



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANTONIA ALCIONE DE SOUZA FERREIRA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA MARIA AMÉLIA PONTES:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO MUNICÍPIO DE MULUNGU – CE.**

REDENÇÃO-CEARÁ 2016



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANTONIA ALCIONE DE SOUZA FERREIRA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA MARIA AMÉLIA PONTES:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO MUNICÍPIO DE MULUNGU-CE.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração
Pública da UNILAB como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Lourenço Ocuni Cá

REDENÇÃO-CEARÁ 2016

ANTONIA ALCIONE DE SOUZA FERREIRA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA MARIA AMÉLIA PONTES: DESAFIOS
PERSPECTIVAS NO MUNICÍPIO DE MULUNGU – CE.**

Monografia julgada e aprovada para obtenção de diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: __/__/____

Nota: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Lourenço Ocuni Cá
Orientador

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima
Membro da Banca

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Membro da Banca

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia primeiramente a Deus, rei e senhor da minha vida e a todos aqueles que torceram para a concretização deste sonho, em especial ao meu pai Manoel e a minha mãe Graziela. O esforço e a dedicação que vocês tiveram com a nossa família foi fundamental para a minha formação acadêmica, mas principalmente para a construção de valores, que hoje não abro mão, que sem vocês não seria possível. Sintam-se parcialmente recompensados, é para você pai, agricultor, não alfabetizado e para você mãe, agricultora semialfabetizada, que dedico o meu título de Bacharel em Administração Pública.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade concedida.

Agradeço aos meus pais, Graziela e Manoel, pelo incentivo e apoio à minha formação acadêmica.

Agradeço às minhas irmãs, em especial, Antônia por todo apoio nos momentos de dificuldades.

Aos meus colegas de turma, pelo compartilhamento de bons e maus momentos que enfrentamos juntos.

Agradeço a todos os amigos que contribuíram para a concretização deste sonho, em especial Selma e José.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Lourenço Ocuni Cá pela sua disponibilidade e dedicação em me orientar, contribuindo significativamente para a concretização deste sonho.

RESUMO

O governo tem como principal função o gerenciamento dos recursos públicos bem como a prestação de serviço que atenda às necessidades da população, da melhor forma possível, dentro das diversas áreas de atuação do governo tem-se a escola pública, instituição legitimada para formação do indivíduo enquanto ser social. A escola tem como público-alvo os alunos, sendo formada por pais, alunos, professores, funcionário e direção. O objetivo deste trabalho é verificar se há adoção do Modelo de Gestão Participativa de forma a integrar os indivíduos que compõem a comunidade escolar no processo de tomada de decisões da escola. Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritivo, com abordagem qualitativa. O procedimento metodológico utilizado foi à pesquisa de campo. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas. A partir das entrevistas pode-se concluir que a escola adota práticas de gestão participativa, porém os demais indivíduos não atuam efetivamente nos processos decisórios da escola.

Palavras-chaves: Gestão participativa. Participação. Responsabilidade.

ABSTRACT

The government's main function is the management of public resources as well as the provision of services that meet the needs of the population, the best. Within the diverse areas of government activity, public school is a legitimate institution for the formation of the individual as a social being. The school's target audience is students, consisting of parents, students, teachers, employees and management. The objective of this work is to verify if there is adoption of the Participatory Management Model in order to integrate the individuals that make up the school community in the school decision making process. This research is exploratory and descriptive, with a qualitative approach. The methodological procedure used was field research. The data were collected through of semi-structured interviews. From the interviews it can be concluded that the school adopts participatory management practices, but the other individuals do not act effectively in the school's decision-making processes.

Key words: Participatory management. Participation. Responsibility.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Gestão escolar	13
2.2 Gestão participativa na escola pública.....	16
2.2.1 Mecanismos de Participação Popular no Ambiente Escolar	18
3 METODOLOGIA	20
4 ANÁLISE DOS DADOS	22
4.1 Percepção da diretora das práticas participativas na escola.....	22
4.2 Percepção dos professores sobre práticas participativas na escola	25
4.4 Percepção dos pais sobre práticas participativas na escola	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	31
APENDICE – A.....	33
ANEXO A.....	35

1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas, de modo geral, têm como objetivo principal a prestação de serviços públicos à sociedade, serviços que devem ser ofertados da melhor forma possível, com a escola pública não é diferente. Desta forma, o gestor escolar deve buscar mecanismos que favoreçam a sua atuação, enquanto administrador público afim, de buscar cada vez mais oferecer um serviço de qualidade. E, hoje, há um recorrente debate sobre a qualidade do ensino nas escolas públicas, e muitas das vezes, o único julgado como culpado da precariedade na educação pública é o Estado, representado pelos gestores escolares.

Assim, o Estado passa a ser responsável por todos os males que rodeiam a educação nas escolas públicas, esquece-se que este é apenas um dos atores envolvidos no cenário da educação, que deve agir em conjunto com pais, professores e alunos em prol do bom desempenho do ensino público. Levando em conta os agentes envolvidos na comunidade escolar formal é importante a integração de todos para que seja possível o alcance dos objetivos da escola, enquanto instituição pública.

Assim, em se tratando da busca pela integração de pais, professores, alunos e direção escolar, uma das principais aliadas do gestor público poderia ser o modelo de Gestão Participativa, que ao buscar a participação, de todos os atores, em ações que dizem respeito à Gestão Escolar, facilita a realização de ações que promovam o bom desempenho da instituição.

Dentro desse cenário educacional, o Estado de forma geral, atua mediante seus três entes federativos: União, Estados- Membros e Municípios, oferecendo suporte técnico, financeiro, elaborando e executando políticas de desenvolvimento educacional, bem como avaliá-las, administrar os recursos humanos e financeiros e buscar a participação da família nos assuntos escolares, para que as escolas exerçam suas atividades, a fim de cumprir sua finalidade.

Outro agente importante dentro da comunidade escolar é o docente que de forma geral, além de ministrar horas/aula, deve participar da construção do projeto político-pedagógico da escola, junto com a comunidade escolar e incentivar a participação da família nos assuntos escolares para buscar a qualidade do ensino. Seria de grande valia que o gestor escolar garantisse a utilização efetiva dos recursos disponibilizados pelo governo à escola, destinado ao seu público-alvo.

