

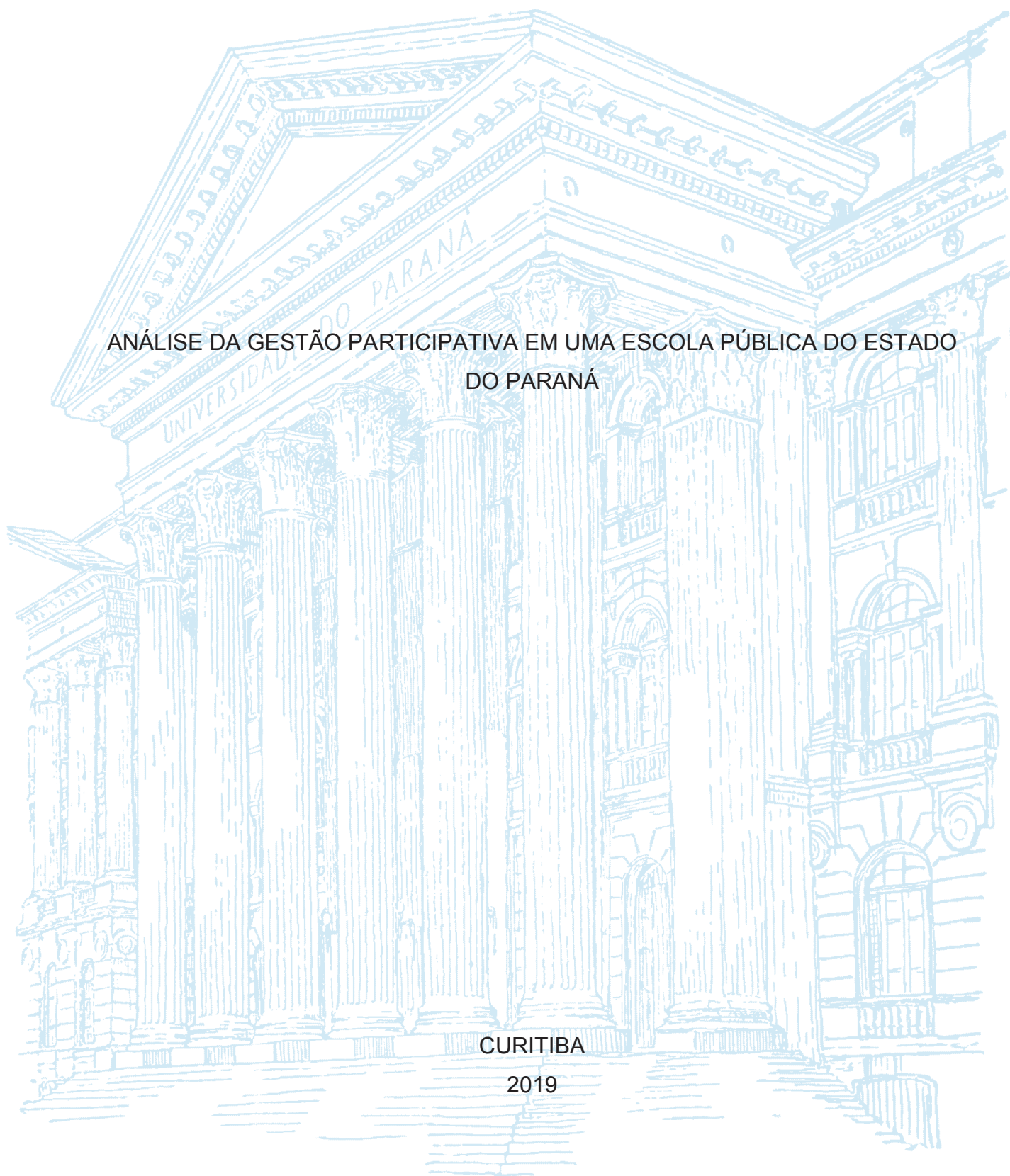
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FÁBIA NÁTALI FERNANDES VIEIRA

ANÁLISE DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO ESTADO
DO PARANÁ

CURITIBA

2019



FÁBIA NÁTALI FERNANDES VIEIRA

ANÁLISE DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO ESTADO
DO PARANÁ

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e aplicado do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Profa. Dra. Ananda Silva Singh

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Todas as vezes que percebemos o quão profundo e marcante é o sentimento de gratidão, é porque podemos contar com todos aqueles que nos incentivam e não nos deixam desistir, nem ao menos enfraquecer. Sendo assim:

A **DEUS**, que por suas infinitas bênçãos que possibilitaram que eu chegasse até aqui.

A **MINHA FAMÍLIA**, em especial minha mãe e meu avô, que fizeram e fazem de tudo para que o meu caminho seja o menos árduo e o mais florido possível.

Em especial a Prof.^a Ananda, que com sua serenidade me conduziu nesse trabalho para que pudesse atingir o resultado esperado.

“Já vi o fim do mundo algumas vezes e na manhã seguinte tava tudo bem.”

Humberto Gessinger

RESUMO

Termos como 'gestão participativa' e 'democrática', embora não utilizados frequentemente no ambiente escolar, são associados ao planejamento pedagógico e de grande valia acerca de todo o trabalho desenvolvido nas instituições de ensino. No entanto, tais organizações enfrentam diversos desafios para efetivamente implementar a gestão democrática, como por exemplo, a falta de integração e da inexistência de debates frequentes objetivando ouvir e analisar as opiniões individuais, pontos de vistas, ideias e sugestões.

E neste contexto que o presente trabalho se insere, uma vez que visa analisar principalmente a gestão participativa em uma escola pública do Estado do Paraná, levando em considerações as percepções dos *stakeholders* internos da mesma. Partindo de uma abordagem predominantemente qualitativa, elaborou-se questões aos participantes da pesquisa, de forma a identificar possíveis pontos fortes e de melhorias, referentes ao cenário atual da gestão da escola analisado. Os resultados evidenciaram que os atores envolvidos possuem uma noção clara do que é a gestão participativa, acreditando que tal instrumento está presente na organização citada, porém de uma maneira tanto confusa, apontando que a mesma não leva em conta seu princípio, que é de envolver todos os participantes de maneira efetiva, ouvindo seus argumentos. No entanto, para os *stakeholders* internos, fica claro que a gestão dá ao grupo um espírito de engajamento para que todos busquem a missão da escola.

Palavras-chave: Gestão participativa. Gestão Democrática. Ambiente escolar. *Stakeholders* internos.

ABSTRACT

Terms such as 'participatory management' and 'democratic', although not often used in the school environment, are associated with pedagogical planning and great value on all the work carried out in educational institutions. However, such organizations face a number of challenges in effectively implementing democratic management, such as the lack of integration and the lack of frequent debates to hear and analyze individual opinions, views, ideas and suggestions.

