



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

**ANDRÉA QUEIROZ LIMA**

**GESTÃO PARTICIPATIVA ESCOLAR:  
ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO CORPO DIRETIVO DO COLÉGIO  
MARTINHO SALLES BRASIL**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2017**

**ANDRÉA QUEIROZ LIMA**

**GESTÃO PARTICIPATIVA ESCOLAR:  
ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO CORPO DIRETIVO DO COLÉGIO  
MARTINHO SALLES BRASIL**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio de Proença.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2017**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Lima, Andrea Queiroz.

L696g

Gestão participativa escolar: análise a partir da percepção do corpo diretivo do Colégio Martinho Salles Brasil / Andrea Queiroz Lima. - São Francisco do Conde, 2017.

36f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio de Proença.

1. Escolas - Organização e administração - Brasil. 2. Gestão escolar participativa. I. Título

CE/UF/BSCI

CDD 371.200981

**ANDRÉA QUEIROZ LIMA**

**GESTÃO PARTICIPATIVA ESCOLAR:  
ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO CORPO DIRETIVO DO COLÉGIO  
MARTINHO SALLES BRASIL**

Monografia de conclusão de curso submetida ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública e aprovada pela seguinte banca examinadora:

Data de aprovação: 25/10/2017

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Paulo Sérgio de Proença (Orientador)**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Joilma Menezes Sales da Cruz**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

**Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Dedico estes escritos à minha mãe, maior incentivadora do meu sucesso.

## AGRADECIMENTOS

*À Deus a quem devo o dom da vida e incansável sede de conhecimento;*

*À minha família pelo apoio incondicional. Em especial a minha amada mãe pela capacidade de acreditar e investir em mim;*

*Aos queridos colegas pela parceria e momentos inesquecíveis de alegria;*

*Aos meus professores e tutores, em especial as tutoras Aline Araújo e Thayanne Ferreira pelo apoio nos momentos de desânimo;*

*Anderson Caffé e Adelmária Ione, de tutores à amigos para toda a vida, sem os quais a minha missão não teria tantas cores;*

*E sem mais citar nomes, a todos que de maneira inesquecível prestaram solidariedade intelectual, espiritual e emocional.*

## RESUMO

A participação é um instrumento de gestão que proporciona o envolvimento de todos os sujeitos da organização nos processos de tomada de decisão, de forma direta ou indireta (colegiada). A pesquisa realizada na instituição de ensino público do Estado da Bahia Colégio Martinho Salles Brasil pretendeu analisar o exercício da participação a partir da perspectiva da gestão da escola, bem como identificar possibilidades de melhoria. A pesquisa foi realizada através de análise documental disponibilizada pela instituição de ensino, entrevista semiestruturada com membros da equipe da direção e do serviço de orientação ao estudante. Finalizada a pesquisa, foi possível identificar algumas deficiências importantes com relação à participação política dos pais nos assuntos da escola e foi sugerida uma intervenção a fim de melhorá-la.

**Palavras-chave:** Escolas - Organização e administração - Brasil. Gestão escolar participativa.

## **ABSTRACT**

The participation is a management tool that provides the engagement by all subjects of the organization in the decision-making processes directly or indirectly (in a collegiate manner). The research carried out at the public education institution of the State of Bahia Colégio Martinho Salles Brasil aimed to analyze the exercise of participation from the perspective of school management, as well as identify possibilities for improvement. The research was carried out by means of documentary analysis provided by the education institution, semi-structured interview with members of the management team and the student orientation service. At the end of the research, it was possible to identify some important deficiencies regarding the political participation of the parents in the school's matters and an intervention was suggested in order to improve it.

**Keywords:** Schools - Organization and administration - Brazil. Participatory school management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Tabela 1</b>	Distribuição das turmas por turno	22
<b>Figura 1</b>	Organograma do CESMB	23
<b>Gráfico 1</b>	Problemas que dificultam o sucesso da gestão participativa	26

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	14
2.1	GERAL	14
2.2	ESPECÍFICOS	14
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	14
3.1	DISCUSSÕES ACERCA DO CONCEITO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPATIVA	14
<b>4</b>	<b>DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO - COLÉGIO ESTADUAL MARTINHO SALLES BRASIL</b>	21
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	24
5.1	TIPO DE PESQUISA	24
5.2	FORMAS DE OBTENÇÃO DOS DADOS	24
5.3	QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA	24
5.4	POPULAÇÃO	24
<b>6</b>	<b>RESULTADOS</b>	24
6.1	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	28
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	29
	<b>REFERÊNCIAS</b>	31
	<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA REALIZADA NA COLETA DE DADOS</b>	33
	<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 02</b>	35

## 1 INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição a serviço da comunidade que visa oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento e aprendizagem, alicerçado em valores éticos, lições de cidadania e exercício da consciência coletiva a fim de possibilitar a formação de sujeitos capazes de transformar a sua realidade.

A tarefa de gerir uma organização como a escola é complexa, visto a multiplicidade de indivíduos que a integram e estão ligados direta e indiretamente a ela. São os alunos, que é a razão de ser da escola, pois sem eles não teríamos a quem ensinar. Os professores, que são aqueles responsáveis por compartilhar o conhecimento formal; os funcionários da portaria, limpeza e merenda que dão suporte durante a permanência destes alunos na escola; os pais que motivam os filhos na busca pelo saber e por fim a estrutura da gestão, que muitas vezes pode acumular também as tarefas dos demais sujeitos como professores e funcionários, administrando todos os sujeitos e processos dessa organização (compras, manutenção da escola, contratação de serviços, decidir sobre assuntos pedagógicos junto com a coordenação).

A gestão participativa se refere a uma maneira de administrar cujo princípio é o compartilhamento das atribuições e decisões a todas as pessoas da organização, de maneira direta ou indireta (colegiada), para que os objetivos da organização contemplem as expectativas de todos, se não a totalidade, a maioria. Com isso formula-se o conceito de gestão participativa que segundo MARANALDO (1989, pág. 60.) “é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar”.

