



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

RAFAEL PINHEIRO DE ALMEIDA

**ESTILO DE GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE
ENSINO MÉDIO DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

Dezembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

ESTILO DE GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DO DISTRITO FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Francy Soares Bogosian

Brasília – DF

Dezembro / 2009

Almeida, Rafael Pinheiro.

Estilo de Gestão de uma Instituição Pública de Ensino Médio do Distrito Federal / Rafael Pinheiro de Almeida. – Brasília, 2009.

59 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientador: Prof. Dra. Francy Soares Bogosian, Departamento de Administração.

1. Estilos de gestão. 2. Participação organizacional. 3. Gestão Escolar

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

ESTILO DE GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DO DISTRITO FEDERAL

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Rafael Pinheiro de Almeida

Dra. Francy Soares Bogosian
Professor-Orientador

Msc. Antônio Nascimento Júnior,
Professor-Examinador

Dr. Luiz Fernando Macedo Bessa
Professor-Examinador

Brasília, 07 de dezembro de 2009

Dedico este trabalho a todos que acreditam na educação brasileira e lutam, apesar de toda dificuldade, por uma escola pública de qualidade.

Agradeço, primeiramente, a Deus que me deu forças para não desistir desse desafio e a algumas pessoas especiais que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À Prof. Dra. Francly Soares Bogosian pela dedicação, apoio, confiança e amizade demonstrada durante todo o processo de elaboração desse trabalho.

À Prof. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria que me ajudou na construção do projeto de pesquisa.

Aos demais professores e funcionários da UNB que fizeram parte de minha formação acadêmica, pessoas que jamais esquecerei e que são exemplos de dedicação ao ensino público.

Às pessoas mais especiais da minha vida, minha família. Aos meus pais, Ivo e Lúcia, que me apoiaram incondicionalmente e ensinaram o que jamais aprenderia em qualquer livro. À melhor psicóloga que conheço, minha irmã Brenda, e ao meu cunhado Alberto.

Aos meus avós maternos que sempre diziam “será que estaremos vivos em sua formatura?”. Certamente essa foi minha maior motivação e uma maneira de retribuir todo carinho. Aos meus avós paternos, *in memoriam*.

Aos colegas de curso, que se tornaram grandes amigos, impossível citar o nome de todos.

Aos colegas de trabalho e aos meus chefes que incentivaram e concederam-me horário especial para seguir a grade curricular da UNB.

Aos participantes dessa pesquisa, que reservaram um espaço no corrido tempo de suas atividades. Obrigado por me permitirem conhecer suas opiniões.

“Qualquer pessoa pode dirigir as escolas. Qualquer pessoa pode administrar o ensino. É evidente que o país acha que para isso não é preciso de preparo. E por quê? Por que será que o país acha que realmente não se precisa de preparo para dirigir escolas, nem dirigir a educação?”
(Anísio Teixeira)

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo principal identificar se o estilo de gestão predominante em uma instituição pública de ensino médio do Distrito Federal tende ao participativo ou ao autoritário. Entende-se que a participação envolve tanto os funcionários quanto os pais, os alunos e a comunidade em geral no compartilhamento do planejamento e das decisões da escola. No referencial teórico, buscou-se descrever a legislação pertinente, assim como alguns aspectos e barreiras da participação organizacional e os sistemas definidos por LIKERT. Em relação à gestão escolar, o foco principal foi discutir questões relacionadas à sua estrutura organizacional. A pesquisa empregou o método quantitativo que utiliza a média e o desvio-padrão para análise dos dados. O instrumento utilizado para coleta de dados foi construído por LIKERT e revalidado recentemente por outros autores. Trata-se de um questionário que contém 50 (cinquenta) questões fechadas e uma questão aberta, aplicado a 30 (trinta) funcionários de uma escola pública do Distrito Federal, dos quais 25 (vinte e cinco) professores e 5 (cinco) assistentes em educação. Os resultados sugerem que o estilo de gestão da escola ALFA tende ao participativo-consultivo, apesar das dimensões processo de controle e sistema de metas e diretrizes terem apontado ao estilo autoritário-benevolente. A análise das diversas dimensões consideradas permitiu sugerir algumas ações para evolução ao estilo de gestão participativo-grupal. Verificou-se que apesar do sistema ser participativo, nem todos os segmentos são representados na maioria das decisões administrativas da escola. Percebeu-se, também, que o Conselho Escolar tem sido pouco atuante e de acordo com sua previsão legal poderia ser muito mais eficiente no auxílio à gestão escolar.

1. Estilos de gestão

2. Participação
organizacional

3. Gestão escolar

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Graus de participação.....	22
Figura 2 – Nível de escolaridade	39
Figura 3 – Participação na Direção	39
Figura 4 – Estilo de gestão da escola ALFA em relação às dimensões	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das organizações.	17
Quadro 2 – Bases sociais da participação.	19
Quadro 3 – Funções positivas da participação por dimensões específicas.	24
Quadro 4 – Relação entre as dimensões das características organizacionais e seus indicadores associados a cada pergunta.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo.....	37
Tabela 2 – Faixa etária	38
Tabela 3 – Sexo	38
Tabela 4 – Tempo de serviço na escola	38
Tabela 5 – Estilo de gestão da escola ALFA.....	41
Tabela 6 – Participação nas decisões administrativas da escola	45
Tabela 7 – Efetividade do Conselho Escolar.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização do Assunto.....	11
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	14
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa	14
1.7	Estrutura e Organização da Monografia	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Sistemas administrativos	16
2.2	Participação organizacional	18
2.3	Definição e características da participação organizacional	20
2.4	Dificuldades à participação organizacional	25
2.5	Aspectos gerais da gestão escolar	26
2.6	Principais aspectos da gestão escolar participativa	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	31
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	31
3.3	População e amostra.....	32
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
	REFERÊNCIAS	53
	ANEXOS.....	56
	Anexo A – Instrumento de pesquisa	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Assunto

Pensar a questão da educação pública no contexto atual nos remete a uma série de questões e desafios tais como: a má formação dos professores, o descaso dos governantes, a repetência, a evasão dos estudantes, a ineficiência na aplicação dos recursos públicos e etc. É um assunto vasto e diante da impossibilidade de focalizar todas as questões, o presente estudo visa contribuir com a discussão da gestão escolar participativa, tema bastante abordado em questões relativas à educação pública.

O modelo de gestão participativa converge para a integração entre diversos setores envolvidos com a educação e par aos processos decisórios visando, de forma geral, à melhoria na qualidade de ensino. Nesse sentido, participam do processo não apenas os profissionais da escola, mas também, todos envolvidos com ela como: os pais, os alunos, os moradores da região, os comerciantes, etc. (WESTRUPP, 2003).

Nesse tema poderiam ser realizadas investigações da participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na gestão da escola pública. Entretanto, escolheu-se tratar com maior ênfase dos funcionários, pois entende-se que ainda seja o segmento que tem maior poder de decisão nas instituições de ensino. Os funcionários são os professores, a equipe diretiva e os servidores da área meio.

1.2 Formulação do problema

No contexto atual as mudanças sociais e econômicas têm ocorrido rapidamente, e para que as empresas não percam espaço no mercado é necessário sempre reavaliar seus processos, pois muitas vezes as soluções tradicionais não atendem às exigências do mundo moderno. Bresser Pereira e Spink (1999), afirmam que as práticas burocráticas utilizadas pelas organizações não respondem às demandas atuais de eficiência exigidas pela sociedade e pelo mercado, pois não conseguem dominar a complexidade crescente das atividades coletivas.

No âmbito escolar, as práticas burocráticas e hierárquicas sempre estiveram presentes com a figura do diretor sendo o único solucionador de problemas dentro da instituição de ensino. Ele determinava autoritariamente as ações aos professores e demais funcionários. Contudo, ao final da década de 1970, os educadores e demais profissionais começaram a perceber o impacto positivo da gestão participativa na eficácia das escolas, ao observarem que não é possível o diretor resolver sozinho todos os problemas e questões relativas à escola (LUCK, 2002).

Para compreender melhor os rumos da gestão educacional, é preciso entender as mudanças no mundo do trabalho e da produção que passou de uma forma de acumulação do capital e da produção em massa (*taylorista/fordista*) para a produção flexível e enxuta.

O modelo de produção em massa exigia uma grande quantidade de trabalhadores especializados e uma rigorosa divisão das tarefas, separando o planejamento da execução, além de uma rigidez hierárquica e centralização do poder. O desafio das escolas era formar os operários para exercerem tarefas padronizadas e rotineiras.

Já o modelo pós *taylorismo/fordismo* caracteriza-se pela acumulação flexível e pela descentralização nas decisões, tornando possível ao trabalhador ter mais controle sobre seu trabalho. O desafio das escolas agora é formar profissionais para exercerem multifunções nas empresas.

Observa-se que a tendência atual das Secretarias de Educação é caminhar para a descentralização, atribuindo à comunidade escolar maior poder de decisão. A explicação é que a comunidade local conhece melhor seus problemas, sendo assim, mais eficazes em suas soluções. Descentraliza não apenas decisões, recursos financeiros também têm sido repassados para que as escolas possam administrar seus gastos pautando-se pelas suas reais necessidades com a contrapartida em maiores responsabilidades por parte de quem aplica a verba pública.

A exigência da sociedade atual faz com que cada vez mais os atos dos governos necessitem ser transparentes, pois o cidadão que paga em dia seus impostos quer saber e participar dos processos de decisões exercendo assim seu poder fiscalizador (CURY, 2009).

Nesse cenário de mudanças, a escola pública brasileira, por meio da Lei nº 9394/96 (BRASIL, 1996), propõe a descentralização dos sistemas de ensino, a autonomia escolar e a gestão democrática.

Seguindo a determinação legal, a rede pública de ensino do Distrito Federal implantou a chamada “Gestão Compartilhada”, na qual se presume que todos os envolvidos no processo educacional (alunos, professores, pais, servidores e equipes diretivas) desempenham um papel

ativo na condução, implementação e execução das políticas públicas de educação e assumem a responsabilidade de promover uma educação de qualidade.

A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende da ação de todos. A articulação entre os diversos segmentos e a criação de espaços e mecanismos de participação é fundamental. A democratização da gestão escolar pressupõe a superação dos processos centralizados de decisão e implica em gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas.

Nesse quadro atual, são vários os defensores da gestão participativa nas escolas, fala-se até em gestão compartilhada, que seria um nível mais avançado de participação. Em teoria, parece bastante lógico e justo compartilhar as decisões de uma instituição pública com seus diversos segmentos. O dilema é colocá-la em prática.

Dessa forma, o problema em questão é saber se esse estilo de gestão realmente vem sendo adotado na escola pesquisada. Quais os segmentos escolares têm maior participação? O conselho escolar tem funcionado de acordo com os objetivos propostos? Como é possível melhorar o desempenho da escola a partir da análise de seu estilo gestão?

Partindo-se desses questionamentos, observa-se a necessidade de avaliar se a gestão adotada na escola pesquisada converge para a perspectiva da gestão participativa, ou se, ao contrário, conserva a expressão autoritária tradicional.

Cabe examinar, também, se existem e quais são as maiores barreiras para o funcionamento efetivo do estilo participativo no entendimento dos funcionários. Será que os aspectos que afastam os servidores de um maior envolvimento estão relacionados à falta de interesse deles próprios ou de questões relacionadas à hierarquia?

1.3 Objetivo Geral

Identificar o estilo de gestão predominante em uma instituição pública de ensino médio do Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

-Analisar o conceito de participação nas organizações;

- Identificar qual segmento escolar possui maior participação nas decisões;
- Descrever as principais barreiras apresentadas pelos servidores para ampliação efetiva da participação;
- Propor ações que possam ampliar o processo de participação na escola.

1.5 Justificativa

A participação do trabalhador no processo decisório das empresas vem sendo estudada desde que Edwards Deming na década de 50 propôs, entre outros princípios, que a qualidade do produto ou serviço só é possível se todos puderem contribuir nas decisões operacionais, no planejamento e na definição de metas. O estilo participativo de gestão vem ganhando atenção diante dos resultados positivos observados em análises científicas de algumas organizações (LEAL FILHO, 2007). “A participação parece ser a resposta lógica para as condições e os desafios da atualidade” (MCLAGAN;NEL, 2000, p.42). Um número crescente de pesquisas mostra que o sistema participativo colhe nas escolas melhores resultados que os sistemas autoritários (LIKERT; LIKERT, 1979).