A temática desta pesquisa é desenvolvida na Escola Municipal Maria Amélia Pontes, no Município de Mulungu - CE. O Município fica localizado na Microrregião de Baturité, possui uma população estimada em 12.682 habitantes, segundo o Instituto de Geografia e Estatística – (IBGE, 2016). E, de acordo com um levantamento realizado pelo IBGE no ano de 2015 o Produto Interno Bruto – PIB- do Município é oriundo da agropecuária (16,42%), indústria (9,57%) e serviços (74%). Os serviços públicos do município são custeados, majoritariamente, por transferências de recursos financeiros dos Governos Federal e Estadual, pois suas receitas são insuficientes para o custeio de suas atividades.

Hoje, Mulungu possui seis escolas da rede pública municipal, atendendo até 2014 o quantitativo de 1.840 alunos de quatro a dezessete anos de idade. Dentre as seis escolas do município, foi escolhida apenas uma a E.E.F.M.A.P, para a realização desta pesquisa.

A questão inicial desta pesquisa baseia-se no fato do nível de insatisfação dos usuários do serviço público apresentar um quantitativo significativo nas últimas décadas. O cidadão está cada vez mais exigente quanto à qualidade dos serviços que são ofertados pelo Estado. Julgando este como principal causador da insuficiência de tais serviços.

Na educação pública não é diferente, porém com a gestão democrática assegurada pelo Artigo 206 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a representação popular ganhou força dentro das decisões políticoadministrativas da escola enfatizado pela inserção do princípio da gestão democrática, no sistema de ensino brasileiro.

Vale reforçar ainda que há preocupação de se demonstrar o quanto a participação popular em ações relacionadas à sua realidade pode contribuir para o aprimoramento de tais ações em busca do desenvolvimento local.

A escolha de uma escola deu-se pelo fato desta ser o principal instrumento formal de construção da cidadania. É de extrema importância desenvolver e apontar o potencial de cada indivíduo enquanto membro de uma sociedade, uma vez que o exercício da cidadania será refletido positivamente não só no âmbito interno da escola, mas também na sociedade como um todo (âmbito social, político e outros).

Claro que se visualizar a escola como uma instituição de ensino e aprendizagem bastaria para ter em seu cotidiano, automaticamente, características da

gestão participativa, já que se trata de uma via de mão dupla (ensino - aprendizagem). Porém Gadotti (p.1, 2014) afirma que *“para formar para a participação é também formar para a cidadania isto é, formar o cidadão para participar com responsabilidade do destino do seu país.”* Outro fator que vai reforçar a escolha do objeto é a própria razão do curso de Administração Pública, na região do Maciço de Baturité que visa o desenvolvimento regional.

O Administrador Público tem a capacidade de atuar em múltiplas instituições, sendo a escola uma das opções, que se difere das demais justamente por ser através dela que ocorre o processo de conhecimento e amadurecimento de ideologias, assim, o gestor pode utilizar dessa vantagem para desenvolver pessoas capazes, de participar ativamente, no meio político e social conjuntamente com o governo, seja ele municipal, estadual, ou federal.

Sendo assim, o cidadão deve estar consciente de seu papel enquanto membro da comunidade escolar, já que este tem o poder de interferir em ações que contribuam na qualidade dos serviços educacionais, observando-se as leis vigentes para o setor.

Destarte, como forma de contribuir para a melhoria da gestão da educação pública no Município de Mulungu este trabalho apresenta o seguinte questionamento: de que forma a gestão participativa pode contribuir para o bom desempenho da educação pública no município?

Tendo como objetivo geral verificar se a escola adota o modelo de Gestão Participativa, seguido pelos objetivos específicos que são: identificar se há por parte da gestão escolar ações que estimule a participação dos demais atores no processo de elaboração execução, fiscalização e avaliação de políticas e ações pela escola; identificar se há interesse de pais, alunos e professores em participar do processo decisório da escola; identificar os resultados obtidos com a adoção desse modelo de gestão.

Este trabalho é dividido em quatro partes, nesta introdução seguida pelo levantamento bibliográfico a fim de buscar embasamento teórico; metodologia abordando o procedimento metodológico e técnicas utilizados para realização da pesquisa; a análise dos resultados obtidos e, por fim as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os aspectos bibliográficos relacionados à Gestão Participativa bem como sua introdução dentro do ambiente escolar de maneira geral e nas escolas públicas.

A sobrevivência de qualquer organismo social, bem como da sociedade como um todo depende da sua interação, assim defende a Escola da Dinâmica de Grupo.

No ramo empresarial a gestão participativa surge como uma forma de estimular a produtividade individual e, conseqüentemente, melhor desempenho organizacional. Isso através da articulação de todos os indivíduos que fazem parte da organização.

De acordo com Chiavenatto (p.155,2013,), *“para os autores humanistas, a sobrevivência da nossa civilização dependerá da capacidade de criar invenções sociais (organizações participativas) capazes de aproveitar as energias do ser humano para o uso construtivo da sociedade.”*

Assim, dentro de uma organização o gerente tende a abrir mão de valores individuais em detrimento de opiniões diversas, fundamentadas, que contribua para tomada de decisões que beneficie todos os agentes inseridos naquela instituição, possibilitando o compartilhamento de responsabilidades e maior comprometimento com os objetivos da organização.

A implantação da Gestão Participativa teve início no Brasil na década de 1990, porém a busca pela efetividade de tal modelo de gestão iniciou-se na década de 1970, ainda no Regime Militar.

A origem de novas estruturas sociais e a constante busca pela defesa de seus interesses à frente do Estado, seguido pela luta de democratização do Estado, visando maior participação do indivíduo nas ações governamentais, enquanto ser social. Porém, apenas na década seguinte, 1980, ocorre os processos de mudanças no âmbito político, social e institucional.

[...] Nesse cenário começam a ser travados fortes embates entre o poder estatal, movimentos sociais e organizações da sociedade civil, desencadeando uma trajetória de lutas pela ampliação democrática, que visava assegurar a participação da sociedade nos processos decisórios da gestão e controle dos recursos públicos. ROCHA, 2009).

Tais reivindicações sociais passam a ser legitimadas com a Promulgação da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 204, inciso II *“a participação da população, por meio de representantes, na formulação de políticas e no controle das*

ações em todos os níveis". No entanto, após a legitimidade concedida pela CF/88 houve ainda grandes discussões a fim de efetivar o texto promulgado.