Essa pesquisa é decorrente das observações da dinâmica de funcionamento da unidade escolar – Colégio Estadual Martinho Salles Brasil – localizada no município de São Francisco do Conde- Bahia, que teve como objetivo geral analisar o exercício da gestão participativa a partir da perspectiva do corpo diretivo da escola.

A abordagem da temática da participação ocorre em função da característica singular da organização em que os fenômenos são analisados por essa pesquisa, já que se trata de uma instituição de ensino, sobretudo pública. As escolas públicas tendem a ser influenciadas pelas aspirações e os posicionamentos do grupo político

que a financia, não no nível da direção, pois se há relação de subordinação a gestão irá apenas reproduzir tais pensamentos e práticas de quem define políticas gerais a todas as escolas do Estado, que é o poder executivo estadual.

O enfiamento da escola ao modelo estático, inflexível de gestão que tende a não se adaptar as particularidades dos diferentes sujeitos que interagem com a organização, é o que se pretende vislumbrar com o exercício da participação democrática. Esse exercício é facilitado pela atuação de instâncias colegiadas que precisam ser criadas, e mesmo naquelas unidades onde já existem, é muito importante que sejam fortalecidas.

O objetivo da escola é formar cidadãos e essa tarefa deve estar alinhada com os pressupostos de uma educação emancipadora e equitativa, respeitando-se as individualidades, interesses e anseios de cada sujeito.

O papel das organizações em geral, é alcançar resultados da melhor forma possível, já que essa condição determinará sua sustentabilidade ou não. Devido à sua natureza, o resultado que a escola pública almeja não é a obtenção de lucro financeiro mas sim a qualidade dos sujeitos que ela irá formar pois essa condição causará repercussões nos quadros de violência, saúde, trabalho e emprego e qualidade de vida de outros cidadãos além daqueles sob a sua ação direta.

Assim, esse trabalho é importante para que se conheça a gestão da organização pesquisada a fim de que suscite o desenvolvimento de ações em prol da melhoria contínua dos processos de gestão, utilizando-se do modelo gestor participativo para compartilhamento das responsabilidades dos sujeitos que se relacionam com a organização.

A relevância da pesquisa está também relacionada à contribuição para a ciência da administração, para que outras análises possam ser realizadas a partir de novos olhares acerca dessa problemática, além de contribuir para que outros profissionais gestores sejam inspirados a praticar ou aprimorar a gestão participativa.

O trabalho se justifica pela experiência do pesquisador, na condição de funcionário da referida entidade, que se reconheceu incomodado com a tímida contribuição dos mecanismos da gestão participativa existentes naquela organização. De posse dos conhecimentos teóricos, foi vislumbrada a possibilidade de explorar a temática objetivando imprimir qualidade aos processos de gestão da escola.

O seguinte problema de pesquisa foi definido: como os gestores do Colégio Martinho Salles Brasil avalia o exercício da participação na escola?

Pesquisa é um processo investigatório consubstanciado em alguns métodos para dar resposta a ocorrência de determinados fatos ou fenômenos. Para Ander-Egg 1978:28 apud MARCONI e LAKATOS 2003, p.155 é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.” Assim, essa pesquisa quanto aos seus objetivos é do tipo exploratória e está alicerçada nos procedimentos do método de análise e solução de problemas (MASP) para o reconhecimento das questões mais relevantes a serem tratadas. O tipo de abordagem definido para o problema foi o qualitativo e os procedimentos adotados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de campo.

O primeiro capítulo do trabalho apresenta os fundamentos teóricos que deram suporte à pesquisa. As análises de LUCK (2017) sobre a gestão participativa escolar e BRITO (2007) sobre o papel da comunidade escolar nos processos de gestão da escola e BERALDO (2007) sobre a participação na escola pública sugerindo novas abordagens, foram primordiais para o reconhecimento da problemática na entidade pesquisada, já que há uma relação significativa de semelhança a respeito das contribuições desses autores com a temática da pesquisa, pois trata-se de uma instituição educacional pública onde foi constatada a existência da gestão compartilhada aparentemente com algumas deficiências. As contribuições de PAULA (2005), BRESSER PEREIRA (1997) e CHIAVENATO (2003) foram essenciais para o entendimento dos modelos de gestão gerencial e o papel da administração para o alcance do resultado (eficácia) e da qualidade (eficiência e efetividade) requisitadas para corresponder aos anseios do novo perfil do cidadão- cliente. Esses trabalhos se relacionam com a modernização da administração pública brasileira na década de 90 a partir do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso.

O segundo capítulo apresenta o diagnóstico institucional do Colégio Martinho Salles Brasil, essa pesquisa teve o intuito de caracterizar o tipo de organização objeto das análises realizadas, seu tempo de atuação, clientela, estrutura organizacional e reconhecimento das instâncias colegiadas em funcionamento.

O terceiro capítulo traz os achados da pesquisa, mediante os recursos definidos na metodologia da pesquisa para coleta e análise dos dados. Por fim, o quarto capítulo apresenta as propostas de intervenção através dos pontos passíveis

de melhoria que foram identificadas pela pesquisa.

Do ponto de vista acadêmico, há a possibilidade de realização de novas análises em função das lacunas que a pesquisa deixou, como por exemplo, uma análise pormenorizada da percepção dos demais sujeitos da organização, como os professores, os alunos e funcionários.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 GERAL**

Analisar o exercício da gestão participativa do Colégio Martinho Salles Brasil, sob o ponto de vista dos gestores da unidade escolar.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- I – Reconhecer os mecanismos de gestão participativa existentes na escola;
- II- Analisar a qualidade do funcionamento das instâncias de participação existentes, segundo percepção da gestão;
- III – Apresentar possibilidades de melhoria para as deficiências encontradas no exercício da gestão participativa.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 DISCUSSÕES ACERCA DO CONCEITO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPATIVA**

Antes de falar sobre a ideia de gestão, é importante trazer à tona o conceito de organização. Uma organização em sentido amplo nos remete a ideia de um grupo de pessoas, apoiadas sobre insumos e instrumentos que se reúnem para juntas satisfazer a vontade de seu chefe ou líder. Ou ainda se concebermos a organização como um produto social, entenderemos que se trata de “um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados

objetivos” (CHIAVENATO 2003, p.82,).

