



Gestão Participativa como Força Motriz para a Autonomia e a Democratização do Poder nas Organizações Educacionais

Participatory Management as a Driving Force for Autonomy and the Democratization of Power in Educational Organizations

Cleuza Maria Carneiro Barros

Programa de pós graduação em ciências da educação (Universidad Del Sol)

Resumo: A Gestão Participativa é um modelo crucial de operação organizacional que enfatiza a participação e o empoderamento das pessoas em todos os aspectos da administração escolar. Conceitualmente, baseia-se no trabalho associado de indivíduos que analisam, decidem e agem em conjunto, orientados por uma “vontade coletiva”. Esta abordagem de liderança promove a descentralização do poder e a construção do poder da competência, superando o exercício do poder individual. O estudo utiliza a Revisão Narrativa, com foco na interpretação dos fundamentos teóricos da Gestão Participativa. O modelo exige o envolvimento significativo e a consulta de todas as partes interessadas relevantes da escola (colaboradores, pais, comunidade) no processo decisório. Os gestores são responsáveis por delegar autoridade e estimular a autonomia, sem que isso represente abdicação de sua autoridade. A aplicação deste estilo de gestão constrói relações sociais mais justas e humanas, e resulta no aumento do moral, da satisfação e da produtividade no trabalho. A participação na tomada de decisões está positivamente relacionada à redução da resistência à mudança e intensifica o senso de pertencimento e comprometimento com os objetivos institucionais. Ao garantir o envolvimento ativo, a escola se torna uma organização simultaneamente aprendente e qualificante. Embora enfrente o desafio de superar estilos centralizados e possa ser percebida como um modelo idealista, a Gestão Participativa é um sistema de governança inclusivo e é vista como um caminho fundamental para a democratização do poder na escola e na sociedade.

Palavras-chave: gestão participativa; democratização; descentralização do poder; autonomia; tomada de decisão.

Abstract: Participatory Management is a crucial model of organizational operation that emphasizes the participation and empowerment of people in all aspects of school administration. Conceptually, it is based on the associated work of individuals who analyze situations, decide on their direction, and act together, guided by a “collective will”. This leadership approach promotes the decentralization of power and the construction of the power of competence, thus overcoming the exercise of individual power. The study uses a Narrative Review, focusing on the interpretation of the theoretical foundations of Participatory Management. The model requires significant involvement and consultation with all relevant school stakeholders (collaborators, parents, community) in the decision-making process. Managers, while remaining responsible for fulfilling institutional objectives, must delegate authority and stimulate autonomy. The application of this management style builds more just and human social relations, resulting in increased morale, satisfaction, and productivity at work. Participation in decision-making is positively related to reduced resistance to change and intensifies the sense of belonging and commitment to institutional objectives. By ensuring active involvement, the school becomes

an organization that is simultaneously learning and qualifying. Although it faces the challenge of overcoming centralized styles and may be perceived as an idealistic model, Participatory Management is an inclusive governance system and is seen as a fundamental path toward the democratization of power in the school and in society.

Keywords: participatory management; democratization; decentralization of power; autonomy; decision-making.

INTRODUÇÃO

A gestão é, intrinsecamente, um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover os resultados desejados (Lück, 1996, p. 37). O significado de gestão pressupõe a ideia de participação, que é o trabalho associado de indivíduos que analisam situações, decidem sobre seu encaminhamento e agem em conjunto, visando um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Neste contexto, a Gestão Participativa destaca-se como um modelo crucial para as instituições de ensino, enfatizando a participação e o empoderamento das pessoas em todos os aspectos da gestão. Ela envolve o envolvimento significativo de todas as partes interessadas relevantes da escola no processo de tomada de decisão.

A Gestão Participativa é definida como uma abordagem da liderança que leva à descentralização do poder. Ela pressupõe a consulta aos colaboradores e a consideração séria de suas opiniões antes de tomar uma decisão. Essa descentralização e a divisão do poder para atingir as metas estabelecidas têm se tornado a pedra angular da gestão na contemporaneidade. É importante notar que a gestão participativa não deve ser percebida como uma abdicação de autoridade por parte dos gestores. Em vez disso, ela é um modo de operação no qual as decisões relativas às atividades são tomadas pelas próprias pessoas que as executam (Alarcão, 2004).

Ao transcender o exercício do poder individual, a prática participativa promove a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo. A participação plena é caracterizada como uma força de atuação consciente, onde os membros de uma unidade social assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica, cultura e resultados dessa unidade.

A aplicação de um estilo de gestão participativa em organizações humanas, como as escolas, traz diversos benefícios. Libâneo (2001) argumenta que esse tipo de gestão constrói relações sociais mais justas e humanas, além de propiciar a valorização do trabalho coletivo. Entre os principais resultados da gestão participativa, destacam-se: o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes, o aumento do moral e da satisfação no trabalho, o aumento da produtividade do colaborador, a redução da resistência à mudança, e a intensificação do senso de pertencimento e realização criativa dos membros.