Assim, na década de 1990, a gestão descentralizada das ações governamentais se inicia nas áreas da saúde, educação, assistência social, segurança pública, etc. Esse processo de descentralização das políticas influencia diretamente, e de forma positiva, na participação popular já que a municipalização das políticas públicas permite autonomia a instituições públicas fortalecendo o processo de democratização do Estado.

Levando em consideração a luta pela participação da sociedade nas ações de governo, este movimento tornou-se uma relação bilateral, exigida pela sociedade e atendida pelos gestores. A persistência por parte de grupos e indivíduos em pressionar os governos, funcionou bem uma vez que houve iniciativas por parte dos gestores em estimular a participação popular em suas ações *"tornou-se ao mesmo tempo, uma demanda social e uma resposta governamental"*. (NOGUEIRA p.45, 2009).

O governo instituiu mecanismo de articulação entre governo e sociedade, como, por exemplo, ouvidorias, conselhos, conferências etc. Isso visando estabelecer a democracia participativa, frentes às demandas da sociedade.

Desta forma, a Gestão Participativa pode ser entendida como o gerenciamento dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos institucionais, de forma coletiva visando o bem comum, envolvendo aqueles que serão afetados diretamente pelas decisões. Assim, é um processo de construção conjunta de uma decisão de acordo com. [...] *"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 p.37 1996).

De acordo com Paro, 2002, o compartilhamento das responsabilidades recaindo sobre todos os participantes do processo decisório, leva a um maior interesse e comprometimento por parte dos envolvidos, ao final na sua fase e implementação tendo maiores possibilidades de se ter um resultado positivo. Consequentemente, o espaço para críticas negativas às ações estatais será amenizado, uma vez que os próprios cidadãos atuam em conjunto com os governos.

Cabe ressaltar, que a Gestão Participativa, é tida como instrumento de aproximação entre governo e sociedade, funcionando como elemento chave para a busca do ideal democrático.

Este modelo de gestão pode ser definido ainda, como democráticoparticipativo, que busca o envolvimento de todos os agentes de uma organização, através da articulação entre indivíduos, visando sempre o alcance de metas e objetivos já estabelecidos mediante discussão entre os interessados. A ideia de gestão compartilhada não exclui a função do gestor, pelo contrário, contribui para a formação de um ambiente de trabalho mais saudável, valorização das pessoas que compõem tal organização, comprometimento com metas, os objetivos institucionais, com vista no lucro seja este de caráter social ou financeiro.

As organizações tornam-se um agrupamento de humano formado por interações entre pessoas com cargos diferentes, especialidades distintas e histórias de vida singulares que, entretanto, compartilham objetivos comuns e decidem, de forma pública, participativa e solidária os processos e os meios de conquistas desses objetivos (LIBÂNEO, p. 512, 2012).

É importante destacar que a Democracia Participativa, não tem o intuito de se sobrepor à Democracia Representativa, pelo contrário, a sua finalidade pode ser entendida como a complementação da Representativa já que possibilita a continuidade da participação popular, que vai para além do voto e estende-se à articulação e envolvimento as ações governamentais. Reforçando mais ainda o papel da Democracia dentro de um Estado Democrático de Direito.

2.1 Gestão escolar

Assim, tem-se a escola como principal função o processo educativo, frentes às demandas sociais. Para tanto, o alcance deste objetivo requer o uso de uma série de ferramentas de gestão que auxilie o trabalho do gestor escolar.

Para melhor compreensão do termo gestão escolar, vamos partir do conceito de administração que de acordo com Chiavenatto,(p.2,2003), “*trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.*” Tal conceito pode ser concluído a partir do desenvolvimento de teorias que foram dando

sustentação à importância da administração dentro de qualquer organização, seja ela de caráter privado ou público.

De acordo com Chiavenato, 2003, propulsor dos estudos acerca da administração foi Frederick Winslow Taylor com a Administração Científica que se baseando no aumento da produtividade através da racionalização do trabalho do operário. Paralelo a Taylor, nos Estados Unidos, surge Henri Fayol, na Inglaterra, abordando uma outra forma de aumentar a produtividade de uma instituição, a Teoria Clássica fundamentando-se no pressuposto de que a empresa deve oferecer uma estrutura organizacional satisfatória e em consonância aplicar princípios gerais da Administração.

A partir destas duas teorias surgiram vários outros desdobramentos teóricos sobre Administração, que não cabem aqui abordar. As duas teorias tem o mesmo objetivo, racionalização dos recursos tendo em vista minimizar custos e maximizar lucros, ou seja, eficiência.

A escola é entendida como uma instituição de competência legítima para atuar no âmbito da formação cidadã do indivíduo, indo além da esfera pedagógica.

Para Lück,

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. (LÜCK, p.20, 2008).

Para o gerenciamento da escola tem-se o mesmo embasamento teórico, fazendo uso das mesmas ferramentas administrativas necessárias ao gerenciamento de qualquer outra organização. No entanto, com as devidas adequações, considerando o seu caráter e suas especificidades.

Assim como qualquer outra organização a escola é dotada de recursos que viabilizam o alcance de seus objetivos, tais recursos podem ser de natureza material, financeira e pessoal, informacional, dentre outros. Porém, estes precisam de gerenciamento que, de forma planejada, organizada deve ser realizada pelo gestor escolar, ou diretor. Desta forma gestão escolar é definida como:

Conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso dos recursos

humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. (LIBÂNEO, p. 412, 2012).

De acordo com Paro, 2006 a ligação que se estabelece entre educação e administração é intuito de utilizar, captar e alocar recursos de acordo com as demandas da escola que podem ser materiais pedagógicos, espaço físico, incentivo à formação continuada dos professores.

Quando se trata de gestão escolar, um dos principais instrumentos de gestão que auxilia o diretor no planejamento de suas ações é Projeto Político-Pedagógico - PPP. Que pode ser entendido como a articulação, com a comunidade escolar, das ações que se pretendem desenvolver na escola de forma compartilhada.

Tal projeto, é um planejamento estratégico que deve pautar-se no que deve ser realizado na escola, dentro do âmbito pedagógico estando diretamente relacionado com a esfera administrativa da escola e, como deve-se realizar-se. Tal planejamento deve ser realizado de acordo com a singularidade de cada instituição. Para Lück, (p.38,2009) *“É um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional”*.

