas proximidades da escola por esta se encontrar em um bairro vulnerável, sendo acionada quando necessário. A escola também possui relação de proximidade com o Conselho Tutelar, devido ao grande número de faltas e evasões na escola. A participação desses atores externos evidencia preocupação da escola com o estabelecimento de seguras ‘condições de trabalho’, componente evidenciado por Chanlat (1996) como sendo parte do processo de gestão.

## 5 Discussão e recomendações

A partir dos dados empíricos coletados, observou-se que alguns aspectos da gestão podem ser melhor desenvolvidos de maneira a aproximar a gestão da escola estudada à gestão participativa.

Evidenciou-se (i) necessidade de dar mais oportunidades para participação de todos no processo de gestão. Isso pode ser oriundo da ‘estrutura organizacional’ (CHANLAT, 1996) da escola decorrente da gestão atualmente centralizada. Uma das formas de descentralizar a gestão seria através da promoção de eventos que contribuam para que os demais *stakeholders* internos da escola participem mais ativamente da gestão.

Isso pode ser feito a partir da realização de reuniões trimestrais com os *stakeholders*, voltadas ao estabelecimento de metas, tomada de decisões, prestação de contas e demais assuntos inerentes. Nessas reuniões é importante a alocação de momentos de debate, de maneira a favorecer a participação de todos. Ademais, para assegurar que ideias, sugestões e críticas sejam ‘ouvidas’, pode-se criar uma caixa de sugestões, na qual os *stakeholders* coloquem essas ideias e críticas.

No entanto, para evitar que essas sugestões deixem de ser ouvidas, recomenda-se realizar reuniões mensais entre a gestão e demais colaboradores, cuja pauta contemple principalmente a viabilidade e eventual planejamento para execução das sugestões enviadas que sejam consideradas viáveis. Isso contribuiria para minimizar o papel da direção como comandante única dos demais colaboradores, aumentando a participação dos demais *stakeholders* no processo de gestão escolar, como recomenda Luck (2006).

Complementarmente, todos ganhariam o papel de “dirigentes” da escola, e não meros receptores dos serviços por ela ofertados (GADOTTI, 2004). A promoção desses eventos, a partir de reuniões, favorece a democratização dos processos (DOURADO, 2008), visto que possibilita que os *stakeholders* da escola possuam a oportunidade de ter suas vozes ouvidas. O estímulo à participação desses grupos de interesses, por sua vez, contribui não apenas para que

a democracia esteja presente na gestão escolar, mas também para que a participação dos envolvidos seja ativa (REZENDE; SILVA, 2016), visto que ela consiste no principal meio para assegurar a democracia (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2004).

Vale destacar, no entanto, a necessidade de os gestores escolares estarem abertos a novas ideias, a críticas, a novos padrões de trabalho e ao compartilhamento da gestão. A ausência dessa ‘abertura’ dos gestores escolares a práticas participativas inviabiliza a melhoria dos aspectos previamente mencionados. Isso, pois, conforme Pontes (2019), os gestores devem ser capazes de enxergar a gestão democrática e participativa como uma alternativa para a solução de conflitos.

No entanto, para isso, evidencia-se necessário envolvimento de instâncias superiores, tal qual a Secretarias Municipal de Educação, orientando os gestores escolares acerca de suas condutas e fornecendo-lhes treinamentos sobre a gestão participativa. A capacitação dos gestores escolares para que contemplem em suas atividades, não apenas os processos pedagógicos, mas também os princípios da gestão democrática e participativa, evidencia-se relevante para o sucesso da aproximação da gestão escolar da democrática e participativa (PONTES, 2019).

Nesse sentido, ações como essas, vindas de instâncias superiores, contribuiriam para que a gestão escolar se aproximasse da gestão democrática e participativa, não dependendo exclusivamente do perfil do gestor, que pode ou não se aproximar do perfil demandando por esse modo de gestão. Isso, com o tempo, tornar-se-ia parte da cultura da escola, dado que a gestão não consideraria apenas questões burocráticas e administrativas, mas passaria a ser construída por atitudes e modos de agir (ARAÚJO, 2009), favorecendo o empoderamento e autonomia dos envolvidos com a escola em seu processo de gestão (PARO, 2017).

Também foi observada (ii) a necessidade de motivar os *stakeholders* internos a participar e se envolver nas atividades de gestão. Uma forma de engajá-los na gestão escolar seria ministrar palestras motivacionais, elucidando os conceitos da gestão participativa, seus benefícios e implicações. Isso poderia ajudar a aumentar a participação dos colaboradores nas reuniões – como as famílias dos discentes e a comunidade, como um todo (REZENDE; SILVA, 2016) - bem como a apresentação de ideias e opiniões nesses eventos. Colaboradores mais motivados também teriam maior produtividade (PAIVA, 2016), realizariam atividades com mais qualidade e seriam mais comprometidos com a instituição de ensino (LUCK, 2017).