Percebe-se que as teorias de gestão escolar frisam constantemente a questão da gestão participativa. Os autores entendem que convidando a comunidade escolar para participar da tomada de decisões estão contribuindo para democratização da sociedade e para que a gestão da escola seja realizada de acordo com as necessidades do seu público alvo.

Escolheu-se tratar esse tema em uma escola pública de ensino médio pelo fato de observar-se que nela existem indícios de uma efetiva participação de diversos segmentos nas decisões, inclusive como exigência da legislação brasileira. Os principais indícios são: participação da comunidade na escolha dos dirigentes, existência de um órgão colegiado com funções deliberativas e fiscalizadoras e autonomia financeira da escola.

Griboski (2004, p.10) cita que a competitividade atual conduz a uma forte tendência das instituições pelo estilo de gestão participativa, pois esse modelo motiva as pessoas a realizarem o trabalho de forma mais eficaz no alcance dos objetivos educacionais. Westrupp (2003, p.13) considera que a gestão participativa é o modelo mais adaptado à escola e ao novo homem da sociedade deste início de milênio.

Como afirma Veiga (2004) a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida na ótica do poder centralizador. A luta é para a descentralização em busca de sua autonomia e

qualidade. Qualidade essa que se torna cada vez mais urgente na educação brasileira apontada pelo seu considerável atraso, pois embora tenhamos avanços em termos quantitativos (quase todas as crianças em idade escolar chegam à escola) fatores como a burocratização do sistema, falta de recursos e má formação dos professores contribuem para que em termos qualitativos a situação seja desesperadora.

A lacuna encontrada nessa área é que “a temática gestão da educação como campo de estudo e de reflexão não constitui uma questão nova. Contudo, das várias abordagens feitas, os funcionários da educação, como partícipes deste processo, tiveram pouca centralidade” (NASCIMENTO, 2006, p. 01).

1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa

A pesquisa utilizou o método quantitativo, por meio de um instrumento já validado e empregado em diferentes contextos. O questionário para coleta de dados contém cinquenta questões fechadas e uma questão aberta que foram entregues aos funcionários escolhidos aleatoriamente na instituição de ensino pesquisada.

Com auxílio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) foi possível descrever o sistema de gestão que na opinião dos respondentes é o mais utilizado na instituição e propor-lhe algumas modificações.

1.7 Estrutura e Organização da Monografia

A monografia está estruturada seguindo primeiramente o referencial teórico, no qual se busca fazer uma ligação entre a gestão participativa nas empresas de um modo geral e posteriormente na gestão das escolas. O capítulo de metodologia expõe os procedimentos metodológicos que foram adotados no desenvolvimento da pesquisa em busca de respostas aos objetivos propostos. Posteriormente são descritos e analisados os principais resultados da investigação chegando assim a algumas conclusões. Cada um desses grandes tópicos são mais detalhados no início de cada capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão relacionados alguns dos principais autores e modelos dos sistemas administrativos, comparando suas diferenças fundamentais. Posteriormente, discutiremos as razões pelas quais as empresas buscam a participação dos funcionários em sua gestão, e serão apresentadas as principais características e barreiras da participação organizacional. Em seguida serão abordados os principais aspectos da gestão escolar participativa.

2.1 Sistemas administrativos

Com base em abrangentes pesquisas que envolveram um grande e variado número de organizações, Likert (1971) propõe uma classificação dos sistemas administrativos, definindo quatro perfis organizacionais: autoritário explorador, autoritário benevolente, consultivo e participativo. O autor em outros trabalhos chama estes sistemas respectivamente de 1,2,3 e 4.

Para Libaneo (2001), a administração de uma escola pode ser classificada em três modelos de organização e gestão: a técnico-científica, a autogestionária e a democrático-participativa. A técnico-científica caracteriza-se pela hierarquia dos cargos e funções, racionalização do trabalho, comunicação linear e poder centralizado. A autogestionária é baseada na direção grupal, responsabilidade coletiva e participação direta de todos os membros. E a democrático-participativa defende uma forma coletiva de gestão em que cada membro assume responsabilidades. Comparativamente podemos dizer que o modelo técnico-científico assemelha-se ao sistema 1 de Likert e o democrático-participativo, ao sistema 4.

Likert (1971) traçou um perfil das características organizacionais, que explicam a natureza dos quatro sistemas por meio dos processos de liderança, forças motivacionais, processo de comunicação, processos de interação-influência, tomada de decisão, estabelecimento de objetivos e processos de controle. Em cada estilo as variáveis apresentam diferentes características. O Quadro 1 apresenta um resumo das principais variáveis associadas a cada estilo proposto.

DIMENSÕES	Estilo autoritário	Estilo Benevolente	Estilo Consultivo	Estilo Participativo
Processo de liderança	Não existe confiança entre superiores e subordinados	Confiança condescendente entre superiores e subordinados	Confiança substancial entre superiores e subordinados	Confiança irrestrita entre superiores e subordinados
Forças motivacionais	Aplicam-se punições e as recompensas são ocasionais	Escassas as recompensas e eventuais punições	Recompensas e eventuais punições	Recompensas sociais e materiais e raras punições
Processo de comunicação	Pouquíssima comunicação e o fluxo de informação é de cima para baixo	Pouca comunicação	Há bastante comunicação	Muita comunicação
Processo decisório	A maioria das decisões é tomada na cúpula da organização	Decisões centralizadas, e poucas tomadas em níveis inferiores	As decisões mais específicas são tomadas em escalões inferiores	Decisões descentralizadas, informações completas e precisas para o tomador de decisões
Estabelecimento de objetivos	Ordens são expedidas sem maiores explicações; forte resistência por parte dos subordinados	Ordens e comunicados são expedidos com pouca oportunidade para discuti-los	As metas são estabelecidas após discussão com os subordinados	Metas aceitas sem resistência
Processo de controle	As funções de controle são concentradas na cúpula	Grande parte do controle é concentrada na cúpula	Há razoável delegação do controle para os níveis inferiores	O interesse e a preocupação pelo controle estão difundidos por todos os níveis hierárquicos
Processos de interação-influência	Pouca interação e influência dos subordinados na definição de metas	Existe pouca interação e geralmente com alguma condescendência por parte dos superiores	Ocorre moderada interação e cooperação, frequentemente com confiança mútua	Ocorre interação; Quase sempre os subordinados podem influir nas metas;

Quadro 1: Características das organizações

Fonte: Adaptado de Likert (1971;1975)

Pode-se perceber que existem dois extremos com características antagônicas, o autoritário e o participativo. As pesquisas de Likert apontam que o sistema participativo obteve melhores desempenhos nas instituições por ele estudadas.

É preciso lembrar que os quatro sistemas não têm limites definidos entre si. Uma empresa pode estar situada, por exemplo, entre o sistema 2 e 3, ou em uma determinada variável pode ser classificada no sistema 2 e em outra no 4.

Durante um longo período, as instituições escolares foram administradas de maneira centralizadora, hierárquica e burocrática, nas quais apenas o Diretor decidia. Por isso a participação ainda não é uma prática comum nas escolas, devido à cultura de centralização ainda enraizada e conforme afirma Luck (2002):

É importante reconhecer que mesmo que as pessoas desejem participar de formulação e construção dos destinos de uma unidade social, não queiram aceitar rapidamente o ônus de fazê-lo daí porque após manifestarem esse interesse demonstram por meio de comportamentos evasivos resistência ao envolvimento nas ações necessárias à mudança desejada. (LUCK, 2002, p. 18).

Apesar de o discurso revelar a necessidade da participação dos funcionários nas decisões, percebe-se que quando lhe são dadas oportunidades de fazer parte de associações, comitês, conselhos, etc., poucas pessoas aceitam assumir mais essa responsabilidade.

2.2 Participação organizacional

O termo 'gestão participativa' não aparece nas conduções das organizações da atualidade por acaso, é fruto de modificações sociais que clamam por democracia acabando por interferir na maneira de organizar as empresas. O objetivo desse tópico é apresentar as principais mudanças sociais que fizeram com que a abordagem se tornasse relevante.

Pereira (1995, p. 64) traz algumas contribuições que a gestão participativa tem recebido ao longo das teorias tradicionais de administração.

Assim, a experiência de Elton Mayo, no período de 1927 a 1932, na fábrica da Western Electric, mostrou a importância do grupo informal, ao se constatar que as moças que participavam dos testes procuravam aumentar o nível de colaboração entre elas, à medida em que aumentava o grau de dificuldade, provocado pela própria experiência, em executar o seu trabalho. McGregor (1960), ao propor as Teorias X e Y, identificou na segunda o estilo de administração que valorizava o aspecto comportamental do ser humano no trabalho. Portanto, um estilo mais participativo propiciaria melhores resultados e maior satisfação das pessoas com o seu trabalho. Chris Argyris (1975) também contribuiu para o conceitual da gestão participativa, ao propor o enriquecimento das tarefas ("job enrichment") como uma alternativa para reduzir a dicotomia entre as necessidades das pessoas e as necessidades das organizações. O enriquecimento das tarefas permite maior proximidade entre as pessoas e aumenta sua intensidade emocional, estimulando a participação nos trabalhos de grupo. Likert (1961) propõe o modelo de estilos de liderança, enfatizando o estilo de liderança participativa; para ele, "*para uma liderança eficaz, é fundamental que a mesma propicie envolvimento e enseje a participação de todos*" (PEREIRA, 1995, p. 64).

Mclagan e Nel (2000) citam as principais razões pelas quais existe um movimento acelerado em busca da participação na gestão das empresas. Uma das justificativas é a facilidade atual dos funcionários no acesso às informações, sem a necessidade de um superior hierárquico para repassá-las. Outro motivo são as revoluções tecnológicas que vêm automatizando o trabalho e gerando reduções nos quadros de funcionários ao mesmo passo que tem tornado o funcionário cada vez mais autônomo e responsável em suas funções. A

tecnologia no trabalho torna o impacto de cada pessoa mais significativo, e o seu comprometimento e envolvimento, mais crítico.

Um terceiro fator importante é a ascensão dos clientes, que cada vez exigem produtos e serviços de qualidade e que satisfaçam as suas exigências. Com isso os trabalhadores devem ser capazes de pensar, optar e participar para atrair e manter o cliente.

Motta (1999) afirma que as formas participativas na gestão acentuaram-se nos últimos anos devido à busca de maneiras mais democráticas de administrar, conforme exigência da evolução social, e na tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito nas organizações. A origem e os motivos para a criação de formas participativas podem ser explicados por razões externas às empresas, que impactam em seu funcionamento. O Quadro 2 apresenta as principais causas e conseqüências desta mudança na organização social, econômica e política do ambiente atual.

Causa	Conseqüência
Democratização das relações sociais	Novo relacionamento social mando-subordinação
Desenvolvimento da consciência de classe e do agrupamento profissional entre trabalhadores	Agregação mais acentuada de interesses
Aumento do nível educacional	Novas aspirações profissionais
Velocidade das mudanças	Desatualização mais rápida das estruturas estabelecidas
Intensidade da comunicação	Acentuação dos mimetismos e pressões ideológicas

Quadro 2 : Bases sociais da participação
Fonte: Motta (1999, p.148)

Esses e outros fatores de mudança não funcionam isoladamente, mais simultaneamente, tornando o mundo do trabalho cada vez mais complicado. Quando a organização é complexa, os métodos autoritários são mais frágeis e impassíveis para assegurar a sobrevivência em longo prazo (MCLAGAN; NEL, 2000). Essa complexidade “faz com que nenhum dirigente moderno possa se basear somente na racionalidade burocrática para exercer poder e influencia” (MOTTA,1999, p.151).

As idéias que dominaram a gestão durante quase todo este século, e seguem exercendo uma influência determinante na América Latina, associavam gestão de qualidade a aspectos como: organogramas precisos, divisão de funções, manuais de cargos, descrição de tarefas detalhadas, procedimentos e formulários. A visão era que, “ordenando-se” formalmente a organização e colocando-se a maior parte de seu funcionamento sob o controle de normas e processos, seriam obtidos resultados satisfatórios. (KLIKBERG, 2005,p.79)

No desenvolvimento da sociedade esse estilo de gestão não é mais apropriado. Pesquisas identificam que o êxito das empresas na atualidade se associa a fatores como:

capacidades para a análise sistemática do contexto e suas tendências, detecção dos problemas estratégicos, comunicações ativas, horizontalidade, participação, potencializarão das capacidades da organização, construção de redes de contatos e similares (KLIKSBURG, 2005).