Um elemento central é que a luta pela autonomia da escola insere-se numa

luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade (Gadotti, 1995, p. 202). A gestão participativa é fundamental para que, pela descentralização das ações, se fortaleça o espírito de equipe e o surgimento de lideranças que sustentem o projeto de melhoria da escola a médio e longo prazo. Essa abordagem permite que a escola se torne uma organização simultaneamente aprendente e qualificante (Alarcão, 2004, p. 85).

Embora baseada em princípios humanísticos e democráticos, a Gestão Participativa enfrenta o desafio de ser implementada de forma prática. Há a necessidade de garantir que todos os colaboradores tenham a chance de participar. Contudo, a abordagem pode ser vista como um modelo idealista, em vez de firmemente baseado na prática organizacional (Paro, 2002). A democratização da cultura escolar, que é o cerne da gestão participativa, tem muito a ver com as práticas educativas desenvolvidas em cada escola, exigindo que o gestor saiba delegar poderes e estimular a autonomia.

A Gestão Participativa, portanto, é um sistema de governança inclusivo que capacita seus profissionais a participarem das funções diárias e dos processos de formulação de políticas na escola. O envolvimento de pais, professores, alunos e demais atores sociais é a base da boa gestão escolar. A participação ativa e o envolvimento na tomada de decisões encorajam a priorização do investimento dentro dos contextos da escola e das pessoas envolvidas.

Considerando o foco conceitual no modelo de liderança e na prática democrática que sustenta a gestão da unidade social escolar, o presente estudo tem como objetivo: analisar os princípios, mecanismos e resultados da Gestão Participativa enquanto força motriz para a autonomia e democratização do poder nas organizações educacionais.

METODOLOGIA

O estudo adota a abordagem de Revisão Narrativa com um enfoque Qualitativo. O método qualitativo é o mais adequado para a investigação e compreensão de representações e crenças, que são os produtos das interpretações humanas sobre o tema em análise. A revisão visa à interpretação e síntese do material teórico focado nos fundamentos da Gestão Participativa. A pesquisa se concentra na análise do conceito de Gestão Participativa como um modelo de liderança que promove a descentralização do poder e o empoderamento dos colaboradores. As fontes teóricas definem que a gestão participativa pressupõe a consulta aos colaboradores e a consideração de suas opiniões na tomada de decisão.

O estudo baseia-se em conceitos que caracterizam a gestão participativa como: um processo que permite que as pessoas sintam-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo sua autonomia; um mecanismo que promove a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo; uma iniciativa do gestor para envolver colaboradores na tomada de decisão, transferindo autoridade, responsabilidade e prestação de contas. Um sistema que

busca construir relações sociais mais justas e humanas.

A análise do material teórico seguiu a técnica de Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo visa à interpretação de material de caráter qualitativo, garantindo uma descrição objetiva e sistemática da riqueza manifesta na discussão conceitual.

O processo analítico para a Revisão Narrativa incluiu a identificação e categorização dos seguintes elementos conceituais:

1. Fundamentos Democráticos: Focando na relação entre a Gestão Participativa e a democratização do poder, e como ela se enraíza em princípios humanísticos ou democráticos.

2. Mecanismos de Operação: Identificação de como a participação é viabilizada. Isso inclui a consulta aos colaboradores, a delegação de poderes, e a construção coletiva de documentos essenciais, como o projeto político-pedagógico.

3. Impacto Organizacional: Sistematização dos resultados positivos esperados, como o aumento do moral, a satisfação no trabalho, a redução da resistência à mudança, e o aumento do comprometimento.

A análise busca sintetizar como a Gestão Participativa, ao garantir que os membros participem do desenvolvimento de políticas e planos, promove uma cultura de inclusão na escola conforme será discutido em resultados e discussão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão participativa destaca a participação e o empoderamento das pessoas em todos os aspectos da gestão, empregando o envolvimento significativo de todas as partes interessadas relevantes da escola no processo de tomada de decisão. Por meio da gestão escolar participativa, as partes interessadas desenvolvem uma apreciação genuína da democracia. A compreensão do significado de gestão já pressupõe:

[...] em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (Lück, 1996, p. 37).

Na gestão participativa, há consulta aos colaboradores e consideração séria de suas opiniões antes de tomar uma decisão, tratando-se de uma abordagem da liderança que leva à descentralização do poder. A participação de tais colaboradores na gestão das instituições de ensino é fundamental para que os seus objetivos pedagógicos sejam alcançados. O nível de envolvimento nos vários programas e atividades escolares pode determinar o nível de esforço que eles colocam em seu trabalho e seus objetivos dependem da eficiência e eficácia de seus membros.