Além do PPP, há outros instrumentos de planejamento estratégico como o Plano de Desenvolvimento Escolar – PDE- onde consta a missão, os valores e a visão da instituição. De acordo com o Ministério da Educação – MEC – (p.20, 2006) *“o PDE constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz, com um foco no futuro”*. Neste instrumento a escola deve traçar estratégias para alcançar seus objetivos, priorizando as melhorias na qualidade de ensino, sem deixar de lado aspectos administrativos.

Por fim tem-se o Plano de Ensino e Plano de Aula, onde o primeiro está relacionado à organização do currículo da escola, levando em consideração os níveis de conhecimento de seus alunos, deve ser elabora pelo diretor em conjunto com os demais professores de forma participativa. Já Plano de Aula, fase final do Plano de Ensino, é a concretização das práticas pedagógicas adotados, organização do trabalho e do tempo que serão desenvolvidas a proposta curricular.

2.2 Gestão participativa na escola pública

Partindo da conceituação abordada acerca das instituições escolares, Libâneo, 2012, afirma que, tais instituições devem ser gerenciadas de maneira democrática, através da articulação e envolvimento de seus integrantes ‘para a realização de objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade de gestão participativa. Segundo Chiavenatto (p.45, 2003) *“as pessoas cujas vidas são afetadas por uma decisão, devem fazer parte do processo de se chegar a essa decisão”*.

O ensino público é regido pela Lei nº 9.394/96, a Lei de Bases e Diretrizes da Educação - LDB- que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A educação, como assegura Constituição Federal de 1988, é um dever do Estado e da família. Sendo que o Estado deve oferecer suporte técnico que possibilite o funcionamento das escolas públicas, na Educação Básica que compreende Pré-escola, Ensino Fundamental e Médio.

Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

*I- educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, organizada da seguinte forma: a) pré-escola;
b) ensino fundamental*

c) ensino médio; (BRASIL, 1996)

O cumprimento deste artigo se dará mediante a colaboração dos entes federativos: União, Estados e Municípios em que além de questões pedagógicas, como elaboração de currículos da educação, deverá atender às demandas de caráter financeiro. Onde o ente maior, a União de acordo com o Art. 9º, Inciso III da LDB, terá função redistributiva e supletiva, arcando com maior parcela do investimento nesta área.

Art. 9º III-prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva.

Os Estados e os Municípios atuam como executores das ações planejadas, em conjunto com a união, facilitando a implementação das políticas e programas

educacionais. As funções que são delegadas aos Estados são similares as funções dos Municípios, diferindo-se apenas na área de atuação, Ensino Médio – Estado; Ensino Fundamental – Município.

A fim de facilitar o trabalho do gestor escolar, foi concedido às escolas autonomia no direcionamento das ações de cunho pedagógico, administrativo e financeiro. Porém, tal autonomia é vinculada às leis que regem tanto as Bases e Diretrizes da Educação, como ao Direito Financeiro Público.

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

A autonomia pedagógica refere-se às obrigações da escola com o conhecimento científico, já a autonomia administrativa diz respeito à forma como a escola gerencia os seus recursos por fim, a financeira trata da forma de aplicação dos recursos destinados à escola, como esta pretende gastar tais recursos.

O gestor escolar para atingir os objetivos organizacionais, deve promover a articulação dos demais integrantes da comunidade escolar. Pois, esta ação implica em maiores probabilidades de êxito na execução de suas ações.

A articulação entre diretor, professores, alunos, pais, funcionários, está assegurada no Art.14, inciso I, II da LDB.

Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática no ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seus princípios:

- I – a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;*
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL,1996)*

O Plano Nacional da Educação – PNE- que estabelece metas e estratégias para melhorias da qualidade na educação pública, também destaca em seu Art. 2º, inciso VI, “a promoção do princípio da gestão democrática na educação pública”.

Levando em conta o caráter institucional da escola pode-se reafirma que em âmbito administrativo se assemelha a outras organizações, tendo o gestor escolar na

figura de administrador. Desta forma, cabe a este a iniciativa, de desenvolvimento de ações que promovam práticas de gestão participativa, e consequentemente alcance dos objetivos tanto administrativos, como pedagógicos. *Para Libâneo, (p.501,2012) “o diretor da escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias, e uma das mais importantes é gerir o processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas.”*

Ele sugere ainda a adoção de uma série de ações que podem concretizar a prática da gestão participativa, dentre as quais estão: a) *envolvimento dos alunos em processos de solução de problema e tomada de decisões*, em que este devem participar ativamente do processo de desenvolvimento da realidade do ambiente escolar da sociedade como um todo; b) *envolvimento dos pais na vida escolar*, buscando interferir, de forma positiva, tanto no aspecto individual, com participar de ações coletivas da escola, observando as normas e diretrizes institucional quanto à gestão participativa; c) *fortalecimento de formas de comunicação e de difusão de informações*, ou seja, dar maior transparência as ações escolares e estabelecer um canal de comunicação entre direção, professores, alunos e pais.

2.2.1 Mecanismos de Participação Popular no Ambiente Escolar

Frente às demandas dos diferentes grupos integrantes da escola, enquanto instituição formal, percebeu-se a necessidade de instituir mecanismos de integração e articulação entre os diversos indivíduos que compõem a unidade escolar afim de inseri-los nas questões que até então só interessava à direção escolar.

No âmbito das funções administrativas: planejamento, direção e execução têm-se a Associação de Pais, Alunos e Professores – APAM- definida como uma instituição pública de direito privado sem fins lucrativos, que tem como objetivo geral segundo Bessa (p.85, 2002,) “auxiliar no aprimoramento do processo educacional, na assistência escolar e na integração escola-comunidade.

Outra forma de participação é através do Grêmio Estudantil, instituição composta por alunos que visa defender de maneira legítima seus interesses, dentro do ambiente escolar, através de debates, eventos culturais.

Pode-se dizer que é o maior exemplo de formação cidadã que a escola pode oferecer já que os indivíduos deste grupo fazem uso tanto de práticas da democracia representativa (voltando em escolher seus representantes), como ter a oportunidade de atuar diretamente nas questões de interesse da classe (debatendo proposta e

acompanhando a implementação das mesmas), destacando a democracia participativa.

Buscando fortalecer ainda mais a participação popular, criou-se o Conselho Escolar formado por pais, alunos, professores, funcionários, diretor, representante de bairro.