Coelho e Linhares (2008) mencionam que na sociedade atual, percebe-se que práticas autoritárias e centralizadoras estão cada vez mais ultrapassadas nas organizações, por levarem os indivíduos ao imobilismo e à isenção de responsabilidade por atos e resultados. Para eles a sociedade clama por participação na gestão de instituições, como a escola.

Com a queda do autoritarismo surge a oportunidade para a ascensão da participação, em um momento de transição, que tem sido lenta, pois a forma autoritária ainda está enraizada nas profundezas da existência humana (MCLAGAN; NEL, 2000).

Maximiano (1995, p.86) argumenta que a ideia de participação tem se perdido, principalmente para os trabalhadores na base da pirâmide. Ela parece ser possível apenas para aqueles que estão no topo, profissionais que usufruem de grande autonomia para realizar tarefas. Para o autor, as organizações contemporâneas devem ser agregadas de grupos inteligentes, que dependam mais de si próprias e menos da hierarquia.

2.3 Definição e características da participação organizacional

A ideia de participação das pessoas em processos decisórios não é algo novo e existe desde a antiguidade quando os gregos desenvolveram a noção de democracia. Etimologicamente a palavra participação remonta à língua latina, vem do substantivo *particeps*, que quer dizer participante, aquele que tem uma parte de, aquele que partilha ou tem um quinhão.

Bobbio (1987 apud LEAL FILHO, 2007, p.97) define o conceito como sendo um conjunto de regras ou procedimentos para a tomada de decisões coletivas, criando oportunidades para a participação mais ampla possível dos interessados, especialmente daqueles envolvidos com as questões objeto dos processos decisórios.

Pode-se definir a participação organizacional como “a influência ou assunção, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa” (MOTTA, p.160, 1999).

Alguns autores como Maximiano (1995) e Mclagan(2000) consideram que uma organização totalmente participativa envolve além dos funcionários, os clientes, fornecedores, membros dos sindicatos, membros da gerência e todos aqueles contribuem para a qualidade do produto ou serviço da empresa.

Para Freitas (1991, p. 182) a administração participativa “trata-se de um processo interativo e sinérgico que atua nas áreas psicológicas e sociológicas, influenciando as relações humanas no trabalho”. É interativo, pois os indivíduos detêm a capacidade de exercer influência uns sobre os outros, e é sinérgico na medida em que se busca que o trabalho seja realizado em equipe.

Maximiano (1995) observa que o tema vem sendo carregado de alguns mitos que muitas vezes distorce o seu real significado. Um deles é a idéia de que a administração participativa promoverá o fim dos chefes e a organização do futuro não terá gerentes, apenas grupos autogeridos. Na verdade o que ocorre é o que o dirigente assume um papel mais de orientador, entretanto, sua autoridade não fica comprometida e as ordens, instruções e orientações continuam necessárias em qualquer estilo de gestão. O fato de a empresa ser participativa não significa que cada um faz o que bem entende. Outro mito é acreditar que apenas por decretos ou mudanças estruturais implanta-se a gestão participativa, é necessário alterações de postura e aquisição de novas habilidades. Mclagan (2000) menciona também que a participação não significa o envolvimento de todos em tudo.

Chiavenato (2005) considera que a gestão participativa não se trata de subverter a ordem interna ou a hierarquia, mas de transformar as pessoas em parceiras do negócio. Não se trata da democracia da maioria (eleições) e sim na democracia do consenso, em que se sobressai a negociação entre os diversos segmentos podendo ser acatada a opinião de minorias.

Mclagan e Nel (2000) acrescentam dizendo que a participação não significa o envolvimento de todo mundo em tudo. Isso porque muitas decisões são tomadas apenas por representantes das pessoas ou grupos, pois se todos participam de tudo a conclusão de um trabalho se torna lenta e difícil.

É importante lembrar que existem diferentes formas e níveis de participação encontrada nas diversas organizações. A tradicional divisão de participação engloba formas diretas e indiretas.

A participação é direta quando o individuo age em seu próprio nome, influenciando decisões na sua área de atuação e ela é indireta quando realizada por representantes dos empregados ou da classe profissional. Esses representantes normalmente são escolhidos por

meio de votação, entretanto nem sempre os funcionários sabem ou lembram quem são seus representantes e estes muitas vezes agem sem consultar seus representados. Podemos citar como formas de participação indireta: os comitês de empresas, as negociações coletivas, a co-gestão e a autogestão (MOTTA ,1999).

Para Bordenave (1995), os níveis de participação dependem do grau de controle que os membros de uma organização detêm sobre as decisões. A figura 1 ilustra alguns dos graus que pode alcançar a participação, do ponto de vista do menor ou maior acesso ao controle das decisões.

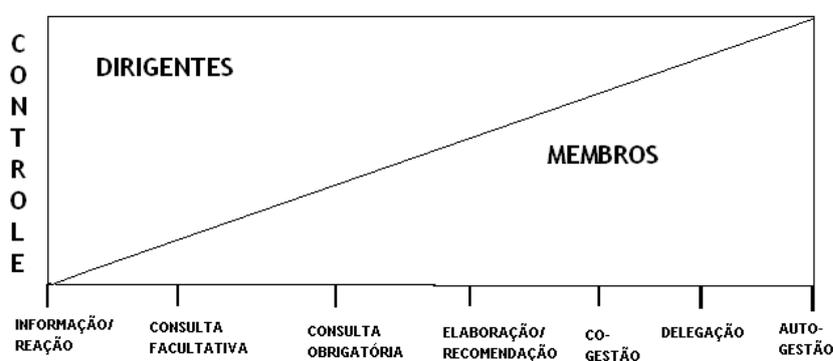


Figura 1: Graus de participação
Fonte: Bordenave (1995, p.31)

A informação é menor grau de participação, onde os dirigentes apenas comunicam aos funcionários as decisões já tomadas. Em alguns casos a decisão pode ser modificada de acordo com as reações dos membros às informações recebidas. Na consulta facultativa a administração pode quando achar conveniente consultar os funcionários solicitando críticas, sugestões ou dados para resolução de algum problema. Já a consulta é obrigatória quando os membros devem ser consultados, embora ainda a decisão final seja dos dirigente

Na elaboração/recomendação os subordinados preparam propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou não, sendo apropriado justificar uma possível rejeição. No próximo degrau está a co-gestão, em que a administração da empresa é compartilhada, utilizando-se de mecanismos como a co-decisão e a colegialidade. Adiante temos a delegação, que é um grau de participação no qual os funcionários têm autonomia de decisão em algumas questões definidas pela administração.

Por fim encontra-se a autogestão, nível mais alto de participação. Nela o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem alusão

a uma autoridade externa.

A participação nos resultados é considerada por Maximiano (1995) uma forma ou estratégia da administração participativa. Parte do pressuposto de que se os funcionários compartilham dos problemas e decisões, também devem de alguma forma beneficiar-se dos resultados dos seus esforços. Os empregados podem participar do faturamento, dos incrementos das receitas, das economias ou ganhos de produtividade, dos lucros e da produtividade da empresa.

Na percepção de Kliksberg (2005, p.82) a participação é fundamental para criação de um clima de confiança, sendo que existe uma forte correlação “entre clima de confiança e resultado, e entre percepção do pessoal quanto à falta de confiança e menor resultado”. Para que haja confiança é necessário que a comunicação e processos de promoção sejam os mais claros possíveis.

Leal Filho (2007) considera que a participação está diretamente relacionada à aprendizagem organizacional, pelo fato de permitirem o intercâmbio de informações e conhecimento, tornando o local de trabalho um espaço apropriado para a troca de idéias entre funcionários de diferentes cargos e setores. A participação favorece a conscientização dos funcionários e os estimulam a adquirir maior conhecimento, pois ficam mais interessados pelo trabalho e em fazê-lo de forma mais correta possível. Salienta-se que a inteligência, a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação não estão apenas no líder ou em qualquer outro membro da empresa, por maiores que sejam suas qualidades. Devem estar em todos os indivíduos, atuando na forma de equipes de trabalho.

A participação, porém não é apenas comportamento. A organização participativa apresenta características estruturais, que definem não o modo como as pessoas se comportam, mas divisão do trabalho, as normas e os regulamentos, e a distribuição institucional do poder. Neste caso a participação é estrutural, e depende mais da própria empresa e do sistema que das atitudes das pessoas. (MAXIMIANO,1995, p.88)

As estruturas rígidas e autoritárias são consideradas barreiras poderosas à evolução e desenvolvimento do exercício participativo da autoridade, pois nelas as informações movimentam-se muito devagar, o pensamento é separado da ação e sua rigidez a torna difícil de reagir às mudanças. Já as estruturas participativas tomam a forma de equipes de trabalho flexíveis, cujos relacionamentos são horizontais.

Para compreender os mecanismos de participação dentro de uma organização, deve-se analisar a forma pela qual ela está estruturada, a sua cultura, o ambiente de trabalho (formal

ou informal), os relacionamentos entre as pessoas (internos e externos), os sistemas de informação e de comunicação.

Motta (1999) resume algumas funções positivas da participação, conforme o Quadro 3. Para o autor, na dimensão econômica há melhoria na gerência. Na social, há melhor distribuição dos benefícios do trabalho. Na política, há uma distribuição do poder, na organizacional há um aumento da interação e compartilhamento dos valores. E na dimensão psicológica há satisfação das aspirações individuais.

<i>Dimensão</i>	<i>Função Positiva Primordial</i>	<i>Conceito</i>
Econômica	Eficiência	Melhorar a eficiência e a eficácia da gerência, proporcionando melhor produção e produtividade
Social	Distribuição e segurança	Melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego
Política	Democratização e descentralização	Redistribuir o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino de sua organização
Organizacional	Integração	Aumentar a interação e o compartilhamento de valores visando a desenvolver a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns
Psicológica	Auto-realização	Satisfazer aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional de referência

Quadro 3: Funções positivas da participação por dimensões específicas

Fonte: Motta (1999, p.176)

Siqueira (2005) menciona que a participação vem sendo recorrente nos discursos das organizações nas últimas décadas, no entanto, o trabalhador raramente envolve-se em decisões relevantes, normalmente participa-se de questões operacionais relacionadas às suas atividades.

Ao contrário do que diz o senso comum, a participação não pode ser vista como forma de se humanizar as atividades realizadas nas organizações. Na verdade ela é meio para que a classe dirigente pretenda alcançar e não meio de emancipação do indivíduo. Mais do que instrumento gerencial para cooperação, ela promove a diminuição dos conflitos organizacionais, permitindo que a organização possa cumprir seus objetivos com o menor nível possível de resistências (Siqueira, 2005, p.162).

Para o autor as principais decisões ficam a cargo de poucas pessoas, mesmo que elas necessitem ser legitimadas por um maior número de pessoas na organização. Por isso ele questiona se a participação é realidade ou uma “arma” para seduzir os empregados.

2.4 Dificuldades à participação organizacional

Mclagan e Nel(2000, p.235) mencionam que é difícil se posicionar contra a participação, pois ela é um exercício de autoridade socialmente aceitável, se encaixando na tendência democrática dominante da atualidade. Mas apesar desta prática fazer sentido, são poucas organizações que operam de maneira participativa.

Talvez seja porque ainda estejamos nos estágios iniciais de um novo paradigma do exercício da autoridade. Há muita gente que ainda não tem seu lado emocional totalmente desenvolvido, muito menos o senso de responsabilidade. Algumas pessoas almejam a proteção no casulo de uma gerência dependente e até mesmo coerciva, enquanto outras se aproveitam de qualquer poder que cruze seu caminho, mesmo estando em um sistema participativo.(MCLAGAN;NEL,2000, p.235)

Podemos perceber que muitas vezes a participação não se torna efetivamente aplicável nas empresas devido a algumas barreiras que devem ser mencionadas. Demo (1987 apud LEAL FILHO, 2002, p. 116) expõe que os processos participativos esbarram em dificuldades para reunir as pessoas, de conservar o entusiasmo coletivo, de contar com a colaboração de todos e de alcançar um mínimo de consenso sobre o que se quer fazer. Para Chiavenato (2005) a gestão participativa deixa de funcionar devido a algumas “armadilhas” em sua implantação, tais como: a cultura da empresa não é levada em conta, a implantação é feita rapidamente, a participação é feita pela metade e a participação não é assumida definitivamente pela direção da empresa.