It is in this context that the present work is inserted, since it aims to analyze mainly the participatory management in a public school of the State of Paraná, taking in consideration the perceptions of the internal stakeholders of the same one. Based on a predominantly qualitative approach, the participants were asked questions in order to identify possible strengths and improvements related to the current school management scenario analyzed. The results showed that the actors involved have a clear idea of what participatory management is, believing that such an instrument is present in the cited organization, but in a confusing way, pointing out that it does not take into account its principle, which is to involve all participants effectively, listening to their arguments. However, for internal stakeholders, it is clear that management gives the group a spirit of engagement for everyone to pursue the mission of the school.

Keywords: Participative management. Democratic management. School environment. Internal Stakeholders.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RESPOSTAS AO QUESTIONAMENTO FEITO AOS PROFESSORES	27
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – RESUMO DOS PONTOS POSITIVOS E PONTOS DE MELHORIA, REFERENTES À ATUAL GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO SANTANA, PARTIR DAS PERSPECTIVAS DE CADA STAKEHOLDER INTERNO ENTREVISTADO.....	29
QUADRO 2 – PROPOSTA TÉCNICA PARA MELHORIA DOS PONTOS FRACOS DA ATUAL GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO SANTANA ...	30

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

APMF	- Associação de Pais, Mestres e Professores
CF	- Constituição da República Federativa do Brasil
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PNE	- Plano Nacional de Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1	PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS.....	16
2.2	GESTÃO PARTICIPATIVA.....	17
2.3	GESTÃO PARTICIPATIVA ESCOLAR.....	18
3	ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL	21
3.1	DESCRIÇÃO GERAL	21
3.2	DIAGNÓSTICO SITUAÇÃO PROBLEMA	22
3.3	METODOLOGIA.....	22
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	29
4.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	31
4.3	RECURSOS	32
4.4	RESULTADOS ESPERADOS	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	35
	ANEXO 1 – QUESTIONÁRIOS	37

1 INTRODUÇÃO

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

Perante tal realidade, a gestão escolar assume novas perspectivas, desde a organização interna, como seu o projeto político pedagógico, previsto em lei, como a revisão do seu papel e o desempenho dos profissionais atuantes, buscando sempre a eficácia, seja do ensino, do ambiente de trabalho, do desenvolvimento comunitário e da motivação de todos os atores envolvidos.

Isso acaba por tornar a gestão escolar um tema relevante e pertinente de ser estudado. São diversas as formas de gestão que podem ser utilizadas na administração escolar, como por exemplo, a gestão autocrática, gestão democrática, gestão participativa, entre outras. Araujo (2009) destaca que a gestão escolar deixa de ser vista apenas como questões puramente burocráticas e administrativas, assumindo um papel significativo, uma vez que passa a ser formada por atitudes com ideias de valores e modos de agir.

Partindo do contexto exposto por Dourado *et al* [200?] os termos gestão participativa, gestão democrática e gestão compartilhada embora não sejam corriqueiramente utilizados no âmbito escolar, são expressões que fazem parte da missão de muitos educadores e demais pessoas envolvidas em movimentos que buscam na educação básica, a melhoria na qualidade e nas perspectivas de sucesso das políticas públicas.

Segundo Luck (2017) a gestão participativa busca o desenvolvimento organizacional, sem deixar de lado a participação do indivíduo, visto que a tomada de decisões e responsabilidades entre os gestores e os colaboradores desde o estabelecimento de metas, torna cada vez mais dinâmica a gestão.

De acordo com Lima (2018), os estudiosos da democracia participativa enxergam no elevado grau de participação popular, a principal condição para se possa construir uma sociedade verdadeiramente democrática, assegurando o próprio empenho na participação dos cidadãos na esfera pública.

O presente trabalho se insere neste contexto, visto que pretende analisar como se dá a gestão participativa dentro de uma instituição de ensino da rede pública do Estado do Paraná, buscando, para isso, fazer uma reflexão de como as mesmas acontecem, de acordo com as práticas de gestão voltadas aos *stakeholders* internos.

1.1 JUSTIFICATIVA

Para Brito *et al.* (2011), a democracia é percebida como uma forma de construir a liberdade e a autonomia de determinada sociedade, aceitando como fundamento a diversidade e a diferença.

Diante disto, observa-se que a democracia permeia diversos ambientes da sociedade, passando tanto pelo mercado de trabalho, como por exemplo, influenciando decisões de organizações privadas, bem como o ambiente escolar, objeto de estudo dessa pesquisa.

Paiva (2016) enfatiza que o mundo do mercado de trabalho sofre constantes modificações em toda a sua dinâmica, adequando-se às realidades impostas. Com o ambiente escolar isso também ocorre, visto que as competências cognitivas e comportamentais passaram a ser destaque na busca pela motivação, desenvolvimento e produtividade de diversos profissionais, causando implicações à gestão participativa atuante.

Faz-se necessária a análise em relação ao tema, afim de que se possa verificar a importância acerca do assunto para os colaboradores da organização citada, visto que não basta apenas desenvolver saberes e competências em salas de aula, mas é essencial a compreensão do porquê e como as decisões são tomadas e levadas em conta, bem como, de que forma as relações de poder e hierarquia influenciam determinadas situações, sejam essas por fatores internos ou externos.

Mais do que nunca, sabe-se que o colaborador é parte importante do processo produtivo e da tomada de decisões, sensibilizando-se aos valores humanos e às necessidades da organização em relação ao mercado. É preciso abordar a questão da democracia e participação dentro da escola pública, tema este que corriqueiramente tem sido objeto de estudo nos sistemas educacionais, como nos estudos de Hora [199?] e Araujo (2007), visto que se percebe que não se faz

presente o costume de questionar, ouvir e aceitar sugestões, elogios e mesmo, pontos de vistas diferentes.

Ademais, a importância de se trabalhar a gestão de modo participativo no ambiente escolar é evidenciado em diversos estudos (LUCK, 2006; BRITO *et. al.*, 2011; PAIVA, 2016) tornando relevante a compreensão de como se dá esse processo participativo nas instituições de ensino. A análise do processo permite a identificação de pontos a serem melhorados e recomendações para tornar a gestão escolar mais eficiente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Diante do exposto, elabora-se o objetivo geral desta pesquisa:

Analisar como ocorre o processo de gestão participativa na Escola Municipal João Santana, sob a perspectiva de seus *stakeholders* internos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar as práticas de gestão participativa utilizadas na organização estudada;
- Identificar pontos positivos e de melhoria nas ações atualmente realizadas;
- Identificar quem são os *stakeholders* internos da escola;
- Apresentar ações que possam contribuir para a melhora da eficácia da gestão participativa entre os funcionários da Escola Municipal João Santana.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS

Segundo Souza (2007) o termo democracia provém do grego e é composto pelas palavras *demos*, que significa povo e *kratia* que significa reinar. Dessa maneira, se entende como reinado popular, ou seja, o poder surge do povo, exercido em função de seus interesses.