Lück (1996) define a gestão participativa como um processo no qual os subordinados compartilham um grau significativo de poder de decisão com seus superiores imediatos. Gadotti (2004) considera a gestão participativa como uma iniciativa realizada pelo gestor da escola para envolver os colaboradores, quando apropriado, na tomada de decisão. O que é transferido pelo gestor da escola para os colaboradores tende a ser autoridade, responsabilidade e prestação de contas. A gestão participativa não precisa ser percebida como um instrumento de abdicação de autoridade por parte dos gestores da escola, uma vez que eles permanecem responsáveis pelo cumprimento dos objetivos traçados na escola.

À luz dessa afirmação, Libâneo (2001) postula que a gestão participativa não significa que os diretores das escolas entreguem o controle da organização aos colaboradores, ou que os colaboradores tenham poder de veto sobre as ações dos diretores das escolas, ou que uma gestão autoritária estilo nunca é usado. Situações e metas influenciam o estilo de gerenciamento a ser usado.

Alarcão (2004) define a gestão participativa como um modo de operação organizacional em que as decisões relativas às atividades são tomadas pelas próprias pessoas que executam essas decisões. Ainda para a autora, a gestão participativa trata-se de uma oportunidade oferecida aos colaboradores de participarem dos processos de tomada de decisão, que leva à melhoria do desempenho, crescimento pessoal e motivação intrínseca. Essa visão demonstra que a participação da equipe na tomada de decisões pode ter efeitos positivos para a organização e os colaboradores, desde que o processo tenha sido bem executado. Dessa maneira:

[...] o desenvolvimento de uma prática institucional compartilhada, que assuma responsabilidades em conjunto na realização de atividade coletiva, emana toda a energia criadora de um grupo social capaz de observar os desafios das perspectivas burocráticas, de conflitos, culturais, mas também de perceber a autogestão como força motriz de uma gestão, e em especial na educação básica. Nessa trajetória, as mudanças começam a partir do momento em que a escola é vista como uma organização, com uma equipe gestora, que tenha compromisso na formação do cidadão numa sociedade em que ainda prevalece a exclusão e a falta de cidadania, perceptíveis no interior das instituições escolares na prática de administração, que tem sido mais empresarial do que escolar, com o foco na formação e na aprendizagem do educando (Medeiros, 2008, p. 34).

As escolas têm a tarefa de lançar a 'pedra fundamental' no processo de criação de mão de obra de qualidade, influenciada pela sua gestão. A participação de pais, professores, membros da comunidade e alunos é a base da boa gestão escolar, podendo ser direta ou por meio de representação. Isso garante que todas as partes interessadas sintam que têm uma participação e não são excluídas, requerendo o uso de uma gestão estratégica, onde cada escola decide o seu caminho a seguir (Ferreira, 1998). Ao fazê-lo, a escola deve levar em consideração a sua posição estratégica atual, as influências externas presentes e futuras. Esta é uma das principais responsabilidades da gestão escolar, que deve garantir um senso de direção claro e compartilhado, uma vez que:

Gestão na educação está calcada nos princípios da sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida (Ferreira, 1998, p.17).

As escolas são desafiadas a identificar como o poder e a autoridade podem ser compartilhados de maneira apropriada para facilitar a autogestão e melhorar a tomada de decisões. A participação ativa e o envolvimento na tomada de decisões encorajam a priorização do investimento dentro dos contextos da escola e das pessoas envolvidas. A gestão da escola é composta por representantes de vários grupos de partes interessadas, o que ajuda a melhorar as relações escola-comunidade ao envolver as partes interessadas no processo formal. Ao pensar a escola, “os seus membros enriquecem-se e qualificam-se a si próprios. Nessa medida, a escola é uma organização simultaneamente aprendente e qualificante” (Alarcão, 2004, p. 85).

Um dos principais resultados da gestão participativa encontra-se no desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes em todas as etapas de ensino. Por meio da gestão participativa, os gestores não conseguem manipular facilmente outras partes interessadas; os professores recebem um senso de controle sobre suas próprias vidas profissionais; as desigualdades de poder são equilibradas; e recursos adicionais tornam-se disponíveis para as escolas.

Torna-se imprescindível garantir que todos os colaboradores que trabalham em uma instituição de ensino tenham a chance de participar da tomada de decisões no âmbito escolar (Lück, 1996). Um estilo de gestão participativa oferece vários benefícios em todos os níveis institucionais ao cultivar um senso de pertencimento que motiva os seus partícipes a trabalharem conjuntamente, tendo em vista alcançar suas metas. Mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (Gadotti, 2004, p. 92). Os membros que participam da elaboração das decisões da escola se sentem parte de uma equipe com um objetivo comum e têm seu senso de autoestima e realização criativa intensificados.

