

## GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA: UM DESAFIO PARA O GESTOR PÚBLICO

Página | 47

Vanusa Rodrigues Lordeiro

Centro de Educação Infantil Navegantes, Município de  
São Paulo, São Paulo, Brasil  
*vrlordeiro@hotmail.com*

Rita De Cássia da Silva Leão

Universidade Nove de Julho - UNINOVE  
*ritadca@yahoo.com.br*

**Resumo:** Este estudo tem o objetivo de apresentar a importância de uma gestão participativa dentro da escola e o papel do gestor público na sua condução. A pesquisa é baseada em análise bibliográfica, que busca discutir conceitualmente os aspectos que envolvem os desafios da gestão democrática, a fim de contemplar a participação social dentro do contexto educacional. Segundo os autores apresentados, compreende-se que para o desenvolvimento de uma gestão em que as decisões sejam compartilhadas entre a comunidade escolar e os seus diversos agentes, deve-se superar as práticas patrimonialistas, substituindo-as pela descentralização das decisões. Para tanto é necessário criar situações que estimulem a participação dos agentes envolvidos, como também investir na formação dos gestores. Conclui-se que um dos fatores fundamentais para a garantia de uma gestão democrática no ambiente escolar é o papel do gestor público que, munido de ética, solidariedade e compromisso, poderá conduzir o processo administrativo-pedagógico de forma eficiente, alcançando os resultados esperados de uma gestão participativa.

**Palavras-chave:** Políticas de Educação Básica; Gestão Escolar; Gestão Participativa.

**Abstract:** This study aims to present the importance of participatory management within the school and the role of the public manager in their conduction. The research is based on bibliographical analysis, to gain understanding about the conceptual discussion on the aspects that involve the challenges of democratic management in order to contemplate social participation within the educational context. According to the authors presented, it is understood that for the development of a management in which decisions are shared between the school community and its various agents, it is necessary to overcome patrimonialist practices and replace them by the decentralization of decisions. For this, it is necessary to create situations that stimulate the participation of the different social actors involved, as well as invest in the training of managers. It is concluded that one of the fundamental factors for guaranteeing a democratic management in the school environment is the role of the

public manager, who, with ethics, solidarity and commitment, can conduct the administrative-pedagogical process efficiently, achieving the expected results of Participatory Management.

Página | 48 **Key-words:** Basic Education Policies; School Management, Participatory Management.

## 1. Introdução

Uma gestão escolar participativa e compartilhada compreende a participação de toda a comunidade escolar, num exercício pleno de diálogo e reflexão, promovendo a descentralização de decisões e conferindo maior autonomia às pessoas para escolher, planejar, elaborar projetos e agir com responsabilidade compartilhada com o gestor.

O gestor público escolar é o agente principal na condução de uma gestão participativa e compartilhada e no direcionamento de ações para a resolução de problemas, exercendo um importante papel diante da sociedade, pois a escola é o lócus privilegiado para a aprendizagem das questões de participação social.

Dessa forma podemos afirmar que as decisões tomadas unilateralmente reduzem a possibilidade de se projetar um futuro comum no contexto educacional, palco da gestão pública municipal.

Ao contrário, decisões compartilhadas e tomadas conjuntamente podem fortalecer e modificar uma situação, na medida em que todos são chamados a dividir a responsabilidade pelas mudanças desejadas.

Entende-se que a gestão educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos da unidade de trabalho.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competências e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (LÜCK, 2008, p. 21).

Na história brasileira, as formas de gestão da sociedade têm se caracterizado por uma “cultura personalista”, isto é, o poder é personalizado, como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitária pelas decisões (LIBÂNEO, 2001, p. 111).

Assim se faz importante refletirmos sobre qual o papel do gestor escolar na instituição de um ambiente onde a gestão escolar participativa e compartilhada verdadeiramente aconteçam?

Essa reflexão contribuirá para que o gestor público escolar adquira uma maior compreensão do assunto e abrirá possibilidades de exercer suas atividades de forma mais responsável e eficiente, sendo necessária também a busca pela capacitação.

Considera-se também que será possível apresentar ao Gestor Público possíveis formas de instituir uma gestão escolar participativa e compartilhada, apresentando temas e assuntos pertinentes para analisar e refletir conjuntamente.