Jelin e Hershberg (2006) apontam que a democratização envolve mudanças não apenas na sociedade, como normalmente se pensa, mas também nas organizações. Tal democratização pode acontecer, como por exemplo, no estabelecimento de regras que regem o poder, no respeito pelos direitos individuais e no reconhecimento dos atores.

Exemplo disto pode ser visto na Constituição da República Federativa do Brasil (CF) de 1988 que, entre outras inovações, trouxe uma nova definição de Estado, não somente à sua forma ou à forma de Governo, buscando novos conteúdos a fim de aprimorar a representatividade.

Analisando o parágrafo único da CF: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”, Neto [199?] deixa claro que qualquer cidadão a fim de ter uma maior participação na vida política, independente da organização, não pode fazê-lo de forma isolada, sendo necessários instrumentos e meios, visto que a opinião pública é formada por diferentes interesses e manifestações.

Castro e Vasconcelos (2012) remontam a ideia de que sem a participação, como componente da democracia, não é possível a mudança da realidade em parte da história, ficando evidente o entendimento de que a democracia e a participação estão intimamente ligadas a um conjunto de valores que contribuem de forma direta ou indireta ao exercício das mesmas.

Para se implementar a democracia de maneira concisa, é imprescindível que as organizações que desejam utilizar processos participativos, utilizem-se das práticas de gestão participativa em suas instituições. É este tipo de gestão que o próximo tópico aborda, em maiores detalhes.

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

Paiva (2016) expõe que após a Revolução industrial, surgiu a necessidade do que hoje chama-se de 'prática de gestão', advindo da busca dos direitos e da valorização dos funcionários nos ambientes de trabalho, fazendo com que os líderes identificassem quais eram as necessidades em relação ao capital humano e buscassem supri-las de alguma maneira. Tudo isso com o objetivo de manter a dedicação e os esforços dos colaboradores para a realização de tarefas estipuladas e a manutenção de suas produtividades.

Luck (2017) aponta que a inquietação motivacional parte dos impactos que determinado estilo de gestão exerce sobre determinada organização e por consequência, sobre seu comprometimento e seu resultado, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Segundo Castro e Vasconcelos (2012) no que diz respeito a um cenário democrático, entende-se que o ato de participar se caracteriza no reconhecimento da importância da democratização e da participação consciente de pessoas, nas mais diversas decisões, sobre orientação, planejamento e execução de determinado trabalho.

Tal forma de gestão, denominada gestão participativa, de acordo com Paiva (2016), detém o controle da amplitude de todo processo produtivo, o que incide diretamente nos colaboradores em uma maior responsabilidade pelo êxito da organização, fazendo com que se sintam literalmente, parte integrante da mesma. Essas ações fazem com que se sintam mais motivados e mais produtivos.

Em suma, Luck (2017), ilustra a gestão participativa como um processo entendido a fim de se alcançar os objetivos organizacionais, dependendo da canalização e do emprego dinâmico aplicado corretamente nas relações interpessoais em determinado contexto, assumido por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização.

Toda essa participação proporciona aos atores envolvidos a oportunidade de obter controle sobre seu próprio trabalho, assumir a autoria e sentir-se responsável por seus resultados, construindo e conquistando determinada autonomia.

Paiva (2016) esclarece que um dos conceitos principais da gestão participativa é a discussão de ideias, o respeito pela opinião alheia, levando sempre em consideração as experiências vividas, baseando-se no diálogo aberto e franco,

resultando na participação de todos os colaboradores. Essa participação se dá desde o planejamento de determinadas ações até os resultados obtidos, proporcionando assim, um estilo de gestão dinâmico, democrático e que valoriza todos os componentes da organização.

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

2.3 GESTÃO PARTICIPATIVA ESCOLAR

A CF, no seu artigo 206, estabeleceu princípios a fim de reger a educação brasileira. Dentre eles encontra-se a gestão democrática, termo também utilizado para se tratar da gestão participativa.

Esses princípios são regidos por normas complementares, por exemplo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que dispõe do regulamento para a educação nacional e seus respectivos sistemas de ensino.

A LDB prevê a criação do Plano Nacional de Educação (PNE) que estabelece diretrizes, metas e estratégias de concretização no campo da educação. São apresentadas 20 metas, das quais uma delas trata da gestão democrática, que por sua vez, assegura condições para a efetivação da mesma, associada a critérios técnicos de mérito a consulta pública à comunidade escolar no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

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

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

Dourado *et. al* [200?] aponta que a finalidade da gestão participativa escolar atuante busca garantir nos mais diversos aspectos e processos coletivos, a participação e discussão dos mais variados temas de forma democrática.

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

É necessário compreender que a educação é uma forma de intervir no mundo. Nesse caso, gestão participativa consta que a escola deva reunir entre si, a família dos alunos, os pais, os professores e funcionários para que juntos, com espírito de coletividade e responsabilidade cooperem para a formação do cidadão. Esse é o grande desafio a ser alcançado pelos diretores das escolas, já que o processo de democratização implica mudanças na tarefa de gerir; implica também, autonomia da escola, vinculada a uma política geral do estado para não perder o sentido público. Se é pública é de todos e todos devem participar ativamente da gestão escolar. (FREIRE, 1996, p.98).

A gestão participativa implica num processo de mudança que visa à garantia de autonomia de qualquer instituição de ensino e que ocorra a efetiva participação de tomada de decisão de processos.

Luck (2006) aponta que muitas são as evidências da influência positiva sobre o comportamento organizacional quando percebe-se que nas organizações que introduzem novos mecanismos de democratização e participação, o engajamento é muito maior fazendo com que a gestão tenha um ganho de aprendizado coletivo, bem como a melhoria no relacionamento interpessoal e evidenciando valores muitas vezes esquecidos.

Dourado *et al* [200?] remete a ideia que para a gestão participativa ocorrer de forma esperada, é necessário que o gestor viabilize ações que promovam a participação de todos os atores citados de maneira compartilhada, bem como formações continuadas a seus profissionais a fim de contribuir para a qualificação.

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

A representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim. (LUCK, 2006, p.41)

No entanto, escolas são grandes grupos sociais, muitas vezes não sendo ouvidas todas as suas vozes. Dessa forma, são escolhidos grupos para que tais vozes sejam representadas, como por exemplo, Conselhos escolares, Associações de pais, Mestres e Professores (APMF) e Grêmios Estudantis. Esses grupos podem e devem representar classes de pessoas relacionadas à escola, de maneira que todas as vozes dos *stakeholders* do ambiente escolar sejam ouvidas.

A importância de se ouvir todos esses atores incide no fato de que a participação é uma necessidade humana, ou seja, tal ação faz com que as pessoas se sintam parte integrante de determinado ambiente, além de se existir um possível comprometimento com os demais e com os objetivos almejados.