Há necessidade de aplicação da gestão participativa em organizações humanas, como escolas, pois quando todas as pessoas vinculadas a elas participam da gestão, seu moral fica alto, aumentando facilmente sua produtividade no trabalho. Espera-se, com isso, que a participação de todos venha a desempenhar um papel importante no seu desenvolvimento profissional, principalmente humano. Isso influencia consideravelmente a resolução de conflitos, planejamento pedagógicos, questões disciplinares, formulação e implementação de políticas públicas, uma vez que “Participar é fazer parte. Fazer parte implica querer dividir o que está concentrado. Implica tomar parte que cabe a cada um. Implica dizer que o poder, as decisões, as ações e seus meios sejam estabelecidos com as várias partes envolvidas” (Bordenave, 1994, p. 27). Aos professores,

[...] pais e alunos, cabe perceber que eles constroem a realidade escolar desde a elaboração de seu projeto pedagógico até a efetivação de sua vivência e ulterior promoção de transformações significativas. Não se trata de concorrer, doar ou impor participação, mas sim de estimulá-lo, de modo que se integre nesse processo contínuo (Luck, 2006, p. 71).

Libâneo (2001) concorda que a participação na tomada de decisão está positiva e significativamente relacionada à produtividade e à resistência reduzida à produtividade e à mudança. Ele também afirma que a participação na tomada de decisões ajuda os colaboradores a se identificarem com os objetivos e metas institucionais. Ainda para o referido autor, a gestão participativa aumenta o nível de compromisso de todos os seus colaboradores, os quais participam regular e ativamente do desenvolvimento de políticas e planos e de outras áreas da gestão escolar. Eles passam a ter mais probabilidade de se entusiasmar com sua sistematização pedagógica do que aqueles que participam de forma limitada. A gestão participativa acontece quando:

[...] se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...] (Ferreira, 2006, p. 310).

Esta organização e administração coletivas espelham uma gestão enquanto sistema de governança inclusivo que capacita seus profissionais a participarem das funções diárias e dos processos de formulação de políticas na escola. Essa iniciativa permite, por exemplo, que o corpo docente coopere com o (a) gestor (a) da escola, auxiliando na resolução de problemas cada vez maiores que a escola enfrenta. Este envolvimento é um ativo indiscutível da escola e da gestão, o que promove o seu desenvolvimento profissional.

De acordo com Weffort (1995), o desenvolvimento profissional é um processo contínuo de educação, treinamento, aprendizagem e atividades de apoio realizadas por profissionais qualificados, que muitas vezes ocorre em um ambiente de trabalho ou não, a fim de promover a aprendizagem e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e valores educativos. Paro (2002) observou especificamente que o desenvolvimento profissional pode resultar na redução do desperdício; melhoria da qualidade do trabalho; aumento no desempenho do trabalho; melhoria das habilidades, conhecimento e atitude da equipe; aprimoramento da implementação de novas políticas e regulamentos; e deve aumentar o crescimento da instituição escolar, minorando premissas autoritárias. A escola, assim,

[...] só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola (Paro, 2002, p.12).

Pode-se argumentar que a participação no processo de tomada de decisão em um sistema escolar serve como uma das plataformas primordiais para a realização das metas e objetivos definidos coletivamente. A gestão participativa pode ser considerada como uma mudança de um estilo de gestão tradicional para um estilo de gestão mais inovador, que permite a todos voz e vez em questões institucionais com o objetivo de melhorar o desempenho no trabalho e atingir os objetivos estabelecidos, uma vez que descentralização e autonomia caminham juntos.

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogoverna-se (Gadotti, 1995, p. 202)

Em outros termos, a sobrevivência de qualquer organização depende da participação da equipe na tomada de decisões para um desempenho robusto do trabalho. Os gestores escolares, em face disso, devem ver a necessidade de considerar as ideias dos professores como importantes e relevantes para o sucesso da gestão da escola. Além disso, Gadotti (1995) indicou ainda que um estilo participativo de gestão em qualquer organização de trabalho pode trazer aumento no comprometimento e senso de pertencimento do sujeito, aumento na produtividade do colaborador, maior satisfação no trabalho, alto desempenho no trabalho, etc.

Os membros da equipe de gestão escolar podem precisar considerar a gestão participativa como um componente crítico da delegação da equipe, não podendo serem especialistas em tudo e resolver todos os problemas que surgem no local de trabalho. A falta de delegação de pessoal nas escolas pode ter um efeito adverso no cumprimento das metas. Isso significa que as equipes de gestão escolar, especialmente os gestores, podem precisar delegar autoridade de gestão a certos membros da equipe que tenham habilidades e conhecimentos para executar as tarefas identificadas. Isso significa que a abordagem de gestão participativa se empenha em encontrar uma solução para esse dilema de gestão e permite que outros membros da equipe tragam para a escola o envolvimento mútuo e a responsabilidade inequívoca nas tarefas que desempenham.