Para Kliksberg (2005) uma resistência primária à participação é o seu questionamento em termos de custos e de tempo. Segundo ele há um entrave quando prevalece o interesse em maximizar o lucro de forma imediata. A montagem de um projeto de maneira participativa sugere uma série de operações adicionais, e o prazo de implementação é prolongado, muitas vezes, os resultados apareceram em longo prazo. Para Mclagan e Nel (2000) no estilo participativo as decisões são tomadas lentamente e implementadas rapidamente, pois não se perde tempo explicando como deverá ser a aplicação prática de uma decisão, já que todos compartilham os mesmos objetivos.

Vale citar os fatores causados pela participação de trabalhadores, que na visão dos dirigentes, restringem sua função gerencial: gasto maior de tempo no processo de decisão, interferência de pessoal não-qualificado e redução das prerrogativas de poder na gerência. (MOTTA, 1999)

A interferência de pessoal não qualificado é considerada um fator restritivo ao uso do conhecimento especializado que a empresa moderna exige. Muitos argumentam que os

trabalhadores operacionais fazem sugestões inúteis, destrutivas e fora da perspectiva sistemática que caracteriza uma decisão de alto nível. Entretanto, existem exemplos positivos de contribuição dos trabalhadores nas decisões, principalmente quando a empresa oferece-lhes programas de educação continua que os possibilitam compreender melhor suas tarefas (MOTTA, 1999).

Quanto à questão da redução das prerrogativas de poder na gerência, a evolução da teoria produz uma visão cada vez mais positiva e integradora do poder. Tem explorado a ideia de que a autoridade está em quem obedece e não em quem manda, e de que por meio da participação, o gerente obtém o poder de controle sobre os subordinados, e não necessariamente o perde (MOTTA, 1999).

2.5 Aspectos gerais da gestão escolar

Na gestão escolar, observa-se a transposição de teorias e modelos de organização e administração empresariais para a escola como uma atitude freqüente (OLIVEIRA, 2006).

As teorias da administração são generalizáveis e podem ser aplicadas na maioria das empresas, modificando-se em função dos objetivos específicos, que no caso das escolas são determinados pela própria sociedade. A gestão escolar necessita assimilar métodos que garantam a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção (FELIX, 1989).

A concepção de gestão escolar adotada nesse estudo refere-se à racionalização do trabalho e coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola. Envolve aspectos físicos e materiais, o planejamento, a administração, a formação continuada e a avaliação do trabalho escolar. Todo esse trabalho deve ser em função de atingir seus objetivos, implica uma ação racional, estruturada e coordenada (LIBANEO, 2001).

A tendência atual na gestão escolar é a abordagem do trabalho em equipe, com a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola. A estrutura organizacional tende a uma maior horizontalidade e progressiva autonomia aos funcionários. Entretanto, existem instituições que ainda trabalham com a abordagem “tradicional”, centralizam decisões e realizam uma gestão autocrática (GRIBOSKI, 2004).

É importante destacar que a gestão da educação refere-se às ações desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e municípios visando criar políticas para uma educação de qualidade e normatizar o sistema. A gestão escolar, por sua vez, está situada no campo da

unidade de ensino, e diz respeito aos assuntos que estão sob sua área de abrangência. “É lícito afirmar que a gestão educacional situa-se na esfera macro, ao passo que a gestão escolar localiza-se na esfera micro” (VIEIRA, 2006, p 145).

A escola é a unidade básica do sistema escolar, local de encontro das políticas e diretrizes do sistema de ensino e o trabalho do professor em sala de aula. Na perspectiva da gestão participativa é fundamental que os profissionais de educação participem de forma consciente e eficaz na prática da organização e gestão (LIBANEO, 2001).

O objetivo primordial da escola é o ensino e a aprendizagem do aluno. Uma gestão necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor. A organização e gestão são instrumentos para se atingir as finalidades do ensino. Inovações na gestão democrática, eleições para diretores, modernos equipamentos são de pouca validade se os alunos continuam apresentando baixo rendimento escolar e aprendizagem (LIBANEO, 2001).

Luck (2002) menciona que entre os fatores que proporcionam melhor qualidade na aprendizagem do aluno, estão algumas características organizacionais tais como: liderança do diretor, práticas de gestão participativa, a cultura organizacional e o ambiente da escola (estrutura física).

No entendimento de Libaneo (2001), as organizações escolares caracterizam-se como unidades sociais em que se destacam a interação entre as pessoas e sua participação ativa na formulação de objetivos. Essa interação pode tornar a escola mais fortalecida pela integração e mais efetiva a seus atores (pais, alunos, funcionários, comunidade).

A estrutura organizacional de uma escola possui aspectos que diferem em cada estado brasileiro, conforme as concepções de gestão e organização adotada, entretanto, Libaneo (2001) descreve várias funções básicas presentes no organograma de uma escola tais como: o conselho escolar; a direção; o setor técnico-administrativo, correspondente às atividades meio (secretaria, limpeza, vigilância serviços de multimeios); setor pedagógico, correspondente as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional; grêmios estudantil, entidade autônoma e representativa dos interesses dos alunos, tendo finalidades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais; associação de Pais Alunos e Mestres (APAM), instituição sem fins lucrativos, na qual toda a receita é obtida por intermédio das contribuições dos associados e os recursos são aplicados na melhoria das instalações físicas e aquisição de novos equipamentos/materiais; e o corpo docente, constituído pelo conjunto de professores “elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando” (MARTINS, 1999, p 136).

Podemos perceber que essas funções dificilmente escapam de certa burocracia, existe uma autoridade legal (diretor) com base na qual se estabelecem outros níveis hierárquicos (vice-diretor, assistentes, secretário escolar, etc.). Porém, as escolas podem flexibilizar essa rigidez estrutural por meio de outros arranjos organizacionais, entre os quais a direção colegiada, a escolha de dirigentes e a gestão mediante conselhos.

2.6 Principais aspectos da gestão escolar participativa

A prática compartilhada de gestão baseia-se na conjunção de liberdade e co-responsabilidade, excluindo práticas tradicionais autoritárias e clientelistas tidas como prejudiciais ao ensino público por visarem ao atendimento a interesses pessoais e/ou de grupos determinados (WESTRUPP, 2003, p.12).

Nas empresas de modo geral, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa ao aumento da produtividade. Nas escolas, também se busca bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática de democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder, de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos (LIBANEO, 2001).

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a uma maior aproximação entre pais, alunos e professores. Além disto, Griboski (2004) menciona que a participação facilita os processos de negociação e controle das decisões dos dirigentes por parte da comunidade escolar.

Em organizações democraticamente administradas- inclusive escolas- os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho, na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir a escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (LÜCK,2002, p. 15).

Percebe-se que esse modelo de gestão pressupõe a participação de todos os segmentos envolvidos na escola, desde seu público interno até mesmo a comunidade externa.

Para que a participação seja realidade nas escolas é fundamental que a direção institua um ambiente estimulador por meio da criação de uma visão de conjunto e da

valorização das capacidades dos participantes. Libaneo (2001) lembra que a gestão democrática por um lado é atividade coletiva que implica na participação e objetivos comuns e do outro depende também de capacidade e responsabilidade individual e ação coordenada e controlada.

É importante ressaltar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estabelece o princípio da gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efetive por meio de processos coletivos que envolva a participação da comunidade local e escolar.

Portanto a LDB, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (...)

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

Entretanto, deve-se destacar que a participação não se decreta, não se impõe, e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal. De nada resolve criar uma lei que obrigue a gestão ser participativa, se as instituições não modificarem sua cultura.

Para Luck (2002), uma gestão participativa na escola deve reunir três elementos básicos: a participação da comunidade na seleção dos diretores, a existência de um conselho ou colegiado com autoridade de deliberar e decidir, autonomia das escolas mediante o repasse de recursos financeiros. Com relação à seleção de diretores é importante citar que existem basicamente três modalidades: a eleição pelo voto da comunidade, a seleção por concurso público e a indicação política.

Em relação aos conselhos escolares, Griboski (2004, p. 127) menciona que eles possuem papel fundamental, pois a transferência de poder e a descentralização exigem controles e ajustes permanentes realizados pela comunidade por meio dos conselhos escolares, elemento fiscalizador e deliberador de políticas de financiamento e de gestão. Considerando que a gestão e organização escolar é um trabalho complexo, Libaneo (2001, p.115) menciona que alguns princípios básicos devem ser adotados, para a concretização da gestão escolar participativa:

- a) Autonomia das escolas: a instituição tem poder de decidir seus objetivos, formas de organização e administração dos recursos financeiros, parcialmente independentes do poder central. A autonomia total das escolas é algo impossível.
- b) Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar: nesse princípio está presente a exigência da participação dos professores, pais e alunos com a contrapartida da direção que precisa coordenar e cobrar “o cumprimento de responsabilidades compartilhadas dentro de uma mínima divisão de tarefas e alto grau de profissionalismo de todos”.
- c) Planejamento das tarefas: Há necessidade de uma ação racional, estruturada e coordenada de proposição de objetivos, estratégias de ação, provimento e ordenação dos recursos disponíveis, cronogramas e formas de controle e avaliação. Todos esses pontos são discutidos e analisados no Projeto Político-Pedagógico.
- d) A formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar: A organização e gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe escolar.
- e) O processo de tomada de decisões deve basear-se em informações concretas, analisando cada problema em seus múltiplos aspectos e na ampla democratização das informações: A descentralização implica no acesso de todos os cidadãos à informações reais e seguras.
- f) Avaliação compartilhada: implica que as decisões e procedimentos organizativos precisam ser acompanhados e avaliados, para saber se estão de acordo com os objetivos da escola.
- g) Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns: A equipe da escola precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso. Há que combinar exigência e respeito, severidade e tato humano.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esse capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos que foram adotados no desenvolvimento da pesquisa. Ele está subdividido em: tipo de pesquisa; caracterização da organização; população e amostra; instrumento de pesquisa; procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Conforme a classificação proposta por Vergara (2000) quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois buscou expor características da organização por intermédio da aplicação de um questionário aos participantes da amostra. A pesquisa descritiva “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (Vergara, 2000, p.47).

Além de expor as características da organização, apresentam-se, também, as características da amostra analisada, por meio do perfil sócio-demográfico presente no questionário, constando itens como: tempo que atua na empresa, turno de trabalho, cargo que ocupa, sexo, formação acadêmica, se ocupa ou já ocupou cargos de direção, etc.

Quanto aos meios é uma pesquisa de campo, já que a investigação foi realizada na escola, “local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (Vergara, 2000, p.47). Foi realizada, também, uma investigação documental da escola que buscou caracterizá-la.

A pesquisa é de natureza essencialmente quantitativa. O método quantitativo, como o nome indica, caracteriza-se segundo Richardson (1999, p.70) “pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

O instrumento de coleta de dados foi o *survey*, ou seja, um levantamento por meio de um questionário. De acordo com Gil (1999) as pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, para em seguida obter conclusões correspondentes aos dados pesquisados mediante análise quantitativa.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A rede pública de ensino do DF conta atualmente com 620 instituições educacionais nas modalidades de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Especial, Educação de Jovens e Adultos, Educação profissional, Escola Parque, Centro Interescolar de Línguas e outros. Segundo dados do relatório de 2008 da Secretária de Educação do DF, haviam 41.703 profissionais concursados e 4.059 em atividade por meio de contratação temporária.

A escola ALFA (nome fictício) situa-se em uma região administrativa do Distrito Federal, atendendo cerca de 2400 alunos e contando atualmente com 120 funcionários. Foi inaugurada há pouco mais de 10 anos e após muita expectativa da comunidade ocorreu um processo democrático para eleição dos diretores ao final de 2008.

Os funcionários que trabalham na escola exercem ou o cargo de Assistentes à Educação ou de Magistério Público. Os assistentes são os responsáveis pela conservação, limpeza, merenda, secretaria, biblioteca e apoio administrativo. Já o magistério compõe-se dos professores regentes nas turmas. Alguns servidores ocupam provisoriamente funções na direção da escola podendo ser a de diretor, vice-diretor, supervisor, coordenador ou secretário escolar.

Por ser uma escola exclusivamente de ensino médio, a faixa etária dos alunos está entre 15 e 18 anos. Com relação aos funcionários mais de 70% deles já concluíram o nível superior e alguns possuem mestrado ou doutorado..