É fato que fazer com que uma gestão participativa seja atuante não é fácil, ainda mais no ambiente escolar com tantas influências e pensamentos diversos, porém tais necessidades requerem do gestor certas habilidades e ações conjuntas para lidar com as adversidades impostas pelo caminho.

Luck (2006) corrobora tal argumento, uma vez que aponta que a criação de um ambiente participativo é baseada sob questões analisadas anteriormente com foco e atenção e objeto de liderança buscando promover mudanças gradativas e significativas nas escolas. Diante disso, evidencia-se a importância da liderança no processo de gestão participativa escolar.

3 ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL

3.1 DESCRIÇÃO GERAL

O estabelecimento estudado nesta pesquisa é a Escola Municipal João Santana. Educação Infantil e Ensino Fundamental. A instituição encontra-se localizada no endereço: Estrada da Balsa Nova, 1586, Campo do Meio, Campo Largo – PR; e tem o seguinte horário de funcionamento: Manhã: das 07h40min às 11h40min. Tarde: das 13h às 17h.

A Escola Municipal João Santana organiza-se em 2 turnos, manhã e tarde, tanto para alunos da educação infantil (PRÉ I e PRÉ II) como para os alunos do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), possuindo aproximadamente 250 alunos em ambos os turnos.

A escola conta com uma (1) Diretora, responsável por toda a gestão da instituição no período integral, bem como duas (2) pedagogas (uma para cada turno), dezesseis (16) professores e quatro (4) funcionários, sendo uma (1) secretária, três (3) serviços gerais e (1) uma copeira. Sendo estes os *stakeholders* (grupo de interesse) internos da instituição de ensino estudada. A estrutura da Escola Municipal João Santana é formada por um bloco contendo 4 (quatro) salas de aula, bem como a secretaria/ sala da direção, banheiros dos alunos e funcionários, sala dos professores e sala da coordenação. Possui também outro bloco menor contendo a cozinha, merendeira e o laboratório de informática, além de ainda outro bloco menor com uma sala de aula e um almoxarifado. A escola possui um pátio descoberto e um parque para as crianças brincarem. Ao todo o espaço físico tem aproximadamente 400m².

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

3.2 DIAGNÓSTICO SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como descrito, a fim de obter informações acerca da Gestão Participativa da referida instituição de ensino, foram utilizados questionários com perguntas fechadas e abertas, a fim de possibilitar a mensuração e interpretação dos dados pretendendo-se analisar como a mesma acontece, quais seus mecanismos, pontos fortes e fracos, através da percepção dos *stakeholders* internos.

A situação problema caracteriza-se pela compreensão, de maneira mais clara, se existe efetivamente uma Gestão Participativa concisa ou se a gestão da referida escola está em um caminho adequado para se chegar a uma gestão que possa ser de fato tida como instrumento pertinente para estipulação de metas e objetivos em grupo, bem como o engajamento e comprometimento para seu alcance, além do reconhecimento nos possíveis resultados alcançados.

A presente pesquisa deve-se ao fato de que as diferenças entre opiniões e pensamentos causam divergências de ideias no dia a dia, o que causa certo constrangimento e até empatia por parte de algumas pessoas, acreditando que a Gestão Participativa analisada, corrigida seus pontos fracos e evidenciada seus pontos fortes, pode ser útil no andamento e sucesso de qualquer organização, inclusive uma escola da rede pública de ensino.

3.3 METODOLOGIA

O trabalho é constituído por uma abordagem predominantemente quantitativa visto que de acordo com Birochi (2015) a referida pesquisa envolve ações de coletar e analisar dados numéricos, pois buscou entender como ocorre a gestão participativa na escola estudada, a partir de questionários aos participantes contendo questões predominantemente fechadas.

A presente pesquisa possui natureza descritiva, que de acordo com Birochi (2015) pretende descrever características de determinados fenômenos, uma vez que o pesquisador não interferiu sobre os fatos, apenas os registrou, analisou e interpretou.

Foi utilizado também, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso (YIN, 2010), uma vez que o fenômeno aqui estudado (como ocorre à gestão participativa

em uma escola pública do Estado do Paraná) foi analisado em profundidade, e interpretado a partir da realidade da referida instituição.

Os participantes da pesquisa totalizaram 24 pessoas, dentre elas professores, pedagogas, funcionários e a gestora da escola.

A fim de desenvolver a referida pesquisa, inicialmente elaborou-se uma revisão bibliográfica pertinente ao tema, buscando argumentos para a problemática e aos objetivos propostos.

Toda pesquisa foi embasada em informações de cunho quantitativo e também qualitativo através de coleta de dados por meio de questionários respondidos pelos *stakeholders* internos da escola, contendo questões fechadas e abertas, a fim de identificar os possíveis pontos fracos da gestão escolar, e com o intuito de possíveis recomendações.

Após a coleta, realizou-se a tabulação dos dados obtidos, a identificação do percentual de respostas dos participantes, no caso das questões fechadas, bem como a análise e discussão dos resultados obtidos a partir das questões fechadas e abertas. As questões fechadas permitiram a realização de uma análise descritiva, que de acordo Silvestre [200?] foca na medida das características dos elementos de todo o fenômeno estudado e as questões abertas possibilitaram a realização de interferências acerca do processo de gestão escolar, a partir de uma 'conversa' de literatura com os dados empíricos coletados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No referido trabalho, foram desenvolvidos questionários com perguntas fechadas e abertas confeccionados de acordo com cada segmento específico da organização analisada, ou seja, com seus *stakeholders* internos, com vistas a compreender como se dá a Gestão Participativa na escola estudada.

Primeiramente, a partir de entrevista com a direção, identificou-se quem são os *stakeholders* internos da escola pesquisada, tendo sido obtidos os seguintes grupo de interesses: direção, equipe pedagógica, equipe docente e equipe administrativa. Após o cumprimento deste objetivo específico (identificar quem são os *stakeholders* internos da organização) são apresentados os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados com estes participantes da pesquisa:

DIREÇÃO:

No questionário respondido pela direção da escola, houve o apontamento da utilização constante de dados como frequência e evasão de alunos e distorção de idades a fim de formulação de metas e estratégias para um bom andamento do trabalho e de possíveis bons resultados.

Foi possível verificar ainda, que o trabalho de gestão utiliza como norteadores, avaliações tanto internas como externas, objetivando dar ênfase à proposta pedagógica em si, além de discuti-la em todo o contexto escolar, visto que a mesma será mais bem analisada e debatida com todos os envolvidos.

A Direção oferece suporte e possibilita reuniões em conjunto com o corpo docente, equipe pedagógica e administrativa, e com colegiados como APMF e Conselhos Escolares, sendo que estas de forma periódicas. Além disso, a direção destaca a suma importância que tais encontram propiciam.

Com relação à tomada de decisões, a Direção acredita que nem sempre oportuniza a participação de todos, sendo esse um ponto fraco da Gestão Participativa presente na instituição.