A gestão participativa está enraizada em princípios humanísticos ou democráticos. Isso é atribuído à crença de que os colaboradores têm o direito de

participar das decisões que afetam suas vidas. Ela pressupõe que os colaboradores têm a capacidade, ou pelo menos o potencial, para fazer isso, desde que participem de forma inteligente e demonstrem comprometimento com os assuntos em questão, especificamente na resolução de problemas, pois:

A maneira como os problemas se apresentam e são solucionados na organização escolar revelam diferentes modos de administrar uma escola. É comum identificar nas escolas o convencimento de que as decisões e os problemas ali existentes devam ser absorvidos e resolvidos pelo diretor, revelando uma postura acrítica em relação a uma forma de gestão centralizada na figura do diretor, que coloca esse diretor como controlador das ações e os demais integrantes do processo educativo como meros executores ou expectadores. Por que isto acontece? Onde e com quem as pessoas aprenderam a adotar e a corroborar esse tipo de gestão? (Cavazzani, 2007, p. 17)

Nesse ínterim, a gestão participativa está ainda mais enraizada no estilo de gestão que se concentra na descentralização da tomada de decisões e no compartilhamento de poder para atingir os objetivos organizacionais. Essa visão é apoiada por Ferreira (2006), que afirma que os gestores escolares delegam autoridade gerencial a seus pares na busca dos objetivos da escola. A descentralização da tomada de decisões e a divisão do poder para atingir as metas estabelecidas tem se tornado cada vez mais a pedra angular da gestão na contemporaneidade.

Libâneo (2001) argumenta que o crescente surgimento da gestão participativa nas escolas reflete a crença amplamente compartilhada de que uma gestão mais plana e estruturas de autoridade descentralizadas carregam o potencial para alcançar resultados inatingíveis pelo tradicional de cima para baixo estruturas burocráticas nas escolas. A gestão participativa é uma forma instrumental de alcançar o sucesso escolar, eficácia, eficiência e outros resultados valiosos.

Subjacente a um estilo de gestão participativa está a crença de que, por meio da participação, os colaboradores podem atingir suas necessidades de ordem superior, o moral e a satisfação no trabalho aumentam e os conflitos e a resistência à mudança diminuem (Libâneo, 2001). Isso tende a ter efeitos para a gestão participativa nas escolas, efeitos que são críticos porque podem levar ao sucesso escolar. A melhoria do desempenho não é um resultado direto da participação dos colaboradores, mas a participação tem um efeito positivo na satisfação no trabalho e no nível de motivação dos mesmos. Isso tende a se tornar um componente pragmático ou de relações humanas da gestão participativa.

O consenso do grupo na tomada de decisões é um resultado da gestão participativa, uma vez que o processo requer convocação, sondagem, debate e negociação entre os membros da equipe em vários níveis. Um processo de tomada de decisão por consenso envolve cada membro participando e compartilhando suas ideias, fatos e dados. Em suma, a gestão participativa exige que os colaboradores tenham a oportunidade de se pronunciar sobre os assuntos escolares.

A abordagem de gestão participativa é de natureza normativa. Gadotti (1995) afirma que funções, deveres e obrigações são importantes para a participação da equipe. Isso significa que os membros da equipe tomam as decisões não apenas porque têm um interesse em jogo, mas porque são esperados ou obrigados a fazê-lo. Em outras palavras, eles agem de acordo com as regras e regulamentos organizacionais. Cavazzani (2007) afirma que as teorias de gestão tendem a ter orientação normativa, mas as abordagens colegiadas, em particular, refletem a visão prescritiva de que a gestão deve ser baseada em acordo ou consenso.

Paro (2002) afirma que os defensores da colegialidade acreditam que a tomada de decisões deve ser baseada em princípios democráticos, mas não necessariamente afirmam que esses princípios realmente determinam a natureza da gestão em ação. Isso cria a impressão de que a abordagem de gestão participativa pode ser um modelo idealista, ao invés de um baseado firmemente na prática organizacional.

Ainda segundo Paro (2002), o colaborador de hoje deseja compartilhar a gestão da organização da qual faz parte. Esse compartilhamento ou reciprocidade de interesses é o que o colaborador realmente busca em suas tentativas de conhecer melhor o gerente. Hoje, pode haver uma grande lacuna entre diretores impessoais e membros da equipe. No entanto, Cavazzani (2007) adverte que os gestores devem aprender quando dar um passo para trás e deixar que as forças da participação funcionem, e quando intervir e tomar medidas decisivas.

Libâneo (2001) considera que, por meio da implementação de métodos de gestão participativa, como reuniões de equipe, os colaboradores têm a oportunidade de desempenhar um papel ativo na tomada de decisões que os afetam. Essa visão pode ter como premissa a ideia de que os colaboradores são mais propensos a aceitar e apoiar as decisões quando estiveram envolvidos em sua tomada.

Medeiros (2008) argumenta que o principal deve ser capaz de desenvolver e implementar um processo cíclico de definição de metas, identificação de necessidades, definição de prioridades, formulação de políticas, planejamento, orçamento, implementação e avaliação de uma maneira que forneça o envolvimento apropriado da equipe e da comunidade, incluindo pais e alunos, conforme relevante. Esta visão mostra a relação da gestão participativa com a abordagem de gestão estratégica. Assim, os processos estratégicos como aqueles identificados por Caldwell são, sem dúvida, relevantes para os deveres e responsabilidades dos diretores das escolas.