Proporcionar ao gestor escolar, uma reflexão sobre seu papel na instituição, verdadeiramente se torna essencial, pois se ele não tomar essa consciência dificultará o incentivo a participação e compartilhamento de decisões.

O tema ainda é relativamente novo, poucas literaturas sobre gestão participativa fazem referência a gestão compartilhada.

O problema escolhido para a reflexão surgiu do desafio enfrentado pelo gestor escolar em sua atividade profissional, em instituir uma verdadeira gestão baseada na participação.

Dessa forma, essa pesquisa bibliográfica pretende trazer uma maior contribuição para o Gestão Pública Municipal e para a sociedade a respeito da importância da participação nas decisões e compartilhamento de poder no direcionamento de ações para a resolução dos problemas.

Entende-se como compartilhamento de poder o “empowerment”, a delegação de poder de decisão, o empoderamento do cidadão para que ele se comprometa e aja nas diversas instâncias sociais que afetam a sua vida em sociedade (Brito, 2011).

Para o autor a escola deve ser considerada como uma das mais importantes destas instâncias, pois a educação é um processo coletivo, sendo fruto, portanto, do trabalho realizado em conjunto por pais e escolas que têm responsabilidades legais em relação ao processo educacional que é constante por ocorrer de maneira ininterrupta, tanto dentro quanto fora da escola.

A função principal da escola não é apenas a transmissão do saber memorizado, mas sim o compromisso da formação integral de cidadãos aptos a conviverem e interferiremativamente em uma sociedade democrática, sendo assim, o exercício da cidadania democrática algo a ser praticado desde os primeiros anos da vida escolar.

## 2. Desenvolvimento

Devido a modelos culturais arraigados em formatos de administração pública patrimonialista e, posteriormente burocrática, a participação não é um hábito em nossa sociedade. (BRITO, 2011, p.35)

Para Brito (2011), foi a descentralização da administração, implantada através das teorias de modelo de administração pública gerencial que conferiu maior autonomia e participação à gestão escolar. A autonomia implica que cada escola tenha poder para

escolher e elaborar seu próprio projeto, buscando a participação de toda a comunidade escolar.

De acordo com o autor faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas, de modo que os objetivos sejam atingidos. A conquista da cidadania requer um esforço coletivo dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular, pois assim, as pessoas não ficam sempre na espera de que as decisões venham “de cima”.

Para Libâneo (2001) essa participação significa a intervenção dos profissionais da educação (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si.

Há a participação como meio da conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, como prática formativa. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

A participação na escola é um processo que deve ser estimulado, pois não ocorre de maneira espontânea. Por essa razão, cabe a gestão escolar desenvolver mecanismos que motivem e convidem os diversos integrantes da comunidade escolar a contribuírem, se comprometerem e, consequentemente, assumirem responsabilidade no processo administrativo-pedagógico educacional. Para Luck (2001), a participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo.

Luck (2001) afirma ainda que toda a pessoa tem poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em falta de consciência do poder de participação que tem.

Para a autora a participação em sentido pleno é caracterizada por mobilização efetiva dos esforços individuais para superar atitudes de acomodação, alienação, marginalidade, comportamentos individualistas e estimular a construção de espírito de equipe.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas. (LUCK, 2015, p. 44)

Para a instituição de um ambiente onde verdadeiramente a participação ocorra, o gestor deve assumir a responsabilidade de unir as pessoas, reunir esforços, liderar pelo exemplo e articular o trabalho de diversas pessoas, atribuindo tarefas e se dispondo a executá-las junto.

O gestor escolar é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade). Promover a integração entre a escola e a comunidade é um dos fatores que mais exigem esforço (LIBÂNEO, 2008, p.

Página | 51 181)

Para que todos se sintam à vontade para participar dando opiniões, expressando ideias e compartilhando tarefas o gestor deve buscar meios de fazer com que as pessoas se sintam aceitas, independentemente de sua formação ou função dentro da escola. O respeito em ouvir as pessoas se torna um exercício fundamental.