A Direção deixou claro que, como a escola se encontra em um bairro tanto vulnerável, a presença da Guarda Municipal é constante através de ronda já estabelecida pelo próprio órgão, mas que quando necessário e fora de algum limite

estabelecido, também os aciona. Em relação ao Conselho Tutelar, o contato é grande também, devido ao grande número de faltas e evasões na escola.

Em relação à sua própria participação na instituição, a Direção acredita que está acontecendo e é realizada de maneira efetiva.

Na questão de observar e avaliar a frequência dos pais, alunos, professores e comunidade em geral nas reuniões e demais eventos, a Direção considera esse ato como fundamental, pois acaba por engajar o aluno de maneira positiva, refletindo ainda, de como esse verá e se comportará a seus deveres e obrigações futuramente.

Em se tratando de pró-atividade na aquisição de recursos e melhorias para a escola, a Direção acredita que esteja atuando fortemente nessa questão, não simplesmente esperando que as verbas sejam repassadas sem que sejam conquistadas externamente também. Isso se dá através da realização de eventos como Ações entre amigos e Festas temáticas, contando com a participação de todos os *stakeholders* internos da escola, bem como a comunidade em geral, ressaltando como ponto positivo.

Em uma auto avaliação, a Direção acredita que sua gestão atua de forma participativa com todos os *stakeholders* internos, porém crê que ainda é preciso mais envolvimento e maior engajamento de todo o grupo desde o estabelecimento de metas, desenvolvimento de trabalho e contribuição para resultados, focando na motivação para que o envolvimento em todas as ações da escola seja atuante. Além disso, acredita que a comunidade em si está mais participativa, reflexo de melhoras nos resultados em índices no desempenho dos alunos, o que acaba motivando cada vez mais, a melhoria no ensino da instituição.

EQUIPE PEDAGÓGICA:

A Equipe Pedagógica da Escola Municipal João Santana, é composta por 2 (duas) pedagogas. Ambas forneceram respostas afirmativas quando questionadas se: (I) a Direção realiza reuniões periódicas com a equipe pedagógica?; (II) a Direção oferece condições para que ocorram encontros de formação continuada?; (III) a Direção reconhece a escola como um espaço aberto para a formação continuada e debates acerca da mesma?; (IV) a Direção busca integrar a equipe pedagógica com as demais equipes atuantes na escola?; (V) a Direção sabe ouvir

críticas, delega funções e solicita ajuda? e (VI) a Direção demonstra ética e transparência nos projetos administrativos e educacionais?

Quando questionadas se acreditam que a gestão participativa na Escola João Santana é atuante, a Equipe Pedagógica acredita que a escola está em um caminho correto e conciso para a efetivação da Gestão Participativa, porém pode se adequar a alguns pontos tornando-a mais eficaz. As pedagogas acreditam que proporcionando ao grupo mais debates e solicitando a opinião individual dos atores envolvidos, o andamento será menos árduo.

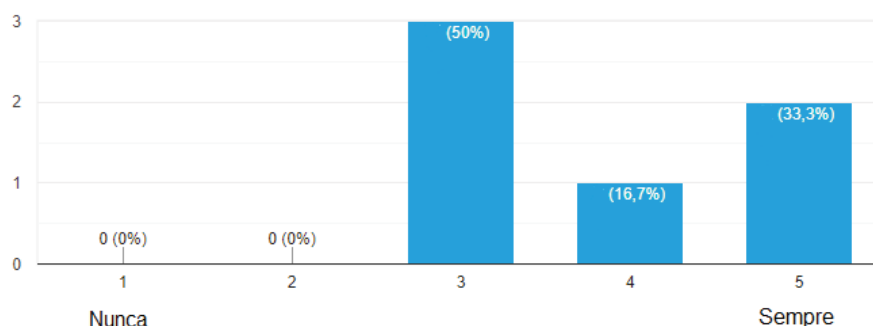
EQUIPE DOCENTE

A Equipe Docente da Escola Municipal João Santana, é composta por 12 Professores. Quando questionados se a direção reuniões periódicas envolvendo os professores, equipe pedagógica e demais entidades como APMF e Conselho Escolar, bem como quando questionados se a direção oferece condições para que aconteçam tais encontros, 100% responderam afirmativamente, Também obteve-se a mesma unanimidade de respostas quanto questionados se a direção demonstra ética e transparência nos processos administrativos e educacionais.

- Quando questionados como avaliam sua participação no ano anterior em relação às reuniões e eventos promovidos, 83,3% responderam que tiveram participação atuante e os demais (16,7%), que a participação não foi tão atuante.
- Quando questionados se a direção reconhece a escola como um espaço aberto para a formação continuada, 83,3% responderam que sim, e 16,7% responderam “talvez”. O mesmo percentual de respostas foi obtido quando questionados se a direção busca integrar a equipe docente com as demais equipes.

Quando questionados se a direção sabe ouvir críticas, delega funções e solicita ajuda, as respostas foram obtidas conforme o percentual ilustrado no gráfico 1.

GRÁFICO 1 – RESPOSTAS AO QUESTIONAMENTO FEITO AOS PROFESSORES.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados se a direção leva em conta ideias e sugestões no estabelecimento de propostas, metade dos entrevistados respondeu afirmativamente, e a outra metade respondeu que isso ocorre apenas “às vezes”. Por fim, quando questionados se acreditam que a gestão participativa é atuante, bem como solicitado que explanassem os pontos positivos e negativos da gestão,

, a maior parte do grupo docente acredita que a Gestão Participativa atua de maneira concreta na escola, porém poderia ouvir mais sugestões vindas do grupo em si, a fim de que a mesma se torne cada vez mais eficiente em seu propósito.

Como pontos negativos, foi apontado pelos entrevistados que a Direção “até ouviu algumas ideias e sugestões” (Professor A), porém nem sempre aceita mudar ideias ou padrões já estabelecidos, o que acaba acarretando em um clima ‘pesado’ entre os colaboradores.

EQUIPE ADMINISTRATIVA

A Equipe Administrativa/ Operacional da Escola Municipal João Santana, é composta por cinco funcionários, sendo uma secretária, três auxiliares de serviços gerais e uma copeira. A resposta de todos foi afirmativa, quando questionados se: (I) a Direção realiza reuniões periódicas com a equipe administrativa?; (II) a Direção repassa informações pertinentes e solicita colaboração das decisões que deve tomar? (III) a Direção faz acompanhamento da sua frequência funcional?; (IV) a Direção valoriza os profissionais, reconhecendo em cada um o seu potencial?; (V) a Direção reconhece que todos do quadro funcional são representantes da

aprendizagem dos alunos? e (IV) a Direção demonstra ética e transparência nos processos administrativos e educacionais?