Alarcão (2004) afirma que as etapas mais comuns e valiosas na gestão escolar é a preparação de um “documento de discussão” que será apresentado durante as reuniões de equipe. Preparar tal documento pode ser uma tarefa difícil para muitos gestores escolares. O medo de falhar também pode manter muitos fora do processo. A iniciativa que visa revisar, avaliar e considerar os planos é uma tarefa de gestão central, e provavelmente uma na qual a maioria dos colaboradores de uma escola pode e deve participar. Isso mostra a necessidade de envolvimento dos colaboradores no processo participativo de tomada de decisão da escola.

Há, entretanto, uma grande necessidade de as escolas planejarem a participação do pessoal. A maioria dos educadores está ciente das decisões aleatórias que ocorrem em algumas escolas sul-africanas. Algumas decisões erradas podem afetar apenas uma área de uma organização, por exemplo, uma equipe departamental, enquanto outras afetam toda a organização e até mesmo todos os seus alunos. A maioria das decisões ruins tende a surgir da falta de consciência ou resposta a um problema, ou de um processo de tomada de decisão desinformado e não democrático. A tomada de decisão nas escolas precisa ser bem informada e cuidadosamente considerada com base no fator tempo, bem como nas práticas participativas. Portanto, uma das principais estratégias para envolver o pessoal no processo de tomada de decisão em uma escola pode ser o uso cuidadoso dos documentos de decisão (Alarcão, 2004).

Existem argumentos para uma maior participação nos assuntos públicos e no governo ou gestão de instituições públicas, como escolas. Bordenave (2004) fornece as seguintes razões para tal aumento de participação:

- É somente através da “cooptação” dos cidadãos para a tomada de decisões que eles podem ser levados a se identificar com as políticas colocadas diante deles e dar a elas o seu devido apoio.
- A elaboração de qualquer política ou procedimento só pode ser verificada e corrigida se os envolvidos tiverem a oportunidade de fornecer feedback sobre seus efeitos.
- É somente por meio do envolvimento em assuntos públicos que os indivíduos podem atingir sua plena estatura como seres humanos.

O terceiro argumento é a favor da democracia política, e também de formas representativas de governo em nossa sociedade e local de trabalho. O desafio poderia ser determinar até que ponto a participação democrática pode ser estendida às instituições sociais e corporativas. A extensão das oportunidades de participação ajuda a um envolvimento mais amplo da comunidade na tomada de decisões da escola, a consideração da relevância dos princípios e práticas democráticas para as questões organizacionais e o relacionamento do cliente com as fontes dos bens e serviços que ele ou ela precisa. Todas essas áreas têm um papel significativo na gestão escolar.

Nas escolas, a participação é possível e desejável na tomada de decisões relativas a alguns fins e meios. As práticas democráticas tornaram-se imperativas nos locais de trabalho. Flexibilidade e criatividade podem ser asseguradas por um processo de descentralização deliberada e abrangente por meio de gestão participativa. Isso geralmente é alcançado pelo ato constante e constitucional de devolver a responsabilidade do centro para a periferia de uma organização.

A gestão participativa tem como premissa relacionamentos que sustentem princípios democráticos. Nesse sentido, relações significativas e colegiais são sustentadas por valores democráticos. A democracia exige uma abordagem e prática de gestão participativa. O aumento das práticas democráticas tende a ter um efeito positivo no moral do pessoal e na qualidade da decisão, bem como pode ter os mesmos resultados que a gestão participativa por parte dos colaboradores.

Para Luck a confirmação da gestão democrática é pressuposto fundamental para que, pela descentralização das ações, se construa uma gestão participativa fortalecendo o espírito de equipe e o surgimento de lideranças que sustentem o projeto de melhoria da escola a médio e longo prazo. Outra ação importante é a construção coletiva da proposta pedagógica e das estratégias para a melhoria da aprendizagem. Para tanto, uma gestão participativa não se limita a debater e construir proposições sendo necessário que, no processo de execução, a equipe deve ser distribuída e definida responsabilidades. Outro instrumento é a elaboração do plano de ação que deve ser de forma coletiva, aceitando as opiniões as experiências, e sugestões, para o processo de tomada de decisão.

Todos os integrantes do quadro profissional escolar têm importância enorme na formação do educando, onde este não é o mesmo com aquela concepção de reproduzir o que lhe é passado. Essa nova configuração permite não somente a este, mas também aos pais, professores e funcionários da escola interagir junto na busca de soluções no processo inspirado no em modelo empresarial denominado chamado “Gestão Escolar Democrática”.