A escola pesquisada foi escolhida por questão de acessibilidade do pesquisador e por apresentar indícios vistos no referencial teórico de uma instituição participativa: a presença da comunidade na seleção dos diretores, a existência de um conselho ou colegiado com autoridade de deliberar e decidir e uma certa autonomia das escolas mediante o repasse de recursos financeiros dos órgãos superiores.

3.3 População e amostra

Para fins de realização dessa pesquisa, partiu-se do universo composto por todos os funcionários atuais da escola ALFA. O objetivo é colher informações apenas destes,

excluindo, portanto da pesquisa os pais, alunos e a comunidade em geral.

Os funcionários foram divididos em dois segmentos: os membros da carreira Magistério Público e os membros da carreira Assistência em Educação. Excluindo os professores com contrato temporário, todos são servidores públicos do Distrito Federal. Conforme já descrito a instituição pesquisada possui uma população de 120 servidores assim representados: 24 da carreira Assistência em Educação e 96 do Magistério Público.

Os funcionários da escola foram escolhidos aleatoriamente por meio de um sorteio, no qual trinta servidores foram escolhidos para responderem aos questionários, o que representa 25% da população total.

Em relação aos documentos pesquisados, a amostra foi composta pelo projeto pedagógico da escola elaborado para o ano de 2009 e o regimento interno da instituição.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento para definição do estilo de gestão da escola ALFA (Anexo A) utiliza-se um modelo baseado no apêndice II do livro “A organização humana” de Rensis Likert (1975), que segundo o próprio autor é um instrumento para avaliação do sistema administrativo de qualquer organização (LIKERT, 1975, p. 150). Para Brandão (1999) o instrumento pode ainda apontar aspectos do estilo de gestão utilizado que necessitam ser modificados, a fim de otimizá-lo, tornando a organização mais participativa. Cury (2000, p.41) afirma que o questionário avalia as características da organização, permitindo ao estudioso de administração analisar e inferir em qual sistema situa-se a empresa.

Esse instrumento foi adaptado e revalidado por Brandão (1999) e Gomes (2001) que utilizaram-no para avaliar a gestão de diferentes instituições públicas. Gomes (2001, p. 79) após realizar adaptações e submeter à validação concluiu que as questões continuaram consistentes, com alfa de Cronbach superior a 0,96. Sendo assim permaneceu a mesma quantidade de itens do questionário original.

Assim sendo a avaliação do estilo de gestão foi realizada considerando basicamente sete dimensões: processos de liderança; forças motivacionais; processo de comunicação; processos de interação-influência; processo decisório; estabelecimento de metas; e processos de controle. Cada dimensão é composta por um conjunto de indicadores, em que cada indicador corresponde a uma questão, conforme o Quadro 5.

Dimensão das Características Organizacionais	Indicadores a serem medidos	Quantidade de itens
Processo de Liderança	Confiança do chefe; Confiança dos servidores; Relacionamento de apoio; Comportamento do chefe; Disposição de ouvir	5
Forças Motivacionais	Razões da motivação; Maneira de expor as razões; Atitude dos servidores; Forma da motivação; Comportamento dos servidores; Atitude do chefe; Estado de espírito dos servidores.	7
Processo de comunicação	Volume de interação; Direção do fluxo de informações; Início da comunicação; Concentração da informação; Aceitação da informação; Adequação da informação; Sentimento de responsabilidade; Distorção da informação; Precisão da informação; Sistema suplementar de comunicação; Comunicação Lateral; Amizade do chefe; Conhecimento e compreensão do chefe; Percepção do chefe	14
Natureza do processo de influencia e interação	Interação no local de trabalho; Cooperação no trabalho; Influência dos servidores; Influência das associações; Pressão do chefe; Fluxo de informação	6
Processo decisório	Nível das decisões; Informação precisa para decisões; Compreensão da decisão; Conhecimento técnico nas decisões; Decisão baseada em pareceres; Estimulo na participação das decisões; Participação nas decisões; Desencorajamento no processo decisório.	8
Natureza do sistema de metas e diretrizes	Estabelecimento de metas; Envolvimento com as metas; Aceitação das metas	3
Natureza do processo de controle	Nível de preocupação com o controle; Informações de controle; Difusão da avaliação; Grupo de oposição às metas; Uso dos dados de controle;	5

Quadro 4: Relação entre as dimensões das características organizacionais e seus indicadores associados a cada pergunta. Fonte: Gomes (2001, p.74)

Na dimensão sócio-demográfica os seguintes indicadores foram explorados : idade, tempo na escola, turno de trabalho, cargo que ocupa, sexo, formação acadêmica, se ocupa ou já ocupou cargos de direção.

Para enriquecer a pesquisa foram propostas mais três questões. A primeira busca apontar qual segmento escolar participa com maior frequência das decisões administrativas. A segunda questiona o funcionamento do Conselho Escolar em termos de efetividade. E por fim, foi sugerido aos respondentes indicar abertamente as maiores barreiras para a participação efetiva dos funcionários nas decisões administrativas da escola.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A técnica de coleta de dados foi efetivada por meio da aplicação do questionário aos servidores da escola ALFA. No mês de setembro de 2009, solicitou-se uma autorização à direção da escola para realização da pesquisa. A equipe diretiva autorizou e agendou uma reunião com o grupo de funcionários para que na oportunidade fossem explicados os objetivos do estudo e a importância da participação de todos nas respostas ao questionário.

Em reunião, realizada na própria escola, foram explicados brevemente os objetivos da pesquisa e garantido o anonimato aos respondentes do questionário. Alguns funcionários questionaram se a pesquisa não tinha ligação com a Direção da escola ou da Regional de Ensino, o que foi prontamente negado.

No início de outubro foi realizado um sorteio, sem a presença de membros da Direção, para escolher os participantes da pesquisa. Na oportunidade foram selecionados aleatoriamente 40 funcionários, esperando que em torno de 30 questionários fossem respondidos.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos funcionários, no momento em que eles estivessem pouco atarefados e solicitado que os devolvessem respondidos ao pesquisador em no máximo uma semana.

Decorrida uma semana, apenas vinte e oito (28) questionários foram devolvidos e foi necessário sortear mais dois participantes para que obtivesse uma amostra total de trinta (30) respondentes.

Com os questionários respondidos, passou-se para análise dos dados que foi realizada com o auxílio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 17.0. Para o seu tratamento foi empregada a estatística descritiva, com uso da média aritmética e do desvio padrão. Os resultados serão apresentados por meio de gráficos e de tabelas.

A análise desse instrumento de pesquisa propõe que se a média aritmética estiver compreendida entre 1,0 (um) e menos de 1,5 (um vírgula cinco) o modelo de gestão é autoritário-forte. De 1,5 (um vírgula cinco) até menos de 2,5 (dois vírgula cinco), o modelo de gestão é autoritário-benévolo. De 2,5 (dois vírgula cinco) até menos de 3,5 (três vírgula cinco), é participativo-consultivo. A partir de 3,5 (três vírgula cinco) até 4,0 (quatro), é participativo grupal (GOMES,2001)

O desvio-padrão quantifica o consenso na percepção dos respondentes. Será adotada nessa pesquisa a seguinte relação: consenso elevado se o desvio padrão estiver abaixo de 0,8;

consenso razoável quando estiver entre 0,8 e 1,0; e baixo consenso quando estiver acima de 1,0 (GOMES, 2001).

Ressalta-se que as questões 7,8,10,12,15,17,20,22,30,31,33,39,40,45 e 47 do Anexo A foram formuladas de modo que a interpretação das respostas foi realizada de maneira invertida. Assim sendo, onde o respondente do questionário escolheu a opção 1, para efeitos da tabulação dos dados, a resposta tornou-se 4; se escolheu 2 a resposta tornou-se 3; escolhendo 3 a resposta considerada foi 2; e se a resposta foi 4, tornou-se 1.

Os documentos, referentes à análise documental, foram solicitados junto aos responsáveis pela Instituição. Foi analisado o projeto político-pedagógico para o ano de 2009 e o quadro de funcionários da escola.

A pesquisa documental tem objetivo de descrever características relevantes da escola com relação ao tema pesquisado. Em face desse objetivo específico partiu-se de uma análise do projeto político-pedagógico, buscando informações sobre o que a escola menciona que pretende realizar para efetivar a participação de seus funcionários. Essa pretensão foi comparada às respostas dos questionários, revelando o que é dito e o que realmente é realizado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos após aplicação do questionário aos funcionários da escola e a análise dos dados são apresentados na seguinte seqüência: caracterização dos respondentes com relação ao perfil demográfico; descrição do estilo de gestão quanto às variáveis em geral; descrição do estilo de gestão quanto às dimensões; discussão da efetividade do Conselho Escolar; e descrição das maiores barreiras à participação.

Para estabelecer o perfil dos funcionários foram adotadas as seguintes variáveis: cargo, faixa etária, sexo, tempo de serviço na escola e nível de escolaridade. Além disso, foi perguntado se os respondentes participam ou já participaram na direção da escola ou em outra Unidade de Ensino.

As tabelas e figuras a seguir traçam o perfil da amostra de funcionários da escola ALFA que responderam ao questionário, no mês de outubro de 2009.

A tabela 1 apresenta a composição da amostra com relação aos cargos.

Tabela 1- Cargo

	Resposta	%
Magistério Público	25	83,3
Assistência à Educação	5	16,7
Total	30	100,0

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Observa-se que dos trinta respondentes, 83,3% são representantes da carreira de Magistério Público e 16,7% são da Assistência à Educação. A carreira de Magistério engloba além dos professores e coordenadores, o Diretor e Vice-diretor que obrigatoriamente devem ser desse cargo. Já a Assistência à Educação corresponde ao pessoal de apoio administrativo, da limpeza, vigilância, secretaria, biblioteca e os merendeiros. Esse dado revela que a maioria é da área fim de uma escola, ou seja, são professores.

Em relação à faixa etária observamos na tabela 2 que há um equilíbrio nas idades.

Tabela 2 – Faixa etária

Faixa etária	Resposta	%
20 a 30 anos	9	30,0
31 a 40 anos	13	43,3
41 a 50 anos	6	20,0
51 a 60 anos	2	6,7
Total	30	100

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Nota-se, no entanto, que a maioria da amostra 43,3% apresenta idade no intervalo de 31 a 40 anos. Nove funcionários (30%) possuem idade compreendida entre 20 a 30 anos. E apenas 6,7% têm entre 51 e 60 anos de idade.

Já a tabela 3 mostra como os funcionários estão divididos em relação ao gênero.

Tabela 3 Sexo

	Resposta	%
Masculino	19	63,3
Feminino	11	36,7
Total	30	100,0

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Percebe-se que entre os funcionários pesquisados dezoito são do sexo masculino (pouco mais de 63%), e onze (36,7%) são do sexo feminino.

Devido à alta rotatividade de funcionários em uma escola, foi questionado aos participantes da pesquisa o tempo em que eles atuam na escola ALFA, conforme é apresentado na tabela 4.

Tabela 4 – Tempo de serviço na escola

Faixa etária	Resposta	%
1 a 3 anos	12	40,0
4 a 6 anos	10	33,3
7 a 9 anos	5	16,7
Mais de 10 anos	3	10,0
Total	30	100

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Percebe-se que 40% da amostra trabalha na escola há menos de três anos e apenas 10% há mais de dez anos, lembrando que a escola foi inaugurada há pouco mais de onze anos. Dez funcionários atuam entre 4 a 6 anos e cinco entre 7 a 9 anos.

A figura 2 apresenta o nível de escolaridade dos funcionários pesquisados.

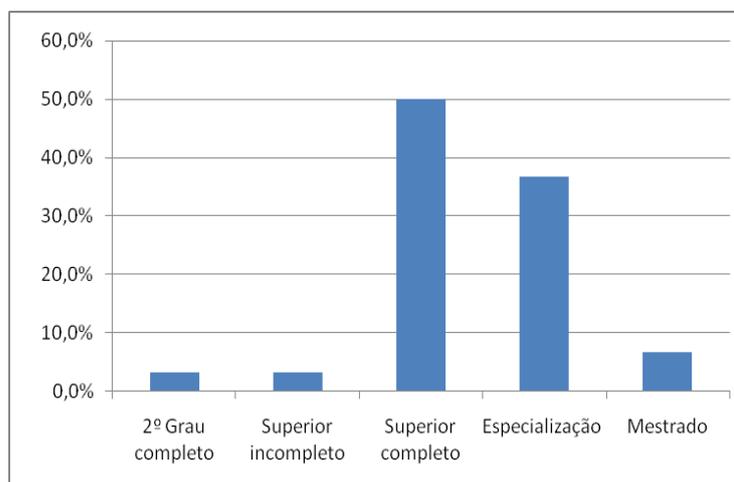


Figura 2- Nível de Escolaridade

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

É notório perceber que a grande maioria dos funcionários já concluiu o curso superior (mais de 93%). Esse elevado índice pode ser explicado pelo fato da legislação brasileira, lei N° 9.394/96 (BRASIL, 1996) exigir que os professores tenham habilitação em nível superior. Observa-se também que 36,7% têm especialização e 6,7% têm mestrado. E apenas dois funcionários não possuem o curso superior.