Apenas quando questionados se a Direção leva em consideração ideias e sugestões para o andamento do trabalho, é que as respostas que não foram unânimes, uma vez que 66,7% respondeu que sim, e os demais 33,3% responderam “às vezes”.

Quando questionados se acreditam que a gestão participativa na Escola João Santana é atuante, e quais seriam os pontos fortes e fracos da gestão, assim como as respostas dos professores, os funcionários também apontaram que a direção escolar pode levar mais em consideração ideias e sugestões apresentadas pelos colaboradores, quando questionados se acreditam que a gestão participativa na Escola João Santana é atuante. Isso evidencia a necessidade de ações voltadas para melhorar tais pontos, de forma a motivar e incentivar a participação dos funcionários e professores na gestão escolar.

A partir dos dados descritos acima, obtidos a partir das entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa, elaborou-se um quadro resumo (quadro 1), contendo os pontos positivos e pontos de melhoria identificados pelos *stakeholders* internos respondentes da pesquisa.

QUADRO 1: RESUMO DOS PONTOS POSITIVOS E PONTOS DE MELHORIA, REFERENTES À ATUAL GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO SANTANA, A PARTIR DAS PERSPECTIVAS DE CADA STAKEHOLDER INTERNO ENTREVISTADO.

Perspectiva do stakeholder	Pontos positivos	Pontos de melhoria
Direção	Uso de frequência, evasão de alunos e distorção de idades para formulação de metas e estratégias	(1) Necessidade de dar mais oportunidades para participação de todos no processo de gestão
	Utilização de avaliações internas e externas	
	Reuniões com toda a equipe pedagógica e administrativa, bem como com o corpo docente e colegiado.	(2) Necessidade de motivar os <i>stakeholders</i> internos a participar e se envolverem nas atividades de gestão da escola, como por exemplo, no estabelecimento de metas.
	Participação efetiva da Guarda Municipal	
	Constante contato com o Conselho Tutelar	
Pró-atividade na obtenção de recursos próprios		
Equipe pedagógica	Caminho conciso para a adequação da Gestão Participativa	(3) Proporcionar mais debates
		(4) Solicitar opinião individual dos <i>stakeholders</i> internos
Professores	Reuniões com toda a equipe pedagógica e administrativa, bem como com o corpo docente e colegiado.	(5) Alguns professores não participam, de forma atuante, em reuniões e eventos promovidos pela direção.
		(6) Alguns professores não acreditam que a direção considera a escola como uma espaço aberto para a formação continuada
		(7) A direção nem sempre integra a equipe docente com as demais equipes.
	A direção demonstra ética e transparência nos projetos administrativos e educacionais.	(8) A direção nem sempre sabe ouvir críticas, delega funções e solicita ajuda.
		(9) Metade dos professores acredita que a direção nem sempre leva em consideração ideias e sugestões no estabelecimento das propostas.
		(10) A direção nem sempre aceita mudar ideias ou padrões pré-estabelecidos
Equipe Administrativa	Cooperação e engamento com o grupo	(11) A direção nem sempre leva em considerações ideias e sugestões apresentadas pelos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 PROPOSTAS TÉCNICA

Para cada ponto fraco (a ser melhorado) levantado, foi identificada uma possível causa, bem como proposta uma solução (proposta técnica) para mitigar o problema. Tais propostas são apresentadas no quadro 2.

QUADRO 2 – PROPOSTA TÉCNICA PARA MELHORIA DOS PONTOS FRACOS DA ATUAL GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO SANTANA.

Pontos de melhoria	Possível causa	Proposta técnica
(1) Necessidade de dar mais oportunidades para participação de todos no processo de gestão	Centralização da gestão	Realizar reuniões trimestrais com todos os <i>stakeholders</i> internos para o estabelecimento de metas, tomada de decisões, prestações de contas e demais assuntos inerentes.
(2) Necessidade de motivar os <i>stakeholders</i> internos a participar e se envolverem nas atividades de gestão da escola, como por exemplo, no estabelecimento de metas.	Falta de motivação dos <i>stakeholders</i> internos para participar do processo de gestão	Palestras motivacionais e apresentações de temas pertinentes como Gestão Participativa e Democrática, análise de pontos fortes e fracos e utilização de mecanismos para esse fim.
(3) Proporcionar mais debates	Falta de comunicação entre as equipes	Programar nas reuniões momentos (Hora da Participação) para debates de assuntos a serem tratados ocasionalmente, bem como outros que sejam pertinentes a discussão em grupo.
(4) Solicitar opinião individual dos <i>stakeholders</i> internos	Falta de comunicação entre as equipes	Na avaliação de Desempenho realizada no final do período letivo, solicitar aos <i>stakeholders</i> internos uma auto avaliação e um feedback em relação a Gestão como um todo, focando na Análise Participativa, proporcionando conhecer as percepções de cada ator envolvido.
(5) Alguns professores não participam, de forma atuante, em reuniões e eventos promovidos pela direção.	Falta de motivação dos <i>stakeholders</i> internos para participar do processo de gestão	Focar na motivação de todo o grupo, para que os mesmos sintam que sua presença é importante e faz diferença
(6) Alguns professores não acreditam que a direção considera a escola como uma espaço aberto para a formação continuada	Falta de motivação dos <i>stakeholders</i> internos para participar do processo de gestão	Essa proposta vem de acordo com a proposta principal, uma nova caracterização da Gestão Participativa na escola, mostrando dessa forma que a escola está aberta para encontros de formação continuada.
(7) A direção nem sempre integra a equipe docente com as demais equipes.	Cultura Organizacional	Nas reuniões periódicas, proporcionar momentos de discussão com o grupo todo, trazendo assuntos ou mesmo repasse de informações que sejam de interesse de toda a coletividade, incluindo a sugestões de ideias para determinados objetivos ou melhorias
(8) A direção nem sempre sabe ouvir críticas, delega funções e solicita ajuda.	Falta de integração entre as equipes	Para que a Direção esteja ciente de todos os pontos de melhoria citados pelos <i>stakeholders</i> internos, é necessário que a mesma tenha acesso a esses e busque maneiras de mudar esses hábitos
(10) A direção nem sempre aceita mudar ideias ou padrões pré-estabelecidos	Centralização da gestão	Com as reuniões já periódicas já estabelecidas e com um momento oportuno para tais participações, é interessante que tudo seja registrado em uma ata, por exemplo, e na próxima reunião seja lida a mesma e comparada para que veja se surtiu efeito ou não. Outro sugestão, seria nomear alguém do grupo, como um líder, para que as ideias ou mesmo padrões que não surtiram efeito, sejam cobrados da Direção
(9) e (11) A direção nem sempre leva em considerações ideias e sugestões apresentadas pelos funcionários.	Centralização da gestão	Com base na capacitação que os diretores terão inicialmente, esse ponto deverá ser trabalhado para que os mesmos entendam que levar em consideração ideias, sugestões e críticas, faz parte da Gestão Participativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para implantar a proposta técnica propriamente dita, apresentada na última coluna do quadro 2, propõe-se um plano de implantação que permitirá viabilizar as soluções recomendadas.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para conclusão deste projeto, o mesmo deve ser encaminhado à Secretaria de Educação e Esporte do município de Campo Largo, a qual é responsável por todas as escolas da rede pública de ensino, inclusive pela Escola Municipal João Santana. Para efetivar as soluções recomendadas (proposta técnica), recomenda-se que os diretores participem de formações continuadas voltadas aos princípios da participação e democracia nas escolas, em um programa denominado “Gestão participativa na escola”. Essa formação tem por característica uma espécie de “reciclagem” em um período de 3 anos, período esse em que ocorrem eleições para os diretores das escolas, para que todos tenham a mesma capacitação para tal abordagem e estejam em constante atualização.