É essencial para uma eficiente gestão, estar ciente da concepção que estrutura dos documentos que regem a instituição escolar. Espera-se, de forma evidente, que estes tenham sido concebidos coletivamente, resultando nos anseios da comunidade escolar e local. Destaca-se especialmente o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, mediante os quais a gestão necessita fundamentar sua Plataforma de pleito à Direção e onde fundamentará toda a sua trajetória administrativa por meio do Plano de Ação.

Os gestores que baseiam a sua administração fundamentada na descentralização e corresponsabilidade. Efetivando em sua prática dando voz e vez a todos os segmentos da comunidade escolar, a partir das diferentes instâncias colegiadas e instrumentos que possibilitem a participação de todos. Os segmentos que constituem uma escola de um modo geral são: alunos, professores, técnicos administrativos, agentes de apoio, famílias e a parte da sociedade que esteja ligada diretamente a vida da escola;

A gestão participativa é um processo no qual há consulta aos subordinados e consideração séria de suas opiniões antes de tomar uma decisão. A gestão participativa é uma abordagem da liderança que leva à redução do diferencial de poder entre superiores e subordinados. A participação do Professor na gestão das instituições de ensino é fundamental para que os seus objetivos organizacionais sejam alcançados. O nível de envolvimento dos professores nos vários programas e atividades de suas instituições pode determinar o nível de esforço que eles colocam em seu trabalho e seus objetivos dependem da eficiência e eficácia de seus professores.

A gestão participativa é definida como a prática de garantir que todos os funcionários que trabalham em uma organização tenham a chance de participar da tomada de decisões organizacionais. Um estilo de gestão participativa oferece vários benefícios em todos os níveis da organização. Ao criar um senso de propriedade na empresa, a gestão participativa cultiva um senso de pertencimento que motiva os

funcionários a aumentar a produtividade para atingir seus objetivos. Os funcionários que participam da elaboração das decisões da empresa se sentem parte de uma equipe com um objetivo comum e têm seu senso de autoestima e realização criativa intensificados (Lüchck, 1996).

Há necessidade de aplicação da gestão participativa em organizações humanas, como escolas. Quando os trabalhadores participam da gestão, seu moral fica alto. Isso pode aumentar facilmente sua produtividade no trabalho. O envolvimento e a participação de professores na gestão de suas respectivas escolas provavelmente aumentarão sua produtividade. Espera-se que a participação dos professores na gestão escolar desempenhe um papel importante no desempenho profissional dos professores. Este último, em uma extensão razoável, depende do nível de seu envolvimento na gestão de suas respectivas escolas nas áreas de finanças escolares, resolução de conflitos, planejamento e manutenção da planta escolar, questões de exame, questões disciplinares, formulação e implementação de políticas, formulação de esquema de trabalho e os horários escolares. No entanto, os professores do ensino médio costumam reclamar de seu não envolvimento na gestão de suas escolas. Eles foram observados reclamando que seus diretores se comportavam como executivos-chefes. Isso parecia afetar adversamente sua produtividade em suas respectivas escolas.

Existe a necessidade de os diretores mostrarem maior preocupação com os professores e que os diretores poderiam delegar tarefas, enquanto os professores na escola deveriam mostrar maior cooperação. Deve haver um alto nível de participação dos subordinados na tomada de decisões para realização organizacional e maior produtividade. Parece que os professores não estão dando o melhor de si no processo de ensino-aprendizagem. Isso pode recorrer à produção de alunos que abandonam a escola pela metade, conforme testemunhado nos resultados finais dos Exames de Certificado da Escola Sênior divulgados ao longo do tempo.

A gestão participativa prevê a produtividade e a mudança organizacional. Na mesma linha, o cumprimento das metas é maior para gerentes com alto envolvimento dos subordinados em suas finanças e preparação orçamentária. Recomenda-se a gestão participativa para evitar o baixo moral dos trabalhadores, baixa produtividade relacionada ao trabalho e alta rotatividade voluntária. No entanto, o excesso de participação, bem como a privação mais frequente, provavelmente não aumentará a produtividade dos professores.

A participação na tomada de decisão está positiva e significativamente relacionada à produtividade e à resistência reduzida à produtividade e à mudança. Eles também afirmaram que a participação na tomada de decisões ajuda os funcionários a se identificarem com os objetivos e metas institucionais. A gestão participativa aumenta a produtividade. A vantagem competitiva melhora o desempenho e a satisfação. Os funcionários que participam regular e ativamente do desenvolvimento de políticas e planos e de outras áreas da gestão escolar têm mais probabilidade de se entusiasmar com sua organização do que aqueles que participam de forma limitada.

A cultura da instituição controla a maneira como os membros interagem entre si e com as partes interessadas dentro e fora da instituição. A cultura é um dos elementos mais fortes de controle em uma instituição e aumenta a inclusão, bem como a coordenação dentro da instituição. Todos os processos de medição de desempenho requerem o uso de modelagem estatística para determinar os resultados. Um escopo completo do desempenho de uma escola nunca pode ser obtido, já que geralmente alguns dos parâmetros não podem ser medidos diretamente, mas devem ser estimados por meio de observação indireta e, como um conjunto completo de registros, nunca fornece uma avaliação sem compressão para os números-chave. Medir o desempenho de professores e alunos é necessário para melhorar a escola ou simplesmente construir com base no sucesso atual. Há uma grande variedade de maneiras pelas quais o desempenho pode ser medido, seja individualmente, como um todo, internamente ou de uma perspectiva externa.