Em relação ao questionamento feito aos respondentes se eles participam ou já participaram da direção da escola ALFA ou em outra Unidade de Ensino a figura 3 apresenta os seguintes dados:

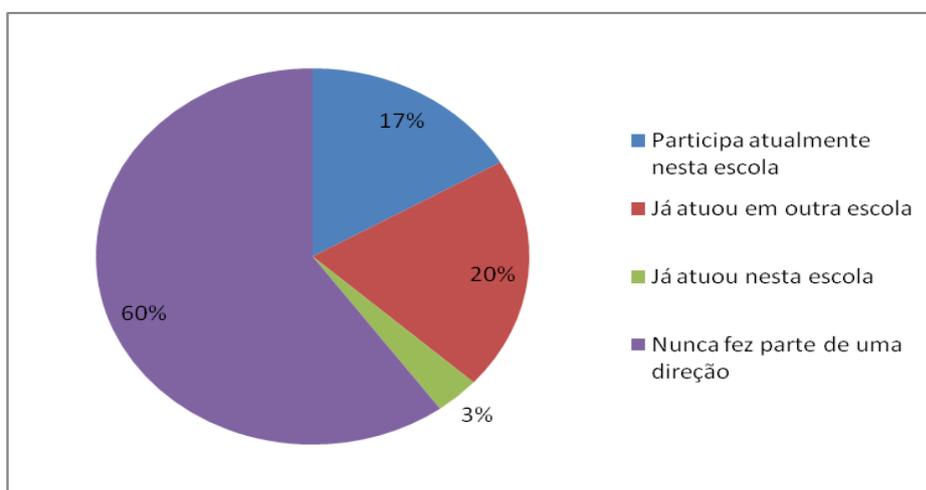


Figura 3- Participação na Direção

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Foi considerado participante da direção o servidor que já atuou ou atua nas funções de diretor, vice diretor, secretário escolar, coordenador ou supervisor na escola pesquisada ou em outra Instituição de Ensino. Dezoito pessoas (60%) afirmaram que nunca participaram da direção de nenhuma escola e o restante (40%) já atuaram ou atuam, sendo que 20% deles em outras escolas.

É importante citar que no Distrito Federal em conformidade com a Lei Nº 4.036/2007 (DISTRITO FEDERAL, 2006) o Diretor e Vice-diretor são escolhidos por meio de eleições com a participação da comunidade escolar, após passarem por uma avaliação composta por prova objetiva e análise de títulos. Os coordenadores são eleitos pelo grupo de professores. Já o secretário escolar e os supervisores (administrativo e pedagógico) são nomeados pelo Diretor, sendo que o supervisor pedagógico necessariamente deve ser da carreira Magistério Público.

Passa-se a partir desse ponto à descrição e análise do estilo de gestão quanto às variáveis em geral, considerando as respostas das questões 1 à 48 do questionário utilizado como instrumento de pesquisa (ANEXO A).

Os resultados dessa pesquisa foram baseados na média, como medida de tendência central e no desvio-padrão, como medida de dispersão.

Conforme foi convencionado o consenso será considerado elevado se o desvio padrão estiver abaixo de 0,8; consenso razoável quando estiver entre 0,8 e 1,0; e baixo consenso quando estiver acima de 1,0. E se a média aritmética estiver compreendida entre 1,0 (um) e menos de 1,5 (um vírgula cinco) o modelo de gestão é autoritário-forte. De 1,5 (um vírgula cinco) até menos de 2,5 (dois vírgula cinco), o modelo de gestão é autoritário-benévolos. De 2,5 (dois vírgula cinco) até menos de 3,5 (três vírgula cinco), é participativo-consultivo. A partir de 3,5 (três vírgula cinco) até 4,0 (quatro), é participativo grupal.

Lembrando que as questões 7,8,10,12,15,17,20,22,30,31,33,39,40,45 e 47 do Anexo A foram formuladas de modo que a interpretação das respostas teve que ser realizada de maneira invertida.

A tabela 05 apresenta a quantidade de respostas, a média e o desvio-padrão de cada variável e dimensão considerando que: a resposta 1 corresponde ao NÃO; a 2 ao POUCO; a 3 MODERADAMENTE; e a 4 corresponde ao SIM. A legenda representa o número da pergunta associado ao questionário presente no Anexo A.

Tabela 5- Estilo de gestão da escola ALFA

Dimensão	Questões		1		2		3		4		Média	DP
	Legenda	Definição	R	%	R	%	R	%	R	%		
Processo de Liderança	P01	Confiança do chefe	1	3,3	8	26,7	21	70,0	-	-	2,67	0,54
	P02	Confiança dos servidores	2	6,7	7	23,3	18	60,0	3	10	2,73	0,74
	P03	Relacionamento de apoio	3	10,0	2	6,7	12	40,0	13	43,3	3,17	0,95
	P04	Comportamento do chefe	1	3,3	6	20,0	11	36,7	12	40,0	3,13	0,86
	P05	Disposição de ouvir	1	3,3	5	16,7	19	63,3	5	16,7	2,93	0,69
	Geral		8	5,32	28	18,6	81	54	33	22,0	2,92	0,75
Forças Motivacionais	P06	Razões da motivação	3	10,0	7	23,3	12	40,0	8	26,7	2,83	0,95
	P07	Maneira de expor as razões	-	---	4	13,3	4	13,3	21	70,0	3,59	0,73
	P08	Atitude dos servidores	2	6,7	11	36,7	14	46,7	3	10,0	2,60	0,77
	P09	Forma da motivação	6	20,0	14	46,7	7	23,3	3	10,0	2,23	0,89
	P10	Comportamento dos servidores	4	13,3	4	13,3	13	43,3	8	26,7	2,86	0,99
	P11	Atitude do chefe	2	6,7	8	26,7	12	40,0	8	26,7	2,87	0,90
	P12	Estado de espírito dos servidores	3	10,0	8	26,7	12	40,0	7	23,3	2,77	0,93
Geral		20	9,52	56	26,6	74	35,2	58	27,6	2,82	0,88	
Processo de comunicação	P13	Volume de interação	5	16,7	7	23,3	15	50,0	3	10,0	2,53	0,90
	P14	Direção do fluxo de informações	4	13,3	8	26,7	13	43,3	4	13,3	2,59	0,90
	P15	Início da comunicação	2	6,7	9	30,0	7	23,3	11	36,7	2,93	0,99
	P16	Concentração da informação	5	16,7	5	16,7	13	43,3	7	23,3	2,73	1,01
	P17	Aceitação da informação	2	6,7	17	56,7	9	30,0	2	6,7	2,37	0,71
	P18	Adequação da informação	6	20,0	7	23,3	9	30,0	7	23,3	2,59	1,08
	P19	Sentimento de responsabilidade	4	13,3	10	33,3	12	40,0	4	13,3	2,53	0,90
	P20	Distorção da informação	2	6,7	13	43,3	8	26,7	7	23,3	2,67	0,92
	P21	Precisão da informação	2	6,7	8	26,7	16	53,3	4	13,3	2,73	0,78
	P22	Sistema suplementar de comunicação	12	40,0	8	26,7	6	20,0	4	13,3	2,07	1,08
	P23	Comunicação Lateral	4	13,3	9	30,0	13	43,3	4	13,3	2,57	0,89
	P24	Amizade do chefe	2	6,7	1	3,3	16	53,3	11	36,7	3,20	0,80
	P25	Compreensão do chefe	4	13,3	6	20,0	14	46,7	6	20,0	2,73	0,94
	P26	Percepção do chefe	2	6,7	6	20,0	16	53,3	6	20,0	2,87	0,81
Geral		56	13,3	11	27,1	16	39,7	80	19,0	2,65	0,91	
Natureza do processo de influencia e interação	P27	Interação no local de trabalho	6	20,0	9	30,0	13	43,3	2	6,7	2,37	0,89
	P28	Cooperação no trabalho	5	16,7	8	26,7	13	43,3	4	13,3	2,53	0,93
	P29	Influência dos servidores	-	--	6	20,0	13	43,3	11	36,7	3,17	0,74
	P30	Influência dos conselhos	1	3,3	8	26,7	3	10,0	18	60,0	3,27	0,98
	P31	Pressão do chefe			2	6,7	4	13,3	24	80,0	3,73	0,58
	P32	Fluxo de informação	5	16,7	9	30,0	13	43,3	3	10,0	2,48	0,91
	Geral		17	9,45	42	23,3	59	32,7	62	34,4	2,92	0,84
Processo decisório	P33	Nível das decisões	11	36,7	7	23,3	6	20,0	6	20,0	2,23	1,16
	P34	Informação precisa para decisões	5	16,7	9	30,0	13	43,3	3	10,0	2,47	0,90
	P35	Compreensão da decisão	5	16,7	5	16,7	13	43,3	7	23,3	2,73	1,01
	P36	Conhecimento técnico nas decisões	4	13,3	7	23,3	11	36,7	8	26,7	2,77	1,00
	P37	Decisão baseada em pareceres	3	10,0	3	10,0	16	53,3	8	26,7	2,97	0,89
	P38	Estímulo na participação das decisões	6	20,0	9	30,0	9	30,0	6	20,0	2,50	1,04
	P39	Participação nas decisões	1	3,3	13	43,3	10	33,3	6	20,0	2,70	0,83
	P40	Desencorajamento no processo decisório.	6	20,0	6	20,0	9	30,0	9	30,0	2,70	1,11
Geral		41	17,0	59	24,5	87	36,2	53	22,0	2,63	0,99	
Natureza do sistema de metas e diretrizes	P41	Estabelecimento de metas	5	16,7	8	26,7	12	40,0	5	16,7	2,57	0,97
	P42	Envolvimento com as metas	11	36,7	7	23,3	11	36,7	1	3,3	2,07	0,94
	P43	Aceitação das metas	9	30,0	13	43,3	7	23,3	1	3,3	2,00	0,83
	Geral		25	27,8	87	31,1	30	33,3	60	7,76	2,21	0,91
Natureza do processo de controle	P44	Nível de preocupação com o controle	10	33,3	7	23,3	11	36,7	2	6,7	2,17	0,98
	P45	Informações de controle	4	13,3	8	26,7	9	30,0	9	30,0	2,77	1,04
	P46	Difusão da avaliação	6	20,0	12	40,0	12	40,0	-	--	2,20	0,76
	P47	Grupo de oposição às metas	10	33,3	8	26,7	7	23,3	5	16,7	2,23	1,10
	P48	Uso dos dados de controle	4	13,3	8	26,7	11	36,7	7	23,3	2,70	0,98
Geral		34	22,6	43	28,6	50	33,3	23	15,3	2,41	0,97	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

R: Resposta

DP: Desvio-padrão

Ao analisar separadamente cada dimensão pode-se observar, primeiramente, que o *processo de liderança* apresenta um estilo de gestão participativo-consultivo com uma média de 2,92 e desvio padrão de 0,75 (elevado consenso).

Das cinco questões dessa dimensão todas indicam um estilo de gestão participativo-consultivo e um consenso razoável (desvio-padrão entre 0,54 e 0,95). A questão com pior avaliação é a P01 que verifica a confiança do chefe nos servidores, apresentando uma média de 2,67 e um alto consenso (desvio-padrão de 0,54). Por outro lado a melhor avaliação é a P03 (média de 3,17) que verifica se o chefe apresenta um relacionamento de apoio aos servidores.

A dimensão da *forças motivacionais* apresenta também um estilo de gestão participativo-consultivo com uma média de 2,82 e desvio padrão de 0,88 (razoável consenso).