Assim, para que essas pessoas também se sintam aceitas num verdadeiro contexto participativo, devem compreender a participação não só como presença, mas como atuação, pois se não for assim essa participação, muitas vezes só ocorrerá por obrigatoriedade.

De acordo com Luck (2001), é participante quem pertence a um grupo ou organização, independentemente de sua atuação nele, seja professor, membro do Conselho de Escola ou Associação de Pais e Mestres. Nesse caso, a filiação, associação e estar em um ambiente constituem situações concebidas como participação.

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria comum e transformações necessárias. (LÜCK, 2001, p. 44)

A autora afirma ainda que a formação de um ambiente e de uma cultura participativos constituem-se, em consequência das questões analisadas, em importante foco de atenção e objeto de liderança pelo gestor escolar, pelo qual, gradualmente, tem-se promovido mudanças significativas na organização e orientação de nossas escolas.

De acordo com Oliveira e colaboradores (2013), em linhas gerais, o gestor educacional que assume uma postura de mudança realiza o exercício de reflexão sobre sua ação, estabelece vínculos construtivos e não prescritivos com a comunidade escolar, não manipula e não busca legislar em causa própria.

Para o autor nas competências estabelecidas para a função de gestor, destaca-se a importância do clima organizacional, ou seja, a importância de o gestor ter ciências de como as pessoas se sentem dentro do espaço escola.

Considera-se também importante que o gestor, ao perceber que o clima relacional apresenta dificuldades e impossibilita o desenvolvimento do trabalho coletivo desenvolva algumas atitudes.

Proporcionar condições reais para o diálogo, respeitar as individualidades, dilatar a capacidade de escutar e distinguir se as reclamações procedem ou não, apreciar os espaços físicos da escola, acompanhar o desempenho dos profissionais, procurar operar com justiça, são ações essências para o trabalho do gestor.

O gestor escolar exerce através de sua liderança grande influência na definição do clima educacional. O clima de uma escola é o conjunto de efeitos particulares compreendidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos gestores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e demais membros da comunidade escolar.

O estilo não democrático do gestor pode gerar agitações no clima, fazendo com que as pessoas se sintam desmotivadas, abnegando-se das atividades inovadoras e resultados positivos.

A metodologia para conduzir a gestão da escola numa direção mais democrática e, permitir um melhor clima, depende da probabilidade e da orientação de se contestar a gestão aristocrática. (OLIVEIRA et al, 2013)

Por conseguinte, a democratização da escola é algo que deve ser apoderado, por meio da participação articulada e formada de diversos elementos que direta ou indiretamente a compõem. É necessário existir abertura e estímulo à participação, instituindo mecanismos de atuação dos segmentos envolvidos no processo escolar.

Assim, entende-se que a escola, por meio do gestor, terá cumprido sua função social no momento em que os que nela atuam estiverem envolvidos, não só no discurso, mas na construção de uma escola que atenda os anseios e expectativas da comunidade.

De acordo com Lück (2008) a confiança e a reciprocidade entre os membros de uma equipe constituem condição essencial para o bom funcionamento de uma unidade social de trabalho, caracterizada a partir do desenvolvimento da ética entre os companheiros de trabalho e do espírito de credibilidade.

Sem tais condições, o que se tem é um grupo de pessoas que atua desarticuladamente, sem maximizar e integrar seus esforços. Portanto, sem serem efetivas na ação educacional.

Verifica-se comumente que as pessoas trabalham à vontade e se empenham com afinco quando sabem que terão apoio nos momentos de dificuldades e que, caso falhem, a falta não será transformada em objeto de comentários negativos e recriminações. Como esse comportamento reativo é, no entanto, comum em muitos ambientes de trabalho, provocando desgastes e enfraquecimento de resultados, é importante estar alerta a respeito e atuar de modo competente e proativo.

Quando os gestores escolares estão atentos a tais situações e atuam como formadores e mobilizadores de equipe, no sentido de canalizar as energias de todos para a expressão de comportamentos de discrição, apoio, respeito e confiabilidade, a escola funciona mais efetivamente. Na medida em que se esteja atento a manifestações que possam perturbar tal mobilização e espírito, a escola progride e todos se realizam.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus

resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (LÜCK, 2008, p. 29)

Luck (2008) afirma ainda que a participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar, desde a participação como manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos.