A (iii) integração entre as equipes também poderia ser melhorada a partir da realização de eventos internos para que as diferentes equipes tenham momentos de integração. A solicitação de *feedbacks* dos funcionários da escola acerca da gestão, nas avaliações de desempenho realizadas ao final de cada período letivo, também contribuiria para municiar a gestão de informações necessárias para torná-la mais participativa.

O quadro 1 apresenta, de forma resumida, aspectos da gestão que podem ser melhor desenvolvidos de maneira a aproximar a gestão da escola estudada à gestão participativa, bem como as recomendações aqui propostas para minimizar tais carências.

Quadro 1 - Aspectos da gestão escolar que demandam melhorias.

Práticas de gestão	Recomendação
Necessidade de dar mais oportunidades para participação de todos no processo de gestão.	Reuniões semestrais com <i>stakeholders</i> com momentos de debates; criação de caixa de sugestões e reuniões para discuti-las.
Necessidade de motivar os <i>stakeholders</i> internos.	Realizar palestras motivacionais.
Integração da equipe.	Eventos internos para integração; solicitação de <i>feedback</i> nas avaliações de desempenho anuais para melhorar o processo de gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir do exposto, observa-se que ações de melhoria podem ser feitas no atual processo de gestão, de forma a aumentar sua proximidade à gestão participativa, além de engajar os colaboradores no processo de gestão. Assim, os *stakeholders* internos teriam maior senso de responsabilidade para com o processo de gestão (PAIVA, 2016), com o intuito de contribuir ao alcance dos objetivos organizacionais (LUCK, 2017).

## 6 Considerações finais

Gestores de diversas organizações, nos últimos tempos, percebem como seu posicionamento de liderança contribui para o sucesso ou fracasso de um grupo. Tal cenário compete não apenas às empresas, mas também ao âmbito escolar, uma vez que fica claro que não cabe apenas ao diretor ou gestor escolar fazer com que todos os resultados sejam positivos ou negativos.

Além de todo o processo pedagógico, gestores escolares enfrentam a missão de salientar em cada indivíduo atuante, um processo de participação efetiva, tornando o grupo de trabalho integrado, de forma a traduzir sua produtividade em educação de qualidade e em um bom ambiente de trabalho. No entanto, para que os gestores vislumbrem na gestão democrática e participativa alternativas para a solução de conflitos internos e externos, eles devem ser devidamente treinados e capacitados para tal. Nesse cenário, evidencia-se relevante que as políticas públicas contemplem a necessidade de tais capacitações, prevendo treinamentos, *workshops* e cursos para os gestores de escolas públicas, com vistas a municiá-los de informações acerca dos princípios e ferramentas para esse modo de gestão.

Os gestores também podem ser proativos no tocante a melhorias em suas práticas de gestão, buscando interações com outros gestores escolares, de forma a identificar boas práticas de gestão democrática e participativa. Isso pode ajudá-los a ter *insights* sobre como melhorar seu processo de gestão, utilizando atividades que tiveram êxito em outras escolas públicas, ainda que de forma adaptada para sua realidade.

Assim, pois, a contribuição, a participação e o engajamento de todos os envolvidos é essencial para que sejam encontrados meios de melhorar a qualidade da educação e do trabalho executado pelos *stakeholders* internos de escolas, perante o cenário desolador que a administração pública enfrenta.

Os dados da escola aqui investigada permitiram verificar que a instituição tem claro o que é e o que se espera da gestão participativa, porém carece de melhorias em determinados aspectos para se aproximar ainda mais da gestão participativa. Diversas práticas executadas pela escola aproximam seu processo de gestão ao participativo, principalmente no tocante à (i) valorização e reconhecimento dos colaboradores, (ii) avaliação de desempenho, interna e externa, (iii) incentivo à formação continuada, (iv) transparência nos processos de gestão, (v) reuniões com a presença das diversas equipes internas, (vi) envolvimento da comunidade escolar em eventos para captação de recursos próprios.

Outras práticas necessitam de melhorias, principalmente quanto à motivação e integração das equipes internas e a ouvir críticas, sugestões e ideias dos colaboradores para melhorar o processo de gestão. Espera-se que as recomendações aqui propostas contribuam para a escola analisada e outras que enfrentam dificuldades similares, na intenção de aproximar seu processo de gestão à participativa.