Por isso é possível afirmar que a existência humana se dá de forma interrelacionada e interdependente desde o nascer até a morte com as organizações. Chiavenato (2003) referenda esse pensamento ao dizer que as organizações são compostas por pessoas e elementos não humanos a partir de uma relação íntima e dependente em que as organizações dependem do trabalho e da atividade umas das outras.

Assim, sem gerência as organizações não sobrevivem, já que estas se compõem de sujeitos com personalidades, motivações e interesses diversos e, para administrar a consecução dos objetivos organizacionais é condição essencial à observância dessas particularidades a fim de que sejam mais bem administrados os conflitos e as dificuldades no trato das diferenças que porventura possam ocorrer.

Por essa razão justifica-se a existência de uma gestão nas organizações, e gerir significa conduzir os negócios do grupo de forma a produzir resultados ótimos sobre condições adversas.

E o que significa gestão participativa? Porque se fala tanto na substituição da figura do chefe- gestor para adoção de uma liderança gestora? Justamente porque as organizações compõem-se de sujeitos diversificados operando sobre ambientes instáveis e mutáveis, a representatividade é condição que pode oportunizar maiores chances de melhoria da qualidade e conseqüentemente de sucesso organizacional.

A gestão participativa perpassa pela ideia de distribuir entre os membros da organização a responsabilidade pelo seu sucesso. É atribuir aos demais integrantes o poder de decisão, descentralizando-o da figura do chefe.

Segundo MARANALDO (1989, p. 60 apud RAMILLO 2010), a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

Essa forma de gestão é contemporânea e pode estar relacionada à reação das pessoas que uma vez insatisfeitas com o produto ou serviço que consomem destas organizações, tem influenciado a promoção de mudanças estruturais na forma de conduzir os negócios com vistas à satisfação de seus interesses. Pois se o chefe só faz o que lhe interessa a partir do seu ponto de vista individual, esse

comportamento pode não resultar no atendimento dos anseios e necessidades de seu público-alvo e quando se trata de entidade governamental essa responsabilidade torna-se mais premente.

A participação é para LUCK (2017) condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, já que como uma organização esta se compõe de múltiplos sujeitos complexos e imbuídos de responsabilidade ante a consecução de seus objetivos e processos. A própria natureza do trabalho da instituição escolar é complexo e fruto da confluência de diversas forças, que englobam desde a ação dos sujeitos internos (funcionários, professores, alunos, gestão) aos externos como os pais e comunidade.

Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta e indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação (...). LUCK (2017.)

Assim, o exercício da participação no ambiente da escola permite as pessoas a conquista da autonomia, condição esta que está atrelada ao compartilhamento de responsabilidade e o sentimento de pertença desse sistema e não apenas um mero instrumento utilizado por outros para o atingimento de objetivos que não são os seus.

LUCK (2009. p.69) completa afirmando que “promover a participação e orientar os envolvidos no desenvolvimento de competências de avaliação constitui, portanto, um trabalho importantíssimo a ser exercido pelo diretor escolar (...)”. É dessa forma que o gestor assume seu papel no processo que precisa ser de condutor dos processos de gestão da escola, aqui ele deveria exercer a função de determinar o que será feito, mas de estimular que os sujeitos elucidem suas necessidades a partir de pontos de vista diferentes, e por isso permitir à abertura da escola a avaliação de suas atividades, é um recurso interessante que pode apresentar resultados positivos.

Os princípios da gestão democrática, segundo SANTOS (2008) estão relacionados à reforma da gestão pública, que se observadas as particularidades do ambiente escolar pretendem propiciar uma escola de qualidade a partir da gestão democrática e participativa. E em contrapartida, ao serem realizadas essas reformas tem-se uma escola transparente, flexível, descentralizada e condizente com as

transformações da sociedade e do mundo.

A abertura da escola diz respeito à atração desses sujeitos para os espaços de discussão. PARO (1997.p.2) diz que há a necessidade da escola se organizar democraticamente com vistas a objetivos transformadores. É essa organização democrática diz respeito às instâncias de participação que podem ser fomentadas, os conselhos escolares, conselhos de pais e mestres, agremiações estudantis, colegiado escolar, enfim toda uma estrutura formal que possa dar validade as demandas da comunidade escolar, em forma de resoluções e projetos de alcance geral.

Os pressupostos da gestão participativa podem ser aplicados em organizações de quaisquer naturezas, sejam elas públicas sejam privadas, do ramo da educação, da saúde, da indústria ou do comércio. É importante ressaltar é a ideia de cooperação, autonomia e engajamento político para a resolução de conflitos e assunção de responsabilidades em prol de um objetivo comum que é a sustentabilidade da organização, a partir da efetividade do seu projeto, o que inclui o atingimento de suas metas e prioridades.

A escola é uma organização, uma vez que é formada por um conjunto de pessoas, alunos, professores, coordenadores e funcionários que desenvolvem um trabalho em conjunto com o objetivo organizacional de formar cidadãos aptos a atuarem e contribuir para o bem comum da sociedade onde todos estão inseridos. BRITO (2011).

BRITO (2011) assinala ainda que com a globalização e a inovação tecnológica, a sociedade passou a oferecer como principal meio de produção o conhecimento. E ainda, que esse fator significou para o mercado organizações mais competitivas e orientadas para a satisfação de seus clientes, já que estes passaram a ser mais exigentes.