Em decorrência de se compreender cada vez melhor o sentido real dessa participação, deve ser estabelecida uma postura crítica e reflexiva a respeito da instituição de um espaço dentro da escola para este fim. Ademais, a autora nos alerta em relação a essa participação.

Devido à atuação passiva e de inércia adotada, as pessoas fazem parte, mas não são participantes ativos, pois não atuam conscientemente para construir a realidade de que fazem parte.

Vale lembrar, no entanto, que mesmo sem essa consciência e sem essa intenção, produzem seus efeitos no contexto de que fazem parte e que resultam comumente como negativos, contribuindo para a inércia, o comodismo e a passividade do grupo, por meio de ação não orientada para a superação de limitações e dificuldades ou enfrentamento de desafios.

A participação implica uma visão global, assim não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente.

Ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido da manutenção da condição vigente na escola como um todo, em que uns decidem e outros executam, uns se omitem, outros ocupam o espaço da decisão.

Apesar da importância da participação em educação, observa-se, no entanto, que esse é um conceito que tem sido mal-entendido e sobretudo banalizado nas escolas.

Sob a designação de participação, muitas experiências são promovidas sem o devido entendimento e cuidado que a orientação da participação demandaria para justificar-se no contexto educacional e promover bons resultados. (LÜCK, 2008, p. 27)

Vários autores fazem referência também a importância do Conselho de Escola, como a solução de todos os problemas para o processo de participação, porém encontramos pontos de divergência entre eles quando analisam e nos fazem refletir sobre a instituição deste colegiado.

O ambiente embrionário ideal para a participação escolar são os colegiados. Um colegiado é um órgão composto por um grupo de pessoas que deliberam, tomam decisões importantes, através de voto, em um ambiente democrático de livre exposição de ideias e críticas. (BRITO, 2011, p.38)

Uma das circunstâncias escolares mais comuns é a da realização de reuniões para a tomada de decisões a respeito de problemas apontados pela direção da escola, muitas vezes indicados por autoridades do sistema de ensino, e cujas soluções alternativas são sugeridas pela própria direção, servindo a assembleia para referendar, por meio de manipulações essas decisões. (LÜCK, 2011)

Vale ressaltar que a atuação dos organismos colegiados dar-se-ão na medida em que ações articuladas incitem a ativa ocupação dos seus membros, não como meros executores, prestadores de serviços voluntários, mas especialmente como sujeitos atuantes no processo de tomada de decisão. (OLIVEIRA et al, 2013, p.13)

Participar implica compartilhar poder, vale dizer implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias. (LÜCK, 2008, p. 44)

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais. (LÜCK, 2014, p. 23)

Entende-se que a gestão participativa e compartilhada atingirá sua verdadeira função social quando o gestor, servidor público, tomar consciência de sua importância, atuando de forma responsável e eficiente, o que necessitará um constante processo de capacitação.

Assim, espera-se que essa pesquisa possa contribuir para essa capacitação, proporcionando momentos de reflexão. Oliveira e colaboradores (2013) aponta que:

[...] espera-se que a democratização da gestão escolar, com a crescente participação da comunidade, tende a beneficiar o trabalho dos gestores, visto que a responsabilidade começa a ser partilhada por todos aqueles que zelam pela educação. (OLIVEIRA et al, 2013, p. 15).

Considerando ainda que os diversos autores apresentam concordâncias e divergências entre si, Luck (2008, p.50) acrescenta que alguns valores podem ser orientadores da ação participativa, devendo ser incluídos na prática diária dos gestores públicos, são eles: ética, solidariedade, equidade e compromisso.

A **ética** é representada mediante a ação orientada pelo respeito ao ser humano, às instituições sociais e aos elevados valores necessários ao desenvolvimento da sociedade com qualidade de vida, que se faz traduzir nas ações de cada um. De acordo com esse respeito, a ação participativa é orientada por cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais mais elevados.

A **solidariedade** é manifestada mediante o reconhecimento do valor inerente a cada pessoa e o sentido de que como seres humanos nos desenvolvemos em condições de troca e reciprocidade, para cuja efetivação são necessárias redes abertas de apoio recíproco.