De acordo com Bessa, (p.85,2001), “*este órgão tem caráter representativo que tem como principal objetivo a articulação entre todos os indivíduos envolvidos, afim de fiscalizar as ações da equipe de gestão na execução administrativa e pedagógica da escola.*” Este conselho dá continuidade às funções administrativas dos demais, já que ao fiscalizar automaticamente avaliar as ações formuladas implementadas na escola. A respeito do Conselho Escolar Pasquine e Previato reforçam o caráter de tal conselho, pois acreditam que,

É a constituição do Conselho escolar, elaboração do Projeto Político Pedagógico de maneira coletiva e participativa, definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas, avaliação institucional das ações realizadas na e pela escola, com a participação de todos e eleição direta para diretor(a). (PASQUINE; PREVIATO, 2012, p.46).

É evidente a preocupação dos gestores em criar instrumentos que viabilizem avanços na participação popular na escola sendo colocado como estratégia para o alcance de metas do PNE. Conforme aponta a alínea 19.6 do anexo do PNE.

Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (BRASIL, 2014).

Instituído o espaço para integração cabe à comunidade organizar-se e fazer uso de suas atribuições dentro desses órgãos, responsabilizando pelo bens e serviços que o Estado coloca à sua disposição para prestação do serviço público, no caso educação, como afirma Luck,

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. (LÜCK, p.70 2009,).

Cabe ainda, destacar que a participação deve ocorrer de forma imparcial, motivada por interesses coletivos é necessário que ocorra a formação adequada para a ocupação dos espaços de diálogo.

Esse processo deve agregar valor à gestão da escola buscando sempre melhorar a qualidade do serviço, neste contexto o gestor deve criar um ambiente compatível com as expectativas da gestão participativa. Dentre as iniciativas do gestor para promover a participação Lück, 2009, enfatiza que o trabalho conjunto e compartilhamento das responsabilidades, tanto dos resultados negativos como positivos são indispensáveis para iniciar tal processo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o conjunto de procedimentos metodológicos, levando em conta os objetivos, que contribuíram na investigação do problema deste trabalho.

A abordagem metodológica utilizada para a realização desta pesquisa é a qualitativa, tendo em vista que esta faz uso de técnicas que melhor se adéquam a esta pesquisa. Para se alcançar os objetivos propostos busca-se entender e interpretar o comportamento dos indivíduos que compõem a comunidade escolar para assim fazer as considerações sobre as possíveis práticas de gestão participativa na escola. Segundo Godoy a pesquisa qualitativa,

É a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, para compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, p.58,1995). Afim de obter maiores informações sobre o problema e fazendo a relação entre a realidade da organização e suas práticas de gestão, a pesquisa é de natureza exploratória, já que o objetivo geral é voltado para a verificação da gestão participativa no âmbito da EMAP. Para Gil (p.46,2008) “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas para proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Tal aprofundamento acerca do tema proposto é essencial para tornar o trabalho mais explícito.

E, para se chegar a uma conclusão a respeito deste objetivo será utilizado também práticas da pesquisa descritiva uma vez que na análise dos dados são

descritos explicitando de que forma se dá a interação dos indivíduos com meio em que estão inseridos. Ou seja, como a comunidade escolar participar dos processos decisórios da escola.

A metodologia utilizada para a coleta de dados é pesquisa de campo, que de acordo com Severino (p. 123, 2013), “a coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem. [...] abrangem desde os levantamentos, que são mais descritivos, até os estudos mais analíticos”. O procedimento adotado para a efetivação da coleta dos dados foi mediante entrevista semiestruturada.

. Afim de se familiarizar com objeto de estudo a pesquisa bibliográfica se fundamentou nos conceitos de gestão participativa, gestão escolar, gestão participativa na escola pública e mecanismos de participação no ambiente escolar, objetivando compreender a efetividade da prática de gestão participativa e abertura de canais de articulação entre os segmentos verificados nesta pesquisa.

Os indivíduos selecionados para responder o questionário se restringem a diretor, professores, pais e alunos, tendo em vista que estes participam mais ativamente das ações da escola.

A escola Maria Amélia Pontes possui 291 discentes, foram selecionados 15 alunos do 7º ao 9º ano. Para tanto, levou-se em conta, em tese, o grau de conhecimento destes indivíduos em relação aos demais alunos de séries anteriores.

Quanto á amostragem dos professores foi escolhido de acordo com a disponibilidade, restringindo-se a três docentes, de um total de 18 professores. O motivo pelo qual a entrevista limitou-se a apenas três professores dá-se pelo fato da maioria deles ser contratados recentemente, não tendo conhecimento suficiente do modelo de gestão que a escola adota.

Quanto aos pais, foram entrevistados 15, variando a escolaridade desde os menos alfabetizados aos que possuem nível superior.

Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada que segundo Prodanov e Freitas (p.106, 2013) “*não existe rigidez do roteiro; o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção*”. Foram realizados apenas quatro questões, afim de não tornar o trabalho exaustivo. Porém tais questões atendem de maneira satisfatória os objetivos que se pretendem alcançar.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através de entrevistas feitas aos pais, alunos, professores e diretora. As questões da entrevista seguiram na mesma estrutura, conforme o Apêndice A, diferenciando apenas as entrevista, haja vista que ideia geral é conhecer a percepção de cada indivíduo sobre a gestão participativa na escola.

A estrutura organizacional da escola segue um modelo hierárquico verticalizado composto pela Diretora, Coordenação do Fundamental I e II, Secretaria e Funcionários, segundo o organograma da instituição, conforme o Anexo A.

De acordo com Chiavenatto (p.108, 2003,) *“estrutura organizacional figura a linha de autoridade que interliga as posições da organização que define quem se subordina a quem”*.

De acordo com a maioria dos entrevistados a escola busca a adoção de um modelo gerencial mais participativo, através de consultas coletivas e transparência nas ações da direção, cuja responsabilidade deve ser compartilhada, prestação de contas a respeito da destinação das receitas da escola no final de cada exercício. Outro exemplo é a escolha do fardamento escolar em que se realiza uma consulta com pais, alunos e professores para se chegar a uma decisão definitiva.

A principal forma de participação de professores, alunos e pais no processo decisório da escola dar-se por meio de reuniões coletivas. No entanto, tais reuniões são direcionadas majoritariamente para pais e professores tendo como assunto principal questão que dizem respeito à conduta dos alunos, ficando as questões relacionadas ao funcionamento da escola em segundo plano.