Nesse contexto, as instituições passaram a buscar estratégias de gestão para atender a essas necessidades, dentre estas ações está a captação de outros pontos de vista para além da cúpula da organização. Era necessário partilhar essa tarefa com outros sujeitos e até aqueles que não fazem parte dela, assim surge à ideia de gestão participativa, já que era primordial que as organizações estivessem abertas as novas ideias.

BRITO (2011) destaca que a ideia de democratizar a gestão da escola é uma demanda prevista pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), através do plano

nacional de educação para todos. De acordo com Barroso (2003 apud BRITO 2011) para que seja possível existir gestão participativa é necessário que cinco princípios sejam incluídos: a legitimidade, a participação, liderança, qualificação e flexibilidade.

Para que ocorra uma real participação da comunidade escolar no processo decisivo pedagógico-administrativo da escola, é necessário preparação e organização por parte de um clima organizacional favorável ao recebimento de críticas e sugestões por parte da comunidade (...). WESTRUPP (2003 apud BRITO 2011).

Os conselhos escolares são instrumentos importantes para possibilitar a inserção dos sujeitos da comunidade escolar.

A gestão escolar não deve ser compreendida como um princípio, mas como uma meta a ser alcançada e aperfeiçoada, tornando-se uma prática nos ambientes escolares, sendo necessário para isso, passar de uma visão fragmentada, para uma visão globalizadora, expandir a responsabilidade, ser um processo contínuo, deixar a hierarquização e burocratização para a coordenação e finalmente, de uma ação individual para o coletivo. BORDIGNON e GRACINDO (2000 apud SOARES 2011).

A autonomia da escola é condição importante para que ela possa validar as ideias que partem desses institutos de colaboração. BARROSO (2000) assinala que para além de regulamentar o exercício da autonomia das escolas é necessário que se crie condições para que ela seja construída respeitando as especificidades locais sem abandonar os princípios e objetivos que formam o sistema público nacional de ensino. Essa relevante contribuição nos permite referendar a necessidade de incluir na agenda da escola ações com vistas ao chamamento público para a responsabilidade dessas pessoas.

Pois embora a gestão da escola seja vista pelos outros sujeitos como uma estrutura superior o qual se deva manter uma relação de subordinação, a convocação serve para que o sentido de autonomia de todas as pessoas seja percebido, já que “autonomia não se faz por si só, ela é resultante do equilíbrio de influências internas e externas, entre governo e seus representantes e a escola com seus gestores, professores, alunos, pais e comunidade, no processo de tomada de decisão”. Soares (2011.p.151).

O processo de participação na escola é direcionado a partir de alguns fatores, de acordo com as ideias defendidas por Barroso (2003), situam-se:

- I – ação cooperativa, promovendo uma cultura de reflexão;
- II-Clima de confiança;
- III- Valorização das capacidades e aptidões dos participantes;
- IV- O trabalho em equipe
- V- Relação da escola com a família e a comunidade.
- VI- A escola como espaço de convivência.

Nesse sentido, assume papel fundamental a ação dos órgãos colegiados pois estes tendem a motivar a prática da participação da comunidade no processo de gestão escolar a partir do *empowerment*, ou empoderamento, que é a delegação de poder de decisão para as pessoas da organização.

No processo de fortalecimento da gestão participativa na escola a comunicação entre os membros também deve ser priorizada. Problemas que dificultam uma boa comunicação precisam ser amenizados. “A comunicação entre a equipe escolar, os pais, os estudantes e seus familiares é uma das estratégias usadas para estabelecer uma prática escolar participativa”. BERALDO (2007, p.5).

BERALDO (2007) diz que para que não esbarremos na inércia dos membros da comunidade escolar é preciso que a participação dos pais e comunidade seja vista como uma estratégia da administração, partindo do pressuposto de que estes precisam ser conscientizados dos seus direitos de participação e que é preciso estabelecer condições para que estes participem como a convocação das reuniões em horários mais adequados e em locais confortáveis.

A avaliação permanente do desempenho escolar é uma ferramenta de controle gestão que também precisa ser mais utilizada, pois no momento da auto-avaliação os sujeitos se e reconhecem como responsáveis pelos resultados também, e essa é uma pauta que pode ser incluída nas reuniões do colegiado escolar. Para BERALDO (2007) a avaliação permanente do desempenho escolar precisa tornar-se parte essencial do projeto educativo para adquirir um sentido emancipatório. É importante que os pais e a escola entendam que têm a mesma responsabilidade para com a educação e, que esta é um processo que ocorre tanto dentro como fora da escola, a escola influencia a formação doméstica e vice-versa. Nesse contexto a escola proporciona mudanças além dos limites de seus muros, esse envolvimento é positivo para toda a comunidade.

A gestão democrática supõe a descentralização do poder para a instância da unidade escolar, eliminando as incontáveis instâncias de poder intermediário. A comunicação direta com as escolas parte do pressuposto de que a escola é o lócus central da educação e, por isso, deve tornar-se o pólo irradiado de cultura, para reproduzi-la e elaborá-la. (BERALDO, 2007. p.4).

Para que a gestão participativa possa ocorrer de fato, é necessário criar um ambiente favorável. São mecanismos úteis uma boa comunicação, a realização constante de avaliação do desempenho escolar, a convocação para reuniões em horários adequados, de modo a facilitar a participação.

A adoção de estratégias que garantam a autonomia da escola, tendo como objetivo estabelecer uma relação de confiança e respeito pelo que é deliberado pelos membros que compõe a organização, constituem instrumentos que legitimam a gestão participativa.

Assim, o estímulo à consciência cidadã através da representação dos pais no grupo de política da escola, o qual define o plano estratégico e os assuntos prioritários da para o ano letivo, pode ser uma estratégia apta a dar resultados no sentido de promover uma aproximação e maior engajamento político.