A **equidade** é representada pelo reconhecimento de que pessoas e grupos em situações diferenciadas ou desfavoráveis necessitam de atenção e condições especiais, a fim de que possam colocar-se em paridade com seus semelhantes no processo de desenvolvimento. Vale dizer que os benefícios da atenção são distribuídos de forma diferente, de modo a possibilitar, aos que apresentam maior dificuldade de participação, as condições mais favoráveis para superar essa dificuldade.

O **compromisso** se traduz na ação dos envolvidos no processo pedagógico, focada e identificada com os seus objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento. Pressupõe o entendimento pleno dessas questões e o empenho para sua realização, traduzido em maior e melhor aprendizagem pelos alunos, assim como sua formação sólida e segura.

### 3. Considerações finais

A gestão compreende um esforço canalizado para atingir certos objetivos, ou seja, uma mobilização das competências e habilidades do gestor para promover um trabalho de qualidade.

Compreende-se então, que a Gestão Escolar se tornará uma atividade essencial para mobilizar pessoas em torno de um objetivo comum, se realizada com responsabilidade pelo gestor público.

Nesse sentido, podemos afirmar que o gestor público escolar é o agente principal na condução de uma gestão participativa e compartilhada. O estilo democrático do gestor escolar é condição fundamental para a instituição de um ambiente onde realmente ocorra a gestão participativa.

A formação continuada do gestor público também se torna um fator essencial para fortalecer e ou modificar o espaço de participação dentro da escola. Vale ressaltar que a atuação do gestor somada à sua formação e pesquisa contribuirá para que seja instituída a prática de participação e envolvimento das pessoas.

O ato de ouvir as pessoas e valorizá-las, respeitando suas opiniões e limites de conhecimento, fará com que a instituição ganhe forças e a coletividade dos seus membros tomem decisões compartilhadas.

Ademais, salientamos que além da prática de ouvir, o gestor deve valorizar o diálogo, pois a partir dele, fará estabelecer ações com base em reflexões conjuntas.

O processo de diálogo, e da reflexão/ação, promoverá a descentralização de decisões e conferirá maior autonomia às pessoas para escolher, planejar e elaborar um projeto único, buscando o alcance de um objetivo comum.

Enfim, espera-se que a participação da comunidade escolar nas decisões, contribua para beneficiar o trabalho dos gestores públicos, visto que sua responsabilidade passará a ser compartilhada por todos aqueles que zelam pela instituição/escola.

O objetivo geral deste trabalho foi exatamente o de contribuir para que o Gestor Público Municipal possa refletir sobre as possíveis formas de instituir a gestão participativa no contexto da gestão pública.

A partir do reconhecimento do significado da gestão participativa e as influências que as relações de poder estabelecem dentro da escola, haverá um impacto efetivo na determinação da qualidade do ensino.

## Referências Bibliográficas

- BRITO, R.O.; CARNIELLI, B.(2011).Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. *Revista Eletrônica de Educação*. São Carlos, SP: UFSCar, 5(2), 26-41. Recuperado em 2 setembro 2015, de <http://www.reveduc.ufscar.br>.
- FERREIRA, L.C. (2014). A Gestão escolar no contexto participativo e democrático. *Cadernos de Graduação, Ciências Humanas e Sociais*. Aracaju, PE: 2(2), 257-265.
- FREITAS, K.S. (2000). Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. *Revista Eletrônica Em Aberto*. Brasília, DF: 17(72), 47-59.
- LIBÂNEO, J.C. (2001). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- LUCK, H. (2008). *A gestão participativa na escola* (4. ed.). Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes.
- LUCK, H. (2014). *Liderança em gestão escolar* (9. ed.). Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes.
- LUCK, H. (2015). *Gestão educacional: uma questão paradigmática* (12. ed.). Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes.
- OLIVEIRA, P. G. ; SOUSA, M. F. ; EURICO, T. S. ; GUASTI JUNIOR, W.(2013). Gestão Escolar Democrática e Clima Organizacional. *Conhecimento em destaque*, Serra, ES - Fabra, 2(1), 15-22.

Recebido em janeiro de 2016  
Aprovado em março de 2016