4.1 Percepção da diretora das práticas participativas na escola

A questão de início nesta parte da pesquisa foi a respeito da independência, quando indagada se a escola possui autonomia a resposta foi a seguinte: *“a escola está de acordo com as normas legais e possui autonomia nas suas decisões administrativas, pedagógicas e financeiras”*.

Para a diretora o grau de autonomia previsto em lei deve concretizar-se de fato, não apenas porque a legislação prevê, mas principalmente para a construção de

ambiente de ensino livre de ideais político-partidários, religiosos, ou de quaisquer interesses individual que se sobreponha ao bem da comunidade escolar.

“O grau de autonomia que a escola possui é muito importante para o bom funcionamento da escola pois as ações realizadas estão de acordo com suas especificidades, não tendo interferências externas, salve as previstas na legislação, na sua estrutura interna. Esta liberdade que o gestor possui para implementar seus projetos não deixa de ser uma característica da gestão democrática” (Depoimento da diretora)

Verificou-se que há interesse por parte em incluir de maneira mais expressiva a comunidade escolar nos interesses da escola, onde além da divulgação das atividades de ordem financeira, consultas à comunidade escolar de acordo com a Diretora outras forma de se estimular a gestão participativa é *“através da realização de eventos escolares, como, Semana do Município, solenidades em datas comemorativas”* e claro, reunião de pais e mestres.

De uma maneira ainda distante do ideal participativo percebe-se que há interesse da direção em estimular a participação de alunos, pais e professores nas questões escolares, no entanto, percebe-se a ausência de instrumentos que colabore de forma mais expressiva para a concretização de tal fato.

É imprescindível que haja melhorias nas condições do espaço de participação para Gadotti,

É preciso envolver mais a sociedade civil: pais, alunos, professores precisam ter um papel mais ativo nos organismos de elaboração e de gestão das políticas colaborativas, de um lado, e, de outro, terem mais representação (participação popular) na implementação de iniciativas de colaboração. (GADOTTI, 2014 p.18).

Por mais que se desenvolva tais ações, para a direção da escola são muitos os desafios a serem enfrentados na gestão participativa onde a diretora acredita ser o maior de todos: a falta de interesse da comunidade escolar de maneira geral, claro que há exceções existem sim pais, alunos, professores que se mostram interessados em colaborar com os projetos da escola é uma minoria, destaca. Ela afirma, que *“nem todos querem ser responsabilizados por possíveis falhas no gerenciamento das ações”*. (DIRETORA, 2016).

Em meio a este cenário, o gestor acaba caindo no comodismo, não buscando novos meios que estimulem a participação da comunidade escolar acarretando vários

prejuízos à escola como um todo, já que ao invés de ir ao encontro da democracia com uma gestão descentralizada, haja vista o desinteresse dos demais atores, as decisões são tomadas de maneira centralizada.

É nesse momento que o gestor deve incumbir-se de seu papel de líder e desenvolver estratégias de participação onde segundo LÜCK,

O diretor tem a função de promover e manter na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK,2009, p.15).

Assim, quando a direção perceber que não há comprometimento por parte dos outros indivíduos com as ações da escola ao invés de recuar, esta deve avançar em buscar meios mais práticos de participação, de acordo com a realidade do ambiente organizacional no qual está inserido.

Diante do exposto, Gadotti (p.18, 2014), afirma que devido à falta de articulação entre si, afim atuar de forma mais significativa nas decisões, os mais frágeis politicamente são alunos e pais, sendo assim merecem mais atenção dos gestores no que tange à adoção de medidas que busquem essa maior aproximação destes dois grupos com a escola, visando uma maior participação destes indivíduos.

Há ainda na escola, o Conselho Escolar que em tese deve auxiliar o gestor na tomada de decisão, porém, dentro da escola segundo a direção este é um órgão omissor de suas obrigações, já que não se apropria das suas atribuições.

Assim, cabe destacar que, os instrumentos de participação adotados pela escola são essenciais à prática da gestão participativa, no entanto isso não configura a existência de uma gestão democrática de fato pois, a entrevistada afirma que o maior desafio para a implementação de fato deste modelo de gestão é o desinteresse principalmente por parte dos pais e alunos, nas tomadas de decisões da escola.

A respeito dos aspectos positivos da gestão participativa, a direção acredita não haver forma melhor de gerenciar uma escola, pois as especificidades de cada indivíduo devem ser percebidas pela escola, para desenvolver meio que atenda tais necessidades, isso de acordo com a viabilidade. Isso acarretaria melhorias na qualidade do ensino, na construção de uma sociedade participativa e crítica.

4.2 Percepção dos professores sobre práticas participativas na escola

Este grupo de entrevistados apresentou dificuldades para responder a determinadas questões, e os que não responderam alegaram que estavam a pouco tempo na escola e não tinham conhecimento suficiente para responder às perguntas.

Porém os que se prontificaram a participar da pesquisa afirmaram que sim, a escola possui um modelo de gestão democrático em que há espaço para discussões uma vez que, a diretora não toma decisões sem antes ouvir a percepção dos professores em relação à determinada questão em pauta e, dá transparência às suas ações, enquanto gestora.

Assim de acordo com LIBÂNEO (p.101, 2004), dentro dessa realidade existe a gestão democrática, já que esta se dá através da participação da coletividade no processo de tomada de decisão.

Pode-se observar que por parte dos professores existe o interesse em colaborar para melhorias no ambiente organizacional como um todo, contribuindo de maneira positiva e direta nas condições de ensino. No entanto há receio, pelo fato da politização dentro da escola, assim os professores, de acordo com os entrevistados, se restringem apenas a ouvir as propostas oriundas da direção da escola e na maioria das vezes concordar com estas, procuram não contrariar as decisões apontadas como melhores pela direção a fim de evitar atrito.

“Não é algo fácil participar nas tomadas de decisões, para não gerar conflitos eu e meus colegas acabamos por concordar com as sugestões da direção, mas quando é a respeito de algo que não haverá discussão extensiva, interferimos sim”. (Depoimento de um/a professor/a).

Estes concordam que há abertura para participação, porém, em uma proporção inferior ao desejado, os mesmos apontam falhas do espaço de articulação da escola o professor desconhece a real natureza da gestão participativa, por exemplo, a professora A, quando indagada sobre a sua percepção a respeito da participação do professor no processo de tomadas de decisões respondeu apenas que acredita ser importante.

É notório que estes têm uma noção vaga a respeito de participação, e automaticamente abrem mão de suas atribuições em um ambiente participativo e sujeitam-se a uma gestão centralizadora, uma vez que esta não recebe sugestões por melhorias no espaço de democratização da escola.