A comunicação entre a equipe escolar, os pais, os estudantes e seus familiares é uma das estratégias usadas para estabelecer uma prática escolar participativa. A partir de uma visão comum, as pessoas definem objetivos, metas, caminhos teóricos e práticos a serem seguidos. Elas constroem o Plano de Desenvolvimento da Escola, os projetos financeiros e pedagógicos de forma mais abrangente e realista. (BERALDO, 2007. P 5).

É importante ressaltar que a escola deve estimular o exercício da democracia, para que possa ser inclusiva, justa e aberta ao diálogo para assuntos importantes para a comunidade; para isso é necessário dispendir tempo, ouvir todas as opiniões de modo a aumentar a representatividade dos membros da comunidade escolar.

Na democracia há lugar para os interesses individuais, sem exclusão de uma agenda comum para a sociedade. Uma sociedade democrática estabelece elos entre os interesses individuais e os coletivos. Sem interesses coletivos não há sociedade ou comunidade. (BERALDO, 2007. P.6).

Numa democracia, há espaço para discordâncias e o debate pode se fazer até que seja possível estabelecer uma decisão em comum acordo. No ambiente da escola, esse exercício da democracia pode ser construtivo em tom moderador sem a

necessidade de desentendimentos, orientado pelo gestor com vistas à manutenção da ordem e da civilidade, conscientizando os sujeitos de que o debate democrático se dá de forma ordeira e respeitosa.

#### **4 DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO – COLÉGIO ESTADUAL MARTINHO SALLES BRASIL**

O Colégio Estadual Martinho Salles Brasil – está localizado à Rua Rodolfo Tourinho, S/N, centro da cidade de São Francisco do Conde- Bahia. Está em funcionamento há 64 anos, tendo sido pioneiro na centralização das atividades do ensino básico.

Atualmente a instituição oferece ensino na modalidade médio regular, distribuído em turmas de alunos entre os turnos matutino e vespertino; e na modalidade educação de jovens e adultos (EJA) durante o turno noturno. O corpo discente é composto por jovens na faixa dos 15 aos 18 anos nas séries regulares do ensino médio; enquanto os maiores de 18 anos compõe o público do turno noturno. Muitos destes são oriundos da modalidade regular do próprio colégio, repetentes ou adultos fora da idade escolar. Nessa modalidade a escolaridade é regularizada em dois anos, após a aprovação no segmento VI (módulo de ciências humanas) e VII (ciências exatas) do referido curso (conforme gráfico 1). São matriculados anualmente uma média de 900 alunos distribuídos pelos três turnos de ensino, os alunos residem principalmente na sede do município e bairros adjacentes e provém das escolas da rede pública municipal de ensino.

**Tabela 1** - Distribuição das turmas por turno

<i>Turno Matutino</i>	<i>Turno Vespertino</i>	<i>Turno Noturno</i>
1° A	1° C	EJA VI A
1° B	1° D	EJA VI B
2° A	1° E	EJA VII A
2° B	1° F	EJA VII B
3° A	1° G	
3° B	2° C	
	2° D	
	3° C	
	3° D	

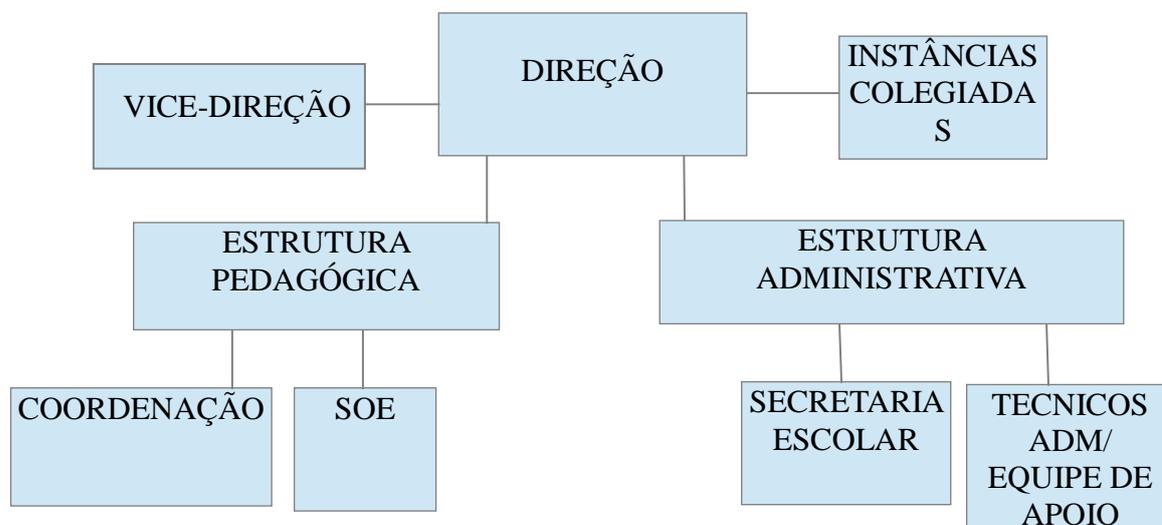
Fonte: Elaborado pelo autor. Dados SGE 2016. (sistema de gestão escolar).

O corpo docente do CEMSB é composto por professores com vínculo efetivo e vínculo temporário com a administração pública. Os docentes temporários são admitidos via contrato na modalidade regime especial de direito administrativo (REDA). Já a equipe que integra a direção escolar é composta de um diretor e seu vice, eleita dentre professores com vínculo efetivo para um mandato de 04 (quatro) anos permitida à recondução pelo mesmo período. A direção atualmente em exercício está no seu 2º ano de mandato.

Estão interligadas à direção escolar: a estrutura pedagógica, que engloba a coordenação pedagógica e os docentes; e a estrutura administrativa representada pela secretaria escolar e funcionários técnicos administrativos. Oferecem suporte ao funcionamento da escola: os agentes de portaria, agentes de limpeza, cozinheiras e auxiliares de cozinha.