As forças motivacionais foram medidas em sete questões, sendo que cinco delas indicam um estilo de gestão participativo-consultivo, uma um estilo autoritário-benévolo e uma um estilo participativo grupal. A questão que apresenta a menor média (2,23) é a P09 que avalia se as forças motivacionais somam-se cumulativamente entre os servidores. A melhor avaliação é a P07, que questiona se a motivação é exposta por temor, ameaças de punições e ocasionais recompensas, (3,59). Deve-se salientar que a questão P07 está invertida, ou seja, a maioria não concorda com a afirmação.

A dimensão *processo de comunicação* possui a maior quantidade de questões, quatorze no total, sua média foi de 2,65 apresentou um estilo de gestão participativo-consultivo, entretanto próximo ao estilo autoritário-benévolo. O desvio-padrão foi de 0,91, ou seja, um consenso razoável.

Nessa dimensão percebe-se que duas questões apresentam estilo autoritário-benévolo e as outras doze um estilo participativo-consultivo. As duas questões com menores médias são as P17 (2,37) e P22 (2,07) que indicam, respectivamente, se os servidores confiam nas informações vindas do chefe e se existe necessidade de um sistema suplementar de comunicação dos funcionários com a chefia. A questão P24 apresentou uma média de respostas em 3,20 e o desvio-padrão de 0,80, ela indica se o chefe cultiva amizade com os servidores.

Destaca-se a questão P23, que representa se existe intensa comunicação entre os servidores, ou seja, a comunicação lateral. Nesse quesito a média foi de 2,57, próximo ao estilo autoritário-benévolo.

Na dimensão *natureza do processo de influência e interação*, o estilo de gestão apresentado também é o participativo-consultivo com a mesma média da dimensão do

processo de liderança, ou seja, 2,92 e desvio-padrão de 0,84 (consenso razoável). Nesse caso ocorre um consenso baixo nas respostas.

Das seis questões dessa dimensão, duas deparam com o estilo é autoritário-benévolo, três com o participativo-consultivo e uma com o participativo grupal.

As questões que menos favorecem o estilo participativo são as P27 e P32, elas apresentam médias inferiores a 2,5. A P27 questiona se existe interação no local de trabalho e a P32 discute se a informação na escola flui em todos os níveis hierárquicos.

Chama-se atenção para a questão P31, que apresenta a maior média e o menor desvio-padrão de toda pesquisa, 3,73 e 0,58. Ela avalia se as metas são estabelecidas por meio de pressões e punições e foi tabulada invertidamente, ou seja, a maioria considera que não, existindo um elevado consenso nessa alternativa.

Na dimensão do *processo decisório* o estilo de gestão tende ao participativo-consultivo com média de 2,63 e desvio-padrão de 0,99 (próximo ao baixo consenso)

São oito questões nessa dimensão, duas apontam ao estilo autoritário-benévolo e seis ao participativo grupal.

A maior média é da questão P37, que corresponde ao fato das decisões do chefe serem tomadas com base nos pareceres dos que detêm as informações. Essa questão apresenta média de 2,97 e desvio-padrão de 0,89.

Já a menor média (2,23) é da questão P33, que apresenta como autoritário-benévolo. Ela questiona se a maioria das decisões é tomada na alta administração do órgão, ou seja, da Secretária de Educação.

Já a dimensão da *natureza do sistema de metas e diretrizes* o estilo de gestão apontando pelos funcionários é o autoritário-benévolo, tendo em vista que a média foi de 2,21. O desvio-padrão é de 0,91, o que representa um consenso razoável.

Das três questões apresentadas, apenas uma define um estilo participativo-grupal. As demais indicam o estilo de gestão autoritário-benévolo.

Destacam-se nessa dimensão as duas menores médias encontradas em toda pesquisa, a questão P42 e a P43, que apresenta respectivamente médias de 2,07 e 2,00.

A última dimensão considerada é a *natureza do processo de controle*, em que o estilo de gestão apresentado pelos resultados da pesquisa indica o autoritário-benévolo, com média de 2,41 e desvio-padrão de 0,97 (razoável consenso).

Nessa dimensão três questões apontam o estilo autoritário-benévolo e duas o participativo-grupal. A menor média computada é da questão P44 (2,17), ela investiga se o controle e fiscalização das atividades é interesse dos membros da escola. Já a maior média

encontra-se na questão P45 que investiga, de forma invertida, se as informações de controle no órgão são imprecisas.

Para uma melhor compreensão e visualização da percepção dos participantes da pesquisa, foram apresentados na Figura 4 as médias e os desvios-padrões do estilo de gestão em relação às dimensões processo de liderança, forças motivacionais, processo de comunicação, natureza do processo de influência e interação, processo decisório, natureza do sistema de metas e diretrizes e natureza do processo de controle.

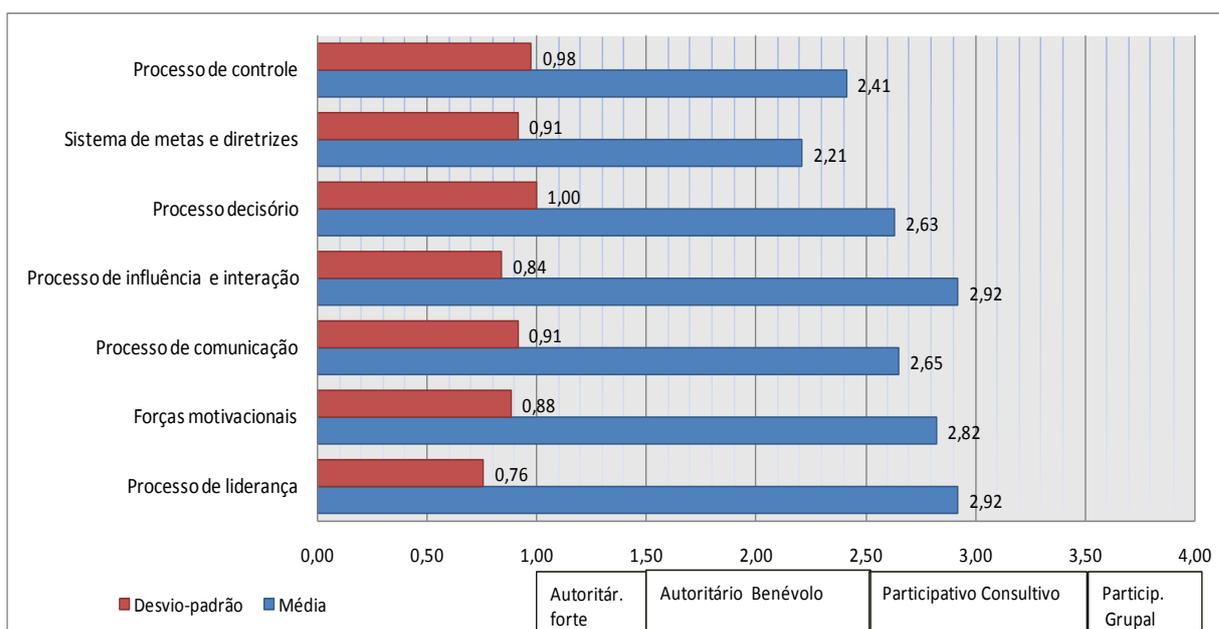


Figura 4 - Estilo de gestão da escola ALFA em relação às dimensões

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Observa-se na figura que nenhuma das dimensões tende ao estilo participativo-grupal, que seria o mais desejado, pois não houve médias superiores a 3,5. Cinco apresentam um estilo participativo consultivo, duas o autoritário benevolente e nenhuma o autoritário forte. As duas dimensões que se deparam ao estilo benévolo (processo de controle e sistema de metas) estão mais próximas ao estilo participativo grupal que ao estilo autoritário forte.

Com relação aos desvios-padrões percebe-se, conforme foi convencionado, que apenas a dimensão processo de liderança apresenta um elevado consenso. As demais oferecem um razoável consenso sendo que nenhuma apresenta baixo consenso.

O estilo de gestão da escola ALFA pode ser obtido pelo cálculo das médias de todas as dimensões observadas. Caracteriza-se, portanto o estilo participativo consultivo, pois a média encontrada foi de 2,65 com desvio-padrão de 0,89 (razoável consenso).

De acordo com a classificação proposta por Likert (1975) e vista no Quadro 1, pode-se dizer de maneira simplificada que a escola apresenta as seguintes características organizacionais: no processo de liderança há confiança substancial entre superiores e subordinados; as razões a que se recorre para estimular a motivação é através recompensas sociais e materiais e raras punições; existe moderada comunicação e interação entre os membros, freqüentemente com confiança mútua; apenas as decisões mais específicas são tomadas em escalões inferiores; as ordens e comunicados são expedidos com pouca oportunidade para discuti-las; e grande parte do controle é concentrado na cúpula.

É importante notar que a maioria dos respondentes considera que o gestor utiliza as idéias e opiniões dos funcionários para solucionar problemas na escola e suas decisões são fundamentadas nos pareceres dos que detêm as informações (Questões P29 e P37). Não houve um consenso na questão P38 se o processo decisório estimula os servidores a participarem das decisões, 50% consideram que pouco ou não e 50% afirma que sim ou moderadamente.

Durante a realização da pesquisa notou-se um interesse muito grande da equipe diretiva na aplicação da avaliação, pois eles reconhecem que devido à falta de tempo raramente são realizadas avaliações sistemáticas na organização. Os dados da questão P46 evidenciam esse fato, pois nenhum funcionário concorda que a avaliação no órgão seja amplamente praticada e difundida. A maioria dos respondentes considera que ela pouco ou não ocorre.

Ao serem questionados a respeito de qual segmento escolar (pais, alunos, professores, assistentes ou outros) participa com maior freqüência das decisões administrativas da escola, a tabela 6 apresenta os seguintes resultados.

Tabela 6 - Participação nas decisões administrativas da escola

Segmento escolar que tem maior participação nas decisões administrativas	Cargo dos respondentes		Total
	Magistério	Assistência	
Professores	19	5	24
Assistentes	1	-	1
Pais	-	-	-
Alunos	-	-	-
Outros	5	-	5
Total	25	5	30

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Percebe-se que nenhum funcionário afirmou que os pais ou os alunos participam freqüentemente das decisões. Vinte e quatro servidores, o que representa 80%, afirmam que são os professores, cinco que são outros, e apenas um alega que são os assistentes.

Nota-se que a maioria dos professores admite que são eles os principais tomadores de decisões na escola. No campo “outros” concedeu-se a opção de mencionar qual seria esse segmento, sendo que os cinco respondentes citaram a Direção Escolar.

Os dados permitem concluir que os funcionários são os maiores tomadores de decisões na escola, dentre eles os professores e a direção possuem papel quase hegemônico na gestão da instituição de ensino.

Há indícios de que essa realidade ocorre, pois os demais funcionários se sentem constrangidos em manifestar suas ideias e opiniões pelo fato do professor ser considerado o ator com maior capacidade intelectual na escola. Isso pode justificar o fato deles juntamente com a direção (poder legal) serem os maiores tomadores de decisões.

Retomando ao pensamento de Motta (1999), ele cita que a interferência de pessoal não qualificado é considerada um fator restritivo ao uso do conhecimento especializado que a empresa moderna exige. Porém existem exemplos positivos de contribuição dos trabalhadores nas decisões, principalmente quando a empresa oferece-lhes programas de educação continua que os possibilitam compreender melhor suas tarefas

Silva (2002) menciona que a escola não pode, sob risco de se tornar seletiva, restringir suas atividades a um ou dois segmentos sociais apenas. As discussões sobre os objetivos da escola devem ser feitas entre todos.

Na verdade, ao assumir o conceito de escola participativa, necessário se fazer incentivar a presença dos diversos segmentos, pois um mesmo problema pode apresentar diferentes pontos de vista. Por exemplo, se a escola decide realizar um torneio esportivo é preciso saber tanto o que os professores pensam da ideia, como também é necessário escutar o que os servidores da limpeza, da cantina e os porteiros têm a dizer sobre a organização. O desafio dos professores é aceitarem que os outros membros da escola tenham que dizer na esfera que historicamente sempre foram deles.

Com relação ao Conselho Escolar, foi sugerida a afirmação de que ele tem cumprido com a função de deliberar e fiscalizar questões pedagógicas e administrativas da escola. Não houve consenso nas respostas, porém apenas 16,7% concordam plenamente com a questão. E 60% não concordam ou concordam pouco que este importante instrumento de gestão escolar tem desempenhado suas atribuições. A tabela 7 apresenta os resultados desta indagação.