De acordo com os entrevistados a gestão participativa só tem a melhorar as condições do ambiente escolar como um todo, uma vez que todos estejam engajados no processo de articulação.

Enfim, estes afirmam que existem canais de participação porém não se apropriam dessas ferramentas como uma forma de transformar a realidade da escola, tendo como razão principal a interferência política nas decisões da escola.

4.3 Percepção dos alunos sobre as práticas participativas na escola

Quanto aos alunos, estes assumem que na maioria das vezes se omitem em participar das poucas ações que são promovidas pela escola, mas não descartam a possibilidade de iniciativas mais significativas, já que ainda não possuem conhecimentos suficientes para o exercício da cidadania no âmbito político e administrativo dentro da escola.

Para justificar tal fato, se baseiam na proposta pedagógica adotada pelo ensino público que não oferece suporte para a formação cidadã, como um todo envolvendo desde boas maneiras, como por exemplo, não jogue lixo na rua; respeite os mais velhos, entre outros. Abrangendo questões políticas e sociais afim de nos tornamos cidadãos efetivamente participativos. Segundo aluno X do 9º ano,

“Se estiver acontecendo depredação do patrimônio público, dentro do ambiente escolar, a escola sabe chegar para me e dizer vamos zelar pelo que é nosso, sem saber nem quem cometeu tal ato, no entanto desconhece a possibilidade de apontar o por que devemos zelar pela escola. Não diz de onde vem os recursos para manter a escola, como podemos participar do orçamento da escola”. (Depoimento de um aluno).

Os alunos veem a gestão participativa como uma ferramenta que possibilita maior comprometimento com os assuntos da escola, pois se apropriam de suas obrigações enquanto seres políticos.

4.4 Percepção dos pais sobre práticas participativas na escola

Os pais assim, como os alunos reconhecem que quase sempre se omitem das suas responsabilidades, não só como pai ou mãe, mas também como ser político, a escola abre sim um canal de articulação e busca o envolvimento destes nas atividades da escola.

A respeito da preocupação da escola em envolver estes no processo decisório da escola, estes afirmam que sim, e a principal maneira é através de reuniões, que tratam de questões referentes à conduta de seus filhos.

Afirmam que gostariam de participar mais ativamente do cotidiano escolar, mas reconhecem que são omissos e colocam toda a responsabilidade sobre a escola, e de fato abrem mão de suas responsabilidades, a maioria se limita a ouvir, não fazer uso do principal meio de articulação que a escola dispõe para debater suas questões.

No entanto, não descarta que o espaço para o diálogo com a direção da escola, quando se trata de consulta para as tomadas de decisão, é praticamente inútil uma vez que as decisões já são previamente estabelecidas, ficando apenas a ideia de uma gestão participativa.

Um exemplo citado por uma mãe foi a escolha do novo uniforme da escola, onde os pais foram convocados para uma reunião para tratar do assunto.

“Na reunião a direção apresentou a proposta, no entanto os pais acharam o valor da farda muito alto, que muitos teriam dificuldades para comprar, e também questionaram a qualidade do tecido. Enfim, a escola não buscou uma outra opção que atendesse às nossas necessidades, já veio com o modelo de farda pronto, não apresentou uma segunda opção.”

(Depoimento da entrevistada)

A principal forma de participação dos pais são as reuniões que acontecem periodicamente e é expressivo o número de pais que não comparecem, talvez este seja um dos motivos das decisões tomadas antecipadamente pela direção, afirma uma das mães entrevistada.

Por mais que hajam questões a serem melhoradas, todos os entrevistados acreditam que a participação não trará prejuízos à escola, uma vez que o compartilhamento de ideias e responsabilidades contribuirá tanto para melhorias no ensino, como para a área administrativa, já que ouvindo as demandas de cada indivíduo, as proposta de cada grupo, será mais fácil construir uma escola mais sólida, enfatizando e destacando a sua razão social.

No entanto, de acordo com as entrevistas não é percebido nenhuma melhoria no âmbito administrativo da escola com a adoção de medidas que visem a discussão de propostas voltadas para a integração de todos na decisões gerenciais da escola.

De maneira geral, é perceptível que há adoção de mecanismo de participação, através de consultas por meio de reuniões, principalmente. No entanto, as decisões

são tomadas de maneira vertical. Por outro lado, não há representatividade suficiente para construir um espaço de discussão dentro da escola, afim de construir um ambiente efetivamente articulada entre si, com debates voltados para a construção de um espaço de fato democrático disposto a ouvir e aceitar sugestões.

Quando indagados sobre as possíveis melhorias que este modelo de gestão pode trazer para a escola, estes acreditam que se todos realmente se comprometerem com as questões escolares de maneira, que haja o compartilhamento das responsabilidades e dos resultados os benefício poderão ser notados desde o aspecto de ensino até o aprendizado, já que todos estarão em sintonia, em busca de um só objetivo a melhoria na qualidade do ensino.

Percepção geral sobre a Gestão Participativa na Escola Maria Amélia Pontes			
Direção	Professores	Alunos	Pais
A escola possui práticas do Modelo de Gestão Democrática.	Participam de maneira insipiente.	Não possuem conhecimento suficiente para participar das decisões escolares.	Não participam ativamente das decisões escolares.

Quadro 1

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber que a escola possui canais de articulação a respeito de decisões a serem tomadas na escola, portanto os demais indivíduos, analisados, que compõem a comunidade escolar, de maneira geral não participam como deveriam no cenário de discussão que a escola possui. Pois a partir do momento que houver pressão pelo atendimento de suas demandas de maneira organizada e fundamentada a direção buscará meios de atendê-las.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do levantamento bibliográfico realizado pode-se afirmar que a gestão participativa possui ferramentas e objetivos indispensáveis a qualquer organização que busque o aumento da sua produtividade, visando o lucro, neste caso o lucro é de caráter social.

A gestão participativa permite uma atuação mais direta dando espaço para a integração de todos os indivíduos que fazem parte de uma organização. E isso

automaticamente os torna pessoas comprometidas com os objetivos e metas da instituição.

Na prática a direção da escola procura desenvolver meios para estimular a participação dos agentes (pais, alunos e professores) nas decisões administrativas e pedagógicas, porém de maneira ainda distante do ideal participativo, já que no que tange ao processo de planejamento e decisório da escola as medidas citadas pela gestão são insuficientes para que seja possível participar da elaboração, execução e fiscalização de políticas e ações escolares.