A estrutura do CESMB é representada conforme figura 1.

**Figura 1** - Organograma do CESMB



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados: Memorial do CEMSB.

A organização utiliza um modelo de gestão participativo que foi instituído pela Secretaria de educação do Estado da Bahia. A participação é possibilitada pela atuação do Colegiado, do conselho de classe, do conselho de pais e grêmio estudantil.

O colegiado escolar compõe-se de representantes dos pais, dos alunos, dos professores, da gestão, dos funcionários da escola e da comunidade. É eleito para o exercício de dois anos.

O grêmio estudantil possui regulamento próprio e é instância representativa do segmento de alunos. O conselho de classe é instância consultiva composta pelo corpo docente, coordenação e direção, que objetiva tratar sobre assuntos meramente pedagógicos.

A instituição do modelo de gestão participativo ocorreu por iniciativa da secretaria de educação do estado da Bahia, tendo iniciado com a eleição do cargo de diretor e vice-diretor em todas as unidades escolares sobre sua administração, bem como a estrutura colegiada e autonomia financeira a partir do repasse direto para aquisição de produtos para preparo da merenda escolar, pagamento de prestadores de serviço e autonomia para elaboração do seu regimento, por exemplo.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **5.1 TIPO DE PESQUISA**

Quanto ao objetivo, a pesquisa é do tipo exploratória a partir de dados empíricos da observação dos fenômenos.

### **5.2 FORMAS DE OBTENÇÃO DOS DADOS**

Entrevista semiestruturada com o gestor da instituição, com aplicação de questionário contendo perguntas objetivas;

Pesquisa documental na referida instituição, a partir de registros presentes em atas, regimentos e livros de registro de ocorrência.

Pesquisa bibliográfica a partir da análise dos aportes teóricos correlatos à temática.

Assim, foram utilizados os procedimentos da pesquisa documental, bibliográfica e para estudo de campo.

### **5.3 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA**

A pesquisa utilizou-se do método misto qualitativo e quantitativo.

### **5.4 POPULAÇÃO**

Corpo diretivo da organização (direção e vice-direção) e profissionais do serviço de orientação ao estudante (SOE).

## **6 RESULTADOS**

Foi possível identificar durante a pesquisa, que a forma de participação de todos os sujeitos da comunidade escolar de forma conjunta nos processos de gestão é possibilitada pelo colegiado, que foi instituído em todas as escolas estaduais por parte do governo do Estado da Bahia. O colegiado é uma instância de deliberação e

consulta da escola, tem o propósito de apresentar as propostas para o uso da verba recebida e prestar contas do uso desse repasse.

De posse das atas das reuniões do colegiado realizadas desde a sua fundação até o último registro no ano de 2016, foi possível identificar que é recorrente a preocupação a respeito do maior engajamento dos sujeitos que integram a instância colegiada, em especial atenção ao segmento de pais de alunos. Estes embora reiteradamente convocados para as reuniões e cientificados de sua importância, do ponto de vista da gestão, não se mostram interessados e comprometidos com os encaminhamentos dos problemas apresentados.

A presença dos pais nas reuniões do colegiado pode ser justificada pelo fato destes também trabalharem na escola. “-Essa condição de funcionário da escola facilita a presença, já que os encontros ocorrem no espaço da escola às vezes em horário de trabalho ou após o expediente”, declarou o diretor. Esse fato pode justificar a presença nas reuniões, mas não garante participação ativa no colegiado. Não foi identificado mediante a leitura das atas, registros de encaminhamentos ou sugestões de pauta por iniciativa dos pais.

De posse dos registros do livro de visita do SOE (Serviço de Orientação ao Estudante), a baixa frequência dos pais também é constatada e esta informação referenda as afirmações do diretor. Ainda que o atendimento do SOE seja direcionado aos alunos este também é estendido aos pais, pois funciona como interlocutor entre a escola, os alunos, os professores e os pais. A fim de que sejam desfeitos conflitos resultantes da indisciplina ou baixo aproveitamento dos alunos.

No livro de visitas do SOE, há registros que os pais e/ ou responsáveis dos alunos função da entrega de atestado médico, a fim de justificar a ausência das aulas. Muitas vezes os próprios alunos o fazem. “- Os pais poderiam aproveitar esse momento para dialogar com a escola, se informar sobre quais problemas existem, quais atividades estão dando certo, no entanto não o fazem”, diz a orientadora. “Os pais se dirigem a esse setor uma vez ao ano para obter informações sobre as notas e interessados muitas vezes em comprovar o rendimento e a frequência dos filhos à para não ser excluído de programas sociais como o PAS (Programa de Acolhimento Social do município de São Francisco do Conde- BA e o Bolsa Família, declarou a orientadora.

A falta de ações direcionadas a minorar a baixa participação dos pais nas atividades da escola é reconhecida pela gestora da unidade. “- Os pais cada vez

mais estão emancipando seus filhos, deixando de lado suas responsabilidades com o acompanhamento da vida escolar deles.” Disse ainda: “- Os pais daqui acham que o acompanhamento se faz quando os filhos ainda são crianças e precisam ser conduzidos até a escola, depois que aprendem o caminho os filhos se sentem até envergonhados pela presença dos pais aqui, pois acham que são adultos”.

A pesquisa realizou entrevista junto à equipe de direção (diretor e seu vice-diretor) mais um coordenador pedagógico, tendo sido utilizado um questionário com perguntas objetivas. O gráfico 1 (um) representa os problemas que foram apontados pelos entrevistados como aqueles que mais contribuem para o enfraquecimento da gestão participativa.

**Gráfico 1** - Problemas que dificultam o sucesso da gestão participativa



Foram ouvidos os membros da gestão da escola, diretor, vice-diretor e coordenadora. O questionário propôs que fossem escolhidos os problemas que poderiam estar ocorrendo no colégio e que são reconhecidos pelos entrevistados como fatores de perda da qualidade da gestão participativa. Em um rol de 9 (nove) problemas que poderiam ser apontados, o gráfico 1 ilustra aqueles que foram assinalados no questionário pelo menos uma vez.