O desempenho escolar é comumente avaliado pela administração de um sistema de avaliação de desempenho uma vez por ano, comunicando os resultados e colando o formulário em um arquivo. Um sistema mais avançado pode tentar vincular o formulário de avaliação às decisões de remuneração e à avaliação das necessidades de treinamento e desenvolvimento. Ele indicou ainda que o sistema de gestão do desempenho escolar pode ser definido como um sistema integrado de gestão e melhoria do desempenho de todos os professores. Isso é feito através da identificação das vantagens competitivas da escola, identificação de resultados de trabalho e comportamento necessários para manter suas vantagens competitivas, inclusão de mudança de comportamento, liderança, remuneração, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção e sistemas de motivação, tudo em um esforço para eliminar qualquer desempenho lacunas entre o desempenho desejado da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão participativa é um modo de operação organizacional que enfatiza a participação e o empoderamento das pessoas em todos os aspectos da gestão. Ela exige o envolvimento significativo de todas as partes interessadas relevantes da escola (colaboradores, pais, professores, comunidade) no processo de tomada de decisão, promovendo uma apreciação genuína da democracia.

O conceito pressupõe o trabalho associado de indivíduos analisando, decidindo e agindo em conjunto, orientados por uma “vontade coletiva” (Lück, 1996). Isso leva à descentralização do poder, onde os subordinados compartilham um grau significativo de poder de decisão com seus superiores imediatos. Contudo, é crucial notar que a gestão participativa não é uma abdicação de autoridade por parte dos gestores, que continuam responsáveis pelo cumprimento dos objetivos traçados.

A adoção desta abordagem é vital para o sucesso escolar, pois contribui para a construção de relações sociais mais justas e humanas, valorizando o trabalho coletivo. Entre os principais resultados listados nos excertos, destacam-se:

1. Desenvolvimento da Autonomia e Responsabilidade: A participação permite que as pessoas controlem seu próprio trabalho, sintam-se autoras e responsáveis pelos resultados, construindo sua autonomia (Luck, 1998).

2. Melhoria no Desempenho e Moral: Quando todos participam da gestão, o moral fica elevado, o que aumenta a produtividade no trabalho e a satisfação.

3. Comprometimento e Identificação: A participação na tomada de decisões está positivamente relacionada à produtividade e à resistência reduzida à mudança. Colaboradores passam a se identificar com os objetivos e metas institucionais.

4. Qualificação da Organização: Por meio da reflexão e do compartilhamento de práticas, a escola se torna uma organização “simultaneamente aprendente e qualificante” (Alarcão, 2004).

A implementação eficaz da gestão participativa requer que o gestor seja dinâmico, comprometido e motivador, sabendo delegar poderes e estimular a autonomia (Rocha, 2014). É um processo que exige a organização e a administração coletiva de todo o projeto político pedagógico, dos planos de estudo, dos conteúdos e das atividades.

Para que a participação se efetive, é necessário que o gestor inclua todos os segmentos da comunidade escolar (alunos, professores, técnicos, famílias e sociedade) por meio de instâncias colegiadas e instrumentos que viabilizem a participação de todos. Estratégias como a construção coletiva da proposta pedagógica e dos planos de ação são fundamentais.

Apesar dos benefícios, o processo enfrenta o desafio de superar o estilo de gestão centralizada e autoritária, ainda comum, onde as decisões são absorvidas e resolvidas unicamente pelo diretor, relegando os demais a meros executores ou espectadores (Cavazzani, 2007). Além disso, a gestão participativa pode ser vista como um modelo idealista, em vez de firmemente baseado na prática organizacional (Paro, 2002). A sobrevivência de qualquer organização, no entanto, depende da participação da equipe na tomada de decisões para um desempenho robusto.

Em suma, a gestão participativa busca a superação do poder individual em favor do poder da competência, transformando a escola em um sistema de governança inclusivo que capacita seus profissionais a participarem ativamente.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

BORDENAVE, Juan. E. Diaz. **O que é participação?** 8 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

CAVAZZANI, Virginia Fernandes. **A construção da gestão participativa na escola: um estudo de caso**. 2007. 128 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

GADOTTI, Moacir (Org.). **Autonomia da Escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, Moacir. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis: Vozes, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis/RS: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, A. *et al.* Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996, p. 37.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. **Administração educacional e racionalidade**: o desafio pedagógico. Ijuí: Unijuí, 2008.

WEFFORT, Madalena. **Observação, registro, reflexão**: instrumentos metodológicos I. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1995.