Verificou-se que os demais agentes pesquisados não se interessam dos demais indivíduos entrevistados que não interesse em se engajar nas ações escolares, e isso compromete a prática da gestão participativa já que esta se constitui por via uma via de mão dupla em que um agente apenas não concretiza práticas participativas é necessário o envolvimento de todos no bom desempenho da escola.

Isso pode ser verificado analisando a percepção de cada indivíduo sobre sua atuação dentro do ambiente escolar, onde a gestão tem iniciativas que visam à interação de todos os indivíduos, no entanto, os demais agentes se omitem de participar de maneira efetiva o que pode concluir que na prática não há uma gestão participativa devido à passividade de pais, alunos, professores.

A pesquisa aponta a gestão democrática participativa como uma forma de desenvolvimento escolar e melhorias nas condições de ensino e aprendizagem e os grupos entrevistados reconhecem tal aspecto, porém não tomam para si a responsabilidade de enquanto ser social e político de participar. Isto ocorre entre pais e alunos, principalmente pela falta de conhecimento a respeito de seu papel dentro da comunidade escolar. O aluno acredita que a sua função é de apenas cumprir carga horária de acordo com a proposta curricular. Já os pais, quando vão às reuniões discutem apenas sobre as estatísticas dos alunos, por exemplo, notas, número de faltas no período. Já por parte do professor devido à interferência política na escola, principalmente em relação à contratação de servidores, inclusive do diretor da escola.

A escola possui diversas ferramentas, institucionalizadas, que visa mediar às relações entre direção escolar e os demais indivíduos, como a APAM, Grêmio Estudantil e Conselho Escolar. No entanto, na escola analisada dentre os três instrumentos citados a escola possui apenas o Conselho Escolar.

A escola de maneira geral caminha em direção à democracia participativa, no entanto é preciso reforçar os espaços de participação através de práticas que de fato despertem o interesse da comunidade em participar das ações da escola e mostrar os resultados obtidos por meio do compartilhamento de atribuições. Porém indiscutivelmente é urgente que a comunidade escolar se aproprie dos espaços de articulação acerca das decisões políticas, administrativas e pedagógicas da escola.

Cabe à população não esperar mais que entes governamentais sejam integralmente responsáveis pelo desenvolvimento de políticas que irão afetar diretamente a sua vida cotidiana, e que a população os responsabilize pelos resultados. É necessário ocupar os espaços de debate, só assim será possível construir uma sociedade crítica capaz de influenciar no modo de gerenciar as organizações, transformar a sociedade em uma organização justa capaz de lidar com as especificidades existentes dentro da escola.

Este trabalho tende a contribuir para a realização de novas pesquisas sobre a gestão participativa nas escolas, não só no Município de Mulungu mais também em todo o Maciço de Baturité, o que irá contribuir significativamente para a ampliação dos meios da gestão participativa, onde a comunidade deve atuar desde as questões administrativas estendendo-se aos aspectos pedagógicos, visando sempre a melhoria nas condições de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996** - Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acesso em 26 de jul. 2016.

BRASIL, **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014** - Plano Nacional da Educação. Disponível: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L13005.htm>

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática com participação popular no planejamento e na organização da Educação Nacional**. In Conferência Nacional da Educação. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **IBGE Cidades**. Disponível <<http://cod.ibge.gov.br/D8G>> Acesso em: 22 de maio. 2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **IBGE Cidades**. Disponível <<http://cod.ibge.gov.br/1RR3>> Acesso em: 22 de maio. 2016.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. et al. 10. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Maria Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba. Positivo- 2009

MEC/FUNDESCOLA. **Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola.** 3.ed. Brasília:FUNDESCOLA, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

PASQUINI, Adriana Salvaterra; SOUZA, Marcia Maria Previato de. **Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico na educação básica.** CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a distância: / - Maringá - PR, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar.**Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Roberto. **A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil.**Revista Pós Ciências Sociais. v. 1 n. 11 São Luis/MA, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho Científico – 23.ed. ver. e atual.** São Paulo: Coertez; 2007.

APENDICE – A
Questionários aplicado aos entrevistados

Questionário aplicado a diretora	
1. A escola possui autonomia (a)? Se sim, poderia descrever o que seria autonomia?	Sim () Não ()
2. Há interesse por parte da direção em desenvolver ações que despertem o interesse dos professores, alunos e pais nas tomadas de decisões da escola? Justifique sua resposta.	Sim () Não ()
3. Há aspectos positivos nesse modelo de gestão da escola? Quais?	Sim () Não ()
4. Quais os desafios enfrentados pela direção para a implantação efetiva da gestão participativa?	

Questionário aplicado aos professores	
1. Há interesse por parte dos gestores da escola em motivar a participação dos professores nos processos decisórios da escola? Por que?	Sim () Não ()
2. Como você vê a participação dos professores na tomada de decisões na escola?	
3. Você acredita que esta seja uma forma positiva de gerir a escola?	
4. Há vantagens e desvantagem na gestão participativa da escola? Fundamente a sua resposta.	Sim () Não ()

Questionário aplicado aos alunos

1. Há interesse por parte dos gestores da escola em motivar a participação dos alunos nos processos decisórios da escola? Por que?	Sim ()	Não ()
2. Como você vê a participação dos alunos na tomada de decisões na escola? Há interesse em participar?	Sim ()	Não ()
3. Você acredita que esta seja uma forma positiva de gerir a escola?	Sim ()	Não ()
4. Com a gestão participação você se interesse mais pelos problemas da sua escola? Porque ?	Sim()	Não ()

Questionário aplicado aos pais		
1. Você já foi convidado/apara participar das reuniões da escola onde seu filho estuda? Por que?	Sim ()	Não ()
2. Você gostaria de participar efetivamente dos processos decisórios da escola?	Sim ()	Não ()
3. Você acredita com a sua participação na escola, você fica sabendo dos problemas de seu filho/a (os/as) se ele/eles aprenderem os conteúdos necessários para sua formação mercadológica e cidadã? Por que?	Sim ()	Não ()
4. Quais são os possíveis benefícios para a escola com a participação de todos (alunos, pais, professores, diretor, coordenador, supervisor etc) nas atividades da escola.		

ANEXO A**Organograma da Escola Maria Amélia Pontes**