O período da pesquisa aconteceu durante a transição da nova equipe gestora que acabara de ser eleita para o mandato de 2016 à 2020. O questionário foi aplicado ao gestor da unidade que deixaria o seu cargo em meados do ano de 2016, esse profissional declarou ter experiência em gestão escolar há pelo menos 20 anos na referida instituição, já que o processo de escolha para exercer a função de diretor não dependia de eleição e sim, de indicação do secretário de educação do estado.

O questionário 2 foi realizado no ano da finalização da pesquisa já com nova equipe de direção da escola. Os achados da pesquisa revelou que há um contraste nas declarações de ambos os diretores, que pode se justificar pela inexperiência do atual diretor, que pela primeira vez administra uma instituição.

Quando foram questionados sobre o papel da escola no estímulo à participação dos pais e alunos, os gestores atual e antigo tiveram opiniões diferentes. O primeiro declarou que a escola não exerce influência nesse quesito como poderia fazer, pois não há uma agenda de atividades a fim de que a comunidade escolar fosse convocada com mais frequência a contribuir com os processos de gestão. Já o atual diretor, entende que os pais e alunos são conscientes de sua omissão. Para ele, os alunos se interessam pelos assuntos que julgam importantes, pois estão todo o tempo conectados à internet e as mídias sociais; “ - eles sabem onde devem recorrer caso queiram se queixar de alguma coisa que não funciona , conhecem a ouvidoria, fazem manifestação quando a escola suspende aulas quando não tem condições físicas de funcionamento, pois temos problemas nas ligações elétricas e de gotejamento constantes. Tem dias que a noite não é possível ter aula, pois as lâmpadas não acendem e quando chove tem sala que entra água pelo telhado”, assinala o atual diretor.

A ex- diretora relatou que percebeu que há uma retração dos pais na escola e disse que: “- O fato dos pais estarem sempre aqui era positivo, pois eles viam de perto a situação da escola, ajudavam a consertar uma cadeira, em casa reprimiam os filhos a não danificar os equipamentos da escola, eram mais conscientes, hoje em dia não se vê isso”, lembra a diretora.

Ainda sobre o comportamento dos sujeitos da comunidade escolar a ex-diretora declarou que não só os pais se mostram desinteressados, o exercício da cidadania também não é percebido de forma plena por parte dos alunos. “- Um exemplo que pode referendar essa afirmação ocorre durante o período de eleição do corpo diretor, pois os votos contabilizados alcançam o quórum com muita dificuldade mediante o chamamento sala a sala, pois muitos alunos concebem este dia como uma “folga” e não comparecem para votar, pontua a diretora.

Ao ser questionado se uma maior participação da comunidade escolar nas deliberações da direção não oferece um desconforto, a ex -gestora pondera que de sua parte há um interesse de que os anseios e responsabilidades sejam partilhados, pois entende que quando os pais se interessam pela escola isso se reflete no

comportamento dos alunos, em termos de aprendizagem e disciplina.

O colegiado por sua vez não é o único mecanismo de participação da escola. Segundo o regimento da instituição em seu art. 26, o conselho de classe é um órgão colegiado de natureza técnico-pedagógica constituído de todos os professores de disciplina, áreas afins ou atividades de cada série, além da representação do segmento discente, coordenação pedagógica e representação da diretoria escolar.

O conselho de classe deve atuar como órgão consultivo da gestão em assuntos de natureza pedagógica, didática e disciplinar. Durante pesquisa de campo, a diretora informou que o conselho reúne-se regulamente ao final do ano letivo quando finalizadas as avaliações protocolares dos alunos, quando são encaminhados a essa instância questões sobre a retenção dos alunos que precisam ser referendadas a partir de decisão colegiada. Para os alunos, esse órgão exerce papel muito importante quando o mau desempenho escolar repercute em reprovação, pois nesse momento eles podem ser beneficiados com a aprovação condicionada à retenção nas disciplinas em que houve aproveitamento insuficiente, além de outras questões que envolvam sanções quanto à indisciplina, por exemplo. É um recurso contra a arbitrariedade que possa ser cometida contra o discente por ação de um professor.

O grêmio estudantil também é uma instância colegiada existente na instituição Colégio Martinho Salles Brasil. Possui o objetivo de discutir entre seus pares e levar ao conhecimento da gestão os interesses dos agremiados, no caso todo o corpo discente da escola.

## 6.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Através do diagnóstico realizado na instituição de ensino Colégio Martinho Salles Brasil foram identificados indícios que permitem caracterizar uma gestão participativa. Esse modelo de gestão quando implementado numa escola pode repercutir de maneira positiva na melhoria do serviço prestado e na promoção da democracia participativa e o exercício da cidadania é ensinado.

A pesquisa identificou que não há estabelecido por parte da gestão da escola um cronograma de atividades a ser desenvolvidas ao longo do ano letivo, tais como um número maior de reuniões entre os pais de alunos ou mais projetos temáticos de modo que contemple a maior participação da comunidade escolar.

A comunicação entre os sujeitos da comunidade escolar pode ser melhorada e isso pode repercutir em um maior engajamento entre estes. Portanto, essa pesquisa sugere que a gestão da escola utilize com mais frequência as mídias sociais para maior divulgação das atividades que são desenvolvidas ao longo do ano letivo. Um *blog* pode ser desenvolvido pelos próprios alunos com auxílio de professores de informática e língua portuguesa.

O recurso do blog é interessante na medida em que possibilita uma comunicação mais direta para troca de ideias, projetos e pequenas intervenções na escola, além de receber sugestões, reclamações e elogios. A interação dos sujeitos nesse espaço pode ser estimulada e conduzida com o auxílio dos pais e professores, a fim de proporcionar uma convivência de forma ética e respeitosa.