Devem ser apresentados, também, exemplos reais em que a Gestão Participativa é realizada com êxito e os benefícios dessa atitude conjunta, fazendo com que dessa maneira, todos os *stakeholders* internos possam de fato ter ciência do seu papel dentro da escola e da comunidade inserida.

Dentro do programa, haverá iniciativas de formações de novos projetos dentro das instituições de ensino, os quais poderão ser apresentados em Congressos, por exemplo, apresentando o resultado da iniciativa, motivando assim todos os participantes e valorizando cada ação realizada.

Após os diretores receberem tal capacitação, será a vez dos professores e demais funcionários, divididos por estabelecimentos de ensino e não por segmento, visto que todos podem e devem participar de forma democrática de todos os processos.

Diante do contexto apresentado, a proposta deste projeto será focada em capacitações com palestras abordando o tema Gestão Participativa,

Pretende também motivar todos os envolvidos através de participações em congressos e afins com o tema Gestão Participativos na esfera pública, incluindo as escolas. Espera-se que tal ação motive todos os *stakeholders* internos, mostrando que os mesmos podem ser reflexos para demais entidades que desejam melhorar tal aspecto.

4.3 RECURSOS

Para a proposta apresentada, se faz necessário por parte da Secretaria Municipal de Educação de Campo Largo, uma estrutura que acomode todos os diretores do município, bem como os materiais solicitados pelos palestrantes para possíveis debates e atividades. As palestras devem ser desenvolvidas no início do período letivo, para que as ações possam ser desenvolvidas durante todo o ano e no final, contar com um *feedback* de como a mesma foi desenvolvida e seus possíveis resultados ou mudanças que se fazem necessárias para o resultado esperado.

O conteúdo é focado com a realidade institucional e local, bem como todos os fatores que contribuem ou dificultam para a participação de toda a comunidade escolar, sendo um meio para a busca de novos caminhos e estratégias de participação e integração de todos os envolvidos, baseando-se na teoria e na prática.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Dessa maneira, espera-se que haja uma melhor compreensão da realidade local e que as mudanças sejam contínuas, através de conversas tanto informais quanto formais periódicas, avaliando como está o andamento das ações propostas, bem como alguma mudança que se faça necessária. Com a proposta, espera-se que a atual gestão escolar se aproxime da gestão participativa (LUCK, 2017) e com isso, os interesses e necessidades dos *stakeholders* sejam atendidos, tornando o processo de gestão mais democrático e deixando-os mais motivados e engajados.

Como já citado, existe o risco de que algumas pessoas não contribuam de fato para o esperado, deixando de participar de forma efetiva ou não tendo seu engajamento como o esperado, prejudicando o resultado coletivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestores de diversas organizações, nos últimos tempos, percebem como seu posicionamento de liderança contribui para o sucesso ou fracasso de um grupo. No âmbito escolar isso não tem sido diferente. Além de todo o processo pedagógico, gestores escolares enfrentam a missão de enfatizar em cada indivíduo atuante, um processo de participação efetiva, tornando o grupo de trabalho o melhor de todos para que sua produtividade seja traduzida a um pleno desenvolvimento dos cidadãos ali formados, bem como todos os anseios demandados pela comunidade escolar.

Tal cenário compete não apenas às organizações privadas e públicas, mas também ao âmbito escolar, uma vez que fica claro que não cabe apenas ao diretor ou gestor escolar fazer com que todos os resultados sejam positivos ou negativos, pelo contrário. A contribuição, a participação e o engajamento de todos os envolvidos, é essencial a fim de que se encontre meios para que mudanças necessárias perante tal cenário desolador que a administração pública enfrenta, possa ir à frente no que diz respeito a gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileiras.

Analisando as questões apresentadas e seus respectivos resultados, verifica-se que a instituição em si, tem claro o que é e o que se espera da Gestão Participativa, porém ainda não conseguiu implementá-la efetivamente.

Percebe-se que em relação às questões abertas, muitos preferiram ser o mais breve possível, a fim de evitar possíveis comprometimentos ou desconfianças, ficando em sua zona de conforto, atitude que não se espera de uma organização democrática e participativa. Tal fato evidencia que, neste aspecto, a atual gestão se distancia da gestão participativa (LUCK, 2017).

A partir dos resultados obtidos percebe-se que a Gestão Participativa não ocorre como a literatura propõe (LUCK, 2017; ARAÚJO, 2007), já que para tal, se faz necessário envolver toda a comunidade escolar, através de planejamento, intervenção, metas e principalmente, a participação efetiva e concreta de todos os envolvidos, sem receio de expor sua opinião e com a certeza de que a mesma será ouvida e analisada com todo o grupo.

Propõe-se que os *stakeholders* conheçam a fundo o que se considera Gestão Participativa e possam verificar exemplos onde à mesma ocorre de maneira

atuante, proporcionando inúmeros benefícios a toda a comunidade envolvida e inserida.

O presente trabalho buscou analisar como se dá a Gestão Participativa em uma escola da rede pública do Estado Paraná e da educação e gestão em geral, já que esse é um tema central das políticas educacionais a nível mundial.

Como objetivo específico estipulado, que buscava analisar a gestão participativa da Escola Municipal João Santana, sob a perspectiva dos *stakeholders* internos, o trabalho exposto concluiu tal ação, com apresentação dos resultados através dos questionários respondidos pelos mesmos.

Em relação aos objetivos específicos, o trabalho pode analisar com clareza as práticas de gestão utilizadas, destacados também pelas respostas dos atores internos da organização, inclusive os pontos de melhoria das ações realizadas atualmente. No trabalho, destacou-se por diversas vezes quem eram os *stakeholders* internos, sendo eles a Direção, Equipe Pedagógica, Equipe Docente e Equipe Administrativa.

Como conclusão do presente trabalho, houve a proposta para contribuir na melhora da eficácia da gestão participativa da escola estudada, cumprindo mais um objetivo proposto.