Uma das limitações do estudo é a impossibilidade de generalização dos resultados, devendo, estes, serem adaptados e avaliados para outros contextos. Também, percebeu-se que em relação às questões abertas, muitos preferiram ser o mais breve possível, a fim de evitar possíveis comprometimentos ou desconfianças. Isso pode ter influenciado as respostas obtidas. Recomenda-se, assim, que sejam realizados estudos futuros analisando outras escolas, bem

como utilizando entrevistas, tanto com *stakeholders* internos quanto externos, para identificar similaridades e diferenças de escolas de diferentes contextos destes aqui investigados.

Esta pesquisa permitiu evidenciar a complexidade de se desenvolver um processo de gestão participativo no contexto escolar, visto que isso demanda dar mais voz aos *stakeholders* internos, incentivar o envolvimento da comunidade escolar como um todo, descentralizar a gestão e criar eventos e ferramentas para compartilhamento de sugestões, críticas e ideias. A participação ativa dos *stakeholders* de uma escola em seu processo de gestão proporciona aos atores envolvidos a oportunidade de obter controle sobre seu próprio trabalho, assumir a autoria do mesmo e sentir-se responsável por seus resultados, construindo e conquistando autonomia.

Espera-se que ações como as desenvolvidas pela escola aqui analisada, bem como as recomendadas para melhorar o processo de gestão, contribuam para aproximar a gestão escolar da participativa, levando a um pleno desenvolvimento dos cidadãos formados, bem como atendendo às demais demandas da comunidade escolar.

## Referências

ARAUJO, M. C. M. **Gestão Escolar**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília, DR: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** - Ministério da Educação. Disponível em: [portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf). Acesso em 30 jan. 2019.

BRASIL. **Em debate, a gestão democrática na Educação**. Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/211-noticias/218175739/6054-sp-873082466> Acesso em 30 jan. 2019.

BRITO, L. M. P.; FREIRE, J. L.; GURGEL, F. F. Gestão participativa: um processo contínuo? **Revista Labor**, n. 5, v. 1, 2011.

CASTRO, L. R.; VASCONCELOS, F. Gestão Participativa e democrática como aposta de qualidade na educação da escola pública. **Evidência**, v. 8, n. 8. 2012.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança do trabalho. *In*: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. 3.ed. Brasília, 2008.

DOURADO, L. F. **Gestão em educação escolar**. 4.ed., Cuiabá, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2016-pdf/33461-02-disciplinas-form-pedagogica-caderno-06-gestao-em-educacao-escolar-pdf/file>. Acesso em: 12 ago. 2020.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, 1989.

FERREIRA, T. **Transparência e gestão participativa aliadas à qualidade**, 2007. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/2867/transparencia-e-gestao-participativa-aliadas-a-qualidade>. Acesso em: 11 ago. 2020.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

LIBÂNIO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2004.

LIMA, A. C. 1979 - **DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: Uma tendência Mundial**, 1.ed., Clube de Autores, 2018.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2017.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2006.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, n. 22, v. 4, p. 853-886, 1997. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/259247>. Acesso em: 08 ago. 2020.

PAIVA, F. J. de. **Gestão Participativa: impactos sobre a produtividade organizacional**, 1. ed., Curitiba: Appris, 2016.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2017.  
**Plano Nacional de Educação - Ministério da Educação**. Disponível em: <portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 30 jan. 2019.

PONTES, E. A. S. O professor ensina e o aluno aprende: questões teóricas no processo de ensino e aprendizagem de Matemática. **Race – Revista de Administração**, v. 4, p. 111- 124, 2019.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. IN: BEUREN, I. M **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

REZENDE, T. F.; SILVA, G. F. A relação família-escola na legislação educacional brasileira (1988 – 2014). **Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação**. v. 24, n. 90, 2016.

SCHUTZ, J. A.; FUCHS, C. Gestão escolar na sociedade contemporânea: impasses e desafios para potencializar a gestão democrática. **Revista de Administração Educacional**, v. 9, n. 1, p. 23- 41, 2018.

SILVESTRE, A. L. **Análise de dados e estatística descritiva**. São Paulo: Escolar Editora, 2007.

SINGH, A. S.; FREITAS, V. A. F.; VALADÃO JUNIOR, V. M. Teoria dos stakeholders e práticas de gestão na escola pública básica: um estudo de multicasos. **Education Policy Analysis Archives**, v. 27, n. 83, 2019.

SOUZA, A. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão democrática. **Educação em revista**, v. 25, n. 3, p. 123 – 140, 2009.

SOUZA, N. R. de. **Fundamentos da Ciência Política**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.