A sugestão que envolve o uso de tecnologia se justifica pela difusão que esse tipo de recurso tem atualmente em todas as faixas etárias, em especial no meio dos jovens. A pesquisa não pretende invadir o campo pedagógico, mas sim, apresentar possibilidades do ponto de vista da administração a partir de intervenções nos assuntos que se limitam apenas a atuação do gestor, a fim de proporcionar mais qualidade nos serviços de sua alçada.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização desse estudo possibilitou reconhecer o funcionamento de uma instituição que adota o modelo participativo de gestão. A partir desse reconhecimento, as dificuldades que existem em torno do exercício pleno da democracia puderam ser elucidadas e possibilidades de melhoria foram delineadas.

A proposta da gestão participativa, é muito importante para o sucesso da missão da escola e também para emancipação dos sujeitos, podendo ter repercussões para além do seu espaço interior ao influenciar o dia a dia das pessoas da comunidade, que uma vez, mais conscientes de sua cidadania constituíram-se em agentes de mudança em prol da conquista e respeito aos seus direitos e obrigações.

O tipo de abordagem da pesquisa através de uma entrevista com o emprego de questionário com perguntas semiestruturadas direcionadas a equipe de gestão da entidade, possibilitaram a coleta de informações adicionais que foram primordiais

para a consecução dos objetivos. Já que a pesquisa documental poderia se mostrar insuficiente dada a inexistência de um estatuto.

É necessário considerar que embora a gestora tenha declarado na pesquisa que a escola democrática não oferece risco a estabilidade política da instituição, é possível concluir que também não há uma preocupação que ela seja fomentada. Já que não foi registrada a existência de iniciativas que atendam a esse objetivo, pois os pais somente são convocados a ir a escola formalmente uma vez ao ano ou de forma extraordinária.

A pesquisa sugere que o corpo diretivo da escola pode estar alheio a necessidade de desenvolver melhorias à gestão no sentido de torná-la mais democrática e participativa, ou talvez despreparada para lançar mão de estratégias que auxiliam nesse processo. Os mecanismos existem, já foram criados, cabem ser apropriados pelos sujeitos e a gestão precisa intermediar esse processo.

É desejável que essa pesquisa possa suscitar outras abordagens e enriquecer a discussão sobre a gestão participativa nas escolas. E principalmente para que os acadêmicos e futuros profissionais da administração pública possam no exercício de sua profissão valorizar as pessoas que não estão dentro da organização, mas é a razão da existência delas.

## REFERÊNCIAS

BERALDO, Fernando. **A Gestão Participativa na Escola Pública: Tendências e Perspectivas**. Revista Científica Eletrônica de Pedagogia. São Paulo. Ed. FHU/FAEF. Ano V. N10.2007.

BRESSER PEREIRA, L. C.. **Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: MARE, Cadernos MARE, n. 1, 1997.

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELI, Beatrice Laura. **Gestão participativa: Uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar**. Revista Eletrônica de Educação. São Carlos (SP). UFSC. V.5.N2. 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Teoria Geral da administração**. Elsevier. 7Ed, p.2. Rio de Janeiro. 2003.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Ed. Positivo. Curitiba. 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão participativa na escola**. Ed.Vozes. Vol III. Petrópolis,RJ. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

PARO, Henrique Vítor. **Gestão democrática da escola pública**. Ed. Atica. 3ed. São Paulo.1997.

SOARES, Elisabete Ferreira. **A escola como organização educativa: Gestão democrática e autonomia**. Pesquisa em Pós Graduação. Série Educação. Nº 7.

RAMILO, Daniel Vinícius. **A gestão participativa como modelo de gestão**.

Disponível em ><http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-comomodelo-de-gestao/44006/>< Acesso em 24.set.2017.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ENTREVISTA REALIZADA NA COLETA DE DADOS

Entrevista – A percepção do gestor sobre a gestão participativa

Nome do Gestor não identificado.

Questionário 01

Direção da instituição de ensino

1- Quanto tempo o Sr.(a) está à frente da direção desse colégio?

---

2- O Estado, mantenedor dessa instituição, estimula a gestão participativa na escola?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

---

3- Em sua opinião, o compartilhamento das decisões é um fator que lhe causa insegurança?

( ) Sim ( ) Não

Por que:

---

---

---

4 – Os pais costumam procurar a escola para propor ou desenvolver alguma ação na escola?

( ) Sim ( ) Não

Caso positivo, cite algum exemplo.

---

5- Como o senhor (a) avalia o envolvimento dos pais com as atividades da escola?

( ) Ótima ( ) Satisfatória ( ) Ruim/insatisfatória ( ) Péssima

6- A escola desenvolve ações para motivar os pais a participar de forma mais comprometida com a gestão?

( ) Sim ( ) Não

Quais?

---

---

7- Como o senhor (a) avalia a maneira com que a escola atua para aproximar os pais da escola?

( ) Ótima ( ) Satisfatória ( ) Ruim/insatisfatória ( ) Péssima

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 02

Entrevista – A percepção do corpo diretivo sobre a gestão participativa

Nome do Gestor, Vice-gestor e Coordenadores não identificados.

A partir dos problemas elencados, identificar quais se relacionam aos entraves à efetividade da gestão participativa na referida unidade escolar.

PROBLEMAS (CATEGORIAS)	OCORRÊNCIA			TOTAL	%
1. Pequena participação na escola					
1.1 Dos segmentos em geral (comunidade externa e interna)					
1.2 Dos pais (comunidade externa)					
2. Desmotivação do corpo docente					
3. Evasão e retenção na escola					
4. Diretores (rotatividade)					
5. Indisciplina					
6. Inexistência do projeto escolar					
7. Falta de apoio da secretaria de educação					
8. Falta de resposta das deliberações do conselho por parte da SEC					
9. Outros.					