Perante os resultados obtidos, através da pesquisa, percebe-se que na Escola Municipal João Santana, algumas mudanças ainda precisam ser realizadas para que a Gestão Participativa, que está em um caminho de progresso, seja mais concisa e atuante, principalmente no que diz respeito ao dar mais voz aos *stakeholders* internos, ponto esse destacado como negativo, levando em conta cada sugestão ou ideia, seja de melhoria ou implantação de possíveis ações para o desdobramento dos resultados esperados e obtidos. Espera-se também que haja maior envolvimento com a comunidade local através de ações que possam deixá-los cada vez mais próximos da gestão escolar, não apenas vivenciando o aspecto pedagógico.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**/ Maria Cristina Munhoz de Araujo. Curitiba- PR: IESDE. 2009. 128 p.

ARAÚJO, Sergio Onofre Seixas de. **Gestão democrática? Os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica**/ Sérgio Onofre Seixas de Araújo. – Maceió: EDUFAL, 2007. 172 p.

BIROCHI. Renê. **Metodologia De Estudo E De Pesquisa Em Administração** / Renê Birochi. – Florianópolis: Departamento De Ciências Da Administração / Ufsc; [Brasília]: Capes: Uab, 2015. 134p

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

BRITO, L. M. *et al.* **Gestão Participativa: Um processo Continuo?** Revista Labor. N.5, v.1, 2011.

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

Construindo a Democracia: Direitos Humanos, Cidadania e Sociedade na América Latina/ organizado por Elizabeth Jelin & Eric Hershberg; tradução de Ana Luiza Pinheiro. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Núcleo de Estudos da Violência (NEV), 2006.

DOURADO, L. F.*et. al* [200?]. Sala de gestores. **Políticas e Gestão na Educação**. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf> Acesso: 18 jan. 2019.

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

FREIRE, Paulo (1996). **Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. Papirus Editora. [199?]

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Ministério da Educação. Disponível em: <portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lldb.pdf> Acesso em 30 jan. 2019.

LIMA, Antonio Carlos de, 1979- **DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: Uma tendência Mundial**/ Antonio Carlos Rodrigues de Lima – 1º ed. – Edição do Autor, Clube de Autores, 2018.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola/** Heloisa Luck – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

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

NETO, Honório Silveira. **Fundamentos do Estado Democrático de Direito.** Disponível em: <
<https://www.direito.ufmg.br/revista/index.php/revista/article/viewFile/1416/1345>>
Acesso 18 jan. 2019.

PAIVA, Francisco Jailson de. **Gestão Participativa: impactos sobre a produtividade organizacional/** Francisco Jailson de Paiva. – 1.ed. – Curitiba: Appris, 2016.

Plano Nacional de Educação - Ministério da Educação. Disponível em: <
<portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>.> Acesso em 30 jan. 2019.

SILVESTRE, Antonio Luis. **Análise de dados e estatística descritiva.** [200?] Escolar Editora.

SOUZA, Nelson Rosario de. **Fundamentos da Ciência Política/** Nelson Rosario de Souza.- Curitiba: IESDE Brasil S.A.,2007. 124 p.

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

ANEXOS – QUESTIONÁRIOS

Questionários aplicados à direção da Escola Municipal João Santana, bem como à equipe pedagógica, aos professores, secretária e demais funcionárias, com o objetivo de coletar dados a respeito da participação dentro da referida instituição de ensino.

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Creio que posso contar a vossa colaboração no sentido de conceber através deste, informações pertinentes á gestão escolar na Escola Municipal João Santana. Sua contribuição é muito importante.

Prezado (a) Diretor (a):

- 1) Você utiliza como referência de norte para o andamento da sua gestão dados como frequência, retenção, evasão, distorção de idades, entre outros?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 2) Dispõe de avaliações, tanto internas como externas, objetivando a proposta pedagógica, bem como discuti-lá no contexto escolar?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 3) Você fornece e possibilita determinados suportes para reuniões pedagógicas, reuniões com APMF, Conselho Escolar e demais membros?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 4) Faz reuniões periódicas envolvendo todo o quadro funcional e a parte com cada segmento?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 5) Na tomada de decisões oportuniza a participação de todos, como professores, pais e funcionários?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 6) Quando necessário aciona órgãos como Conselho Tutelar e Guarda Municipal?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 7) Acredita que tem participação efetiva na instituição?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 8) Observa e avalia a frequência dos pais, dos alunos, professores e comunidades em geral nas reuniões ou demais eventos?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 9) É pro-ativo na aquisição de recursos e na busca de parcerias?
() SIM () NÃO () AS VEZES
 - 10) Você acredita que sua gestão é participativa? Quais os êxitos e dificuldades encontrados?
-
-

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Creio que posso contar a vossa colaboração no sentido de conceber através deste, informações pertinentes á gestão escolar na Escola Municipal João Santana. Sua contribuição é muito importante.

Prezada Professora, A DIREÇÃO:

01) Realiza reuniões periódicas envolvendo os professores, equipe pedagógica e demais entidades como APMF e Conselho Escolar?

() SIM () NÃO () AS VEZES

02) Como você avalia sua participação do ano anterior?

1 Pouca participação ----- 5 Participação Efetiva

03) Oferece condições para que ocorra os encontros de formação?

() SIM () NÃO () AS VEZES

04) Reconhece a escola como um espaço aberto para a formação continuada?

() SIM () NÃO () AS VEZES

05) Busca integrar a equipe docente com as demais equipes?

() SIM () NÃO () AS VEZES

06) Sabe ouvir críticas, delega funções e solicita ajuda?

() SIM () NÃO () AS VEZES

07) Demonstra ética e transparência nos projetos administrativos e educacionais?

() SIM () NÃO () AS VEZES

08) Leva em conta ideias e sugestões no estabelecimento de propostas?

() SIM () NÃO () AS VEZES

09) Você acredita que a gestão participativa é atuante? Funciona?

() SIM () NÃO () AS VEZES

Justifique sua resposta.

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Creio que posso contar a vossa colaboração no sentido de conceber através deste, informações pertinentes á gestão escolar na Escola Municipal João Santana. Sua contribuição é muito importante.

Prezado Funcionário, A DIREÇÃO:

01) Realiza reuniões periódicas com os funcionários?

() SIM () NÃO () AS VEZES

02) Repassa informações pertinentes e solicita a colaboração para a realização?

() SIM () NÃO () AS VEZES

03) Faz acompanhamento da frequência funcional?

() SIM () NÃO () AS VEZES

04) Valoriza os profissionais reconhecendo em cada um o seu potencial?

() SIM () NÃO () AS VEZES

05) Reconhece todos do quadro funcional participantes da aprendizagem do alunos?

() SIM () NÃO () AS VEZES

06) Demonstra ética e transparência nos projetos administrativos e educacionais?

() SIM () NÃO () AS VEZES

07) Você acredita que a gestão participativa é atuante? Funciona?

() SIM () NÃO () AS VEZES

Justifique sua resposta.