Tabela 7 – Efetividade do Conselho Escolar

O conselho escolar tem cumprido com sua função na escola?	Resposta	%
Não	9	30,0
Pouco	9	30,0
Moderadamente	7	23,3
Sim	5	16,7
Total	30	100,0

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A importância do Conselho Escolar reside no fato dele ser uma estrutura de gestão da escola pública, exigência da sociedade em mudança, que demanda o envolvimento de diferentes interlocutores na gestão de suas instituições públicas (SILVA, 2002).

Silva (2002) ao pesquisar a atuação dos Conselhos Escolares em duas instituições públicas de ensino do Distrito Federal afirma que eles têm seguido o caminho do discurso devido ao baixo envolvimento de alguns segmentos, levando-os a acatar sugestões e decisões dos professores e da direção. Para a autora os Conselhos Escolares apresentam-se como uma figura de retórica, necessitando de ser revisto, pois é uma peça fundamental do modelo organizacional participativo.

Portanto é necessário estimular a iniciativa e participação da comunidade no Conselho Escolar, para que conheça os problemas da escola e atue no dia a dia, quebrando a resistência que ainda alguns gestores têm quanto ao envolvimento dos diversos representantes da comunidade nas decisões.

Ao final do questionário foi proposta uma questão aberta aos respondentes para que eles citassem as maiores barreiras encontradas para participar na gestão da escola. Muitos preferiram não responder, e entre os que responderam temos abaixo as respostas mais relevantes. Questões pessoais foram desconsideradas para não comprometer ninguém.

- a) As metas não são claras, informações desconexas, falta de informação, informação fica em poder de um grupo restrito, falta de planejamento;
- b) Falta de compromisso com a educação, falta de compromisso com a gestão;
- c) Falta de coesão entre os professores, falta de comunicação;
- d) Desanimo, falta de estímulo;
- e) Só os professores são ouvidos;
- f) Falta de sintonia entre a direção e os professores;
- g) Imaturidade de alguns em não aceitar oposição;

- h) Falta de espaço no calendário, sobrecarga de trabalho;
- i) Autoritarismo da direção;
- j) Conselho Escolar pouco atuante.

Muitas questões estão de acordo com o que Demo (1987 apud LEAL FILHO, 2002, p. 116) expõe: dificuldades para reunir as pessoas, de conservar o entusiasmo coletivo, de contar com a colaboração de todos e de alcançar um mínimo de consenso sobre o que se quer fazer.

A afirmação de que “só os professores são ouvidos”, confirma que o processo decisório tem excluído os demais funcionários, os pais dos alunos e os próprios alunos. Essa atitude é contrária ao que vimos ser um processo realmente participativo e contradiz com o que a escola promete realizar.

Alguns relataram que a direção é autoritária, porém deve-se mencionar que o processo democrático ainda é recente em um país que há poucos anos vivia na época da ditadura. Por isso, a transição para um estilo participativo de gestão é gradual e propenso a uma série de conflitos e desafios. Nessa perspectiva concorda-se com Paro (2000, p.59) que “numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente, das mais variadas formas, é de se esperar que haja dificuldade em levar as pessoas a perceber os espaços que podem ocupar com sua participação”.

Entre as dificuldades para a participação organizacional mencionaram a falta de sintonia entre os funcionários, a imaturidade de alguns em não aceitar oposição e a falta de planejamento. Por isso um dos maiores desafios da Direção é manter o grupo de funcionários coesos em busca dos objetivos que devem ser claros, amplamente discutidos e divulgados.

Saber conviver com as opiniões contrárias e com os conflitos faz parte do jogo democrático e participativo, pois é a diversidade de pensamentos e ideias que promove o dinamismo para as ações transformadoras das práticas sociais (SILVA, 2002)

Luck (2002) afirma que em organizações democraticamente administradas, os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos e na solução de problemas. Então, quando os respondentes mencionam que as metas não são claras, as informações são desconexas e a informação fica em poder de um grupo restrito, pode-se inferir que os funcionários não têm participado ativamente do processo decisório na escola. Pois se a participação deles tivesse realmente acontecido, as dúvidas e as desinformações seriam esclarecidas.

O fato de o Conselho Escolar ser pouco atuante é uma grande contradição existente nessa problemática, pois os funcionários não usufruem desse legítimo instrumento de gestão e criticam a maneira autoritária com que são decididos os rumos da escola.

Conforme comprovação, tanto das respostas dos funcionários ao questionário quanto das respostas à questão aberta, o estabelecimento de objetivos é um dos maiores problemas da escola na construção de uma gestão participativa.

Entretanto, na análise realizada do projeto político-pedagógico da escola, percebe-se em várias vezes a citação de que os objetivos e metas para o ano de 2009 foram amplamente discutidos com a comunidade escolar. Inclusive entre os princípios da escola estão: descentralizar as decisões para que todos construam e executem coletivamente, uma proposta educativa baseada na realidade; planejar e executar projetos envolvendo pais, alunos, professores e auxiliares; e garantir a liberdade de expressão e a participação de todos os componentes na tomada de decisão.

Então pelo fato do projeto político-pedagógico ser um documento acessível ao público em geral, a escola passa a impressão para a comunidade e para os órgãos superiores de que é democrática e que todos os seus componentes participam do processo de tomada de decisões. Na verdade isso é mais um desejo do que a realidade observada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar o estilo de gestão predominante em uma instituição pública de ensino médio do Distrito Federal. Procurou-se, a partir desse estudo, contribuir para o entendimento da possível inter-relação entre a gestão participativa e a gestão escolar.

Foram analisadas sete dimensões do sistema administrativo da escola: processo de liderança, forças motivacionais, processo de comunicação, natureza do processo de influência e interação, processo decisório, natureza do sistema de metas e diretrizes e natureza do processo de controle. Além de questões pontuais do gerenciamento de uma escola, tais como a efetividade do Conselho Escolar.

Percebeu-se que apesar da implantação da gestão participativa, sua implementação, através do envolvimento de todos os segmentos que compõem a escola apresentou problemas de ordem gerencial e relacional, dificultando sua atuação de forma efetiva. Ainda assim, os resultados sugerem que o estilo de gestão da escola tende ao participativo-grupal.

Quanto às dimensões investigadas, cinco delas (*liderança, forças motivacionais, comunicação, natureza do processo de influencia e interação e processo decisório*) destacam-se por convergirem do estilo tradicional autoritário para o gerencial participativo. Entretanto, percebe-se a necessidade de desenvolver mecanismos que possam romper com o autoritarismo identificado nas categorias do *processo de controle e do sistema de metas e diretrizes*, para que a escola ALFA consiga efetivamente convergir para a gestão participativa.

Por isso, deduz-se que os gestores necessitam estabelecer metas compartilhadas e divulgar de maneira efetiva as informações para que todos trabalhem em busca de objetivos comuns e que sejam amplamente discutidos. Além disso, é preciso que haja um maior controle das atividades e que ele seja exercido por todos.

Observa-se que houve discrepância entre a proposta pedagógica e as práticas construídas na escola, na medida em que projeto prevê a participação de todos os segmentos nas decisões, e a pesquisa mostrou que o segmento dos professores que determinam grande parte dos rumos da escola.

Portanto, é imprescindível que se amplie a representatividade com relação aos demais membros da comunidade educativa, como os pais, os alunos e os outros funcionários, pelo fato destes apresentarem perspectivas que nem sempre são contempladas pelos professores.

Isso porque em um sistema participativo não é possível que apenas um segmento determine os rumos da gestão. E a representatividade só será ampliada se os gestores traçarem estratégias para estimular a vontade dos diferentes atores sociais em participar, e se esta vontade já existe os dirigentes devem criar condições que possibilitem um efetivo envolvimento.

É preciso que se diga que a previsão em leis ou regulamentos não se mostrou suficiente para determinar a ação participativa, pois de acordo com Luck (2002) o desenvolvimento da participação passa por um processo de aprendizagem e não pela imposição. E também pelo fato de trazer alterações na cultura da empresa o processo de mudança necessita ser bem gerenciado para que não ocasione conflitos disfuncionais.

Os funcionários citaram que as maiores barreiras encontradas para participarem da gestão na escola estão mais relacionadas às questões gerenciais e de relacionamentos do que à falta de interesse deles em participar. Entretanto uma pesquisa mais aprofundada poderá ser realizada para entender se eles realmente não são desinteressados.

Com relação ao Conselho Escolar foi visto que ele é um órgão colegiado composto por diversos representantes da comunidade, com funções deliberativas, consultivas e fiscais a respeito de questões pedagógicas e administrativas da escola. A pesquisa mostrou que o seu funcionamento na escola necessita ser aprimorado para que cumpra com estes objetivos propostos, e por ser um órgão independente da Direção não é responsabilidade dos gestores e sim dos próprios membros se organizarem e buscar o fortalecimento do Conselho na escola.

Em razão dos resultados dessa pesquisa, recomenda-se à escola ALFA que:

- a) Discuta o conceito de participação com todos os funcionários, e apresente a eles os limites e as possibilidades;
- b) Institua reuniões rotineiras nas quais sejam debatidos temas atuais de gestão escolar;
- c) Desenvolva o planejamento com alto envolvimento de representantes dos diversos segmentos escolares;
- d) Acompanhe metodicamente as ações desenvolvidas pela escola para verificar se os objetivos estão sendo alcançados satisfatoriamente;
- e) Compartilhe de maneira constante e abertamente as informações;
- f) Institua um ambiente propício para participação de todos e atuação do Conselho Escolar.

Em suma, foi possível compreender que uma gestão escolar bem realizada pode contribuir para a melhoria da qualidade de ensino aos alunos, que é objetivo básico de qualquer escola. Se a gestão for concretizada com a participação dos envolvidos sobre os

rumos da escola, as diversas concepções serão contempladas contribuindo assim para melhorar a qualidade das decisões bem como a satisfação dos envolvidos. Contudo, a construção de um processo de gestão centrado na participação mostrou-se que ainda necessita de muitas melhorias, algumas delas puderam ser descritas neste trabalho.

A participação deve sair do campo da proposta e se tornar realidade para que as instituições escolares possam colher os seus benefícios. Acredita-se que as pessoas não desejam apenas participar da execução de tarefas como a de pintar a escola, trabalhar em festas comemorativas, arrecadar doações, etc. Elas querem atuar também no planejamento e no estabelecimento dos objetivos.

Estudos mais aprofundados devem ser realizados, principalmente no Brasil, pois ainda pouco se fala acerca do tema. A gestão escolar tem se tornado cada vez mais complexa e é preciso que os conhecimentos sejam aperfeiçoados e difundidos aos responsáveis pelo planejamento das políticas públicas de educação e aos gestores das escolas.

O presente trabalho ficou restrito em apresentar aspectos teóricos e práticos sobre a participação dos funcionários na gestão de uma escola. Abordagens com os demais segmentos escolares é uma possibilidade de estudos futuros que podem agregar um maior conhecimento na área. Podem ser estudadas as razões que motivaria uma participação mais efetiva dos demais segmentos.

É importante citar também que o instrumento de pesquisa utilizado necessita ser aprimorado, pois a partir do avanço dos conhecimentos algumas variáveis podem ser incluídas e outras retiradas do questionário.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J.E.D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1985.

BRANDÃO, A.O. **Estilo de gestão na elaboração de política de Assistência Social**: a visão do Conselho municipal de Assistência Social de Porto Alegre. 1999. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999

BRASIL. Lei N° 9.394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN, 1996.

BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1999

CHIAVENATO, I. Construindo e reconstruindo o espírito de equipe no trabalho. In: _____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap.4.

COELHO, S.B.R; LINHARES, C. Gestão participativa no ambiente escolar. Revista eletrônica lato senso, Paraná, Mar. 2008. Disponível em http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/17-Ed3_CH-GestaoParti.pdf>. Acesso em: 28 jun.2009.

CURY, A. Evolução do estudo da administração. In: _____. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007. Cap.1

CURY, C. R. J Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: _____. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009. cap.1.

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 4.036/2007, Lei de Gestão Compartilhada, 2007.

FÉLIX, M. F. C., **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial?. São Paulo: Cortez, 1989.

FREITAS, F. **Parceiros na vitória**. São Paulo: Cultura Editora Associados, 1991

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999

GOMES, M.L. **Diferenças entre a gestão dos oficiais da brigada militar e a dos delegados de polícia segundo modelo de administração autoritário e participativo definido por Likert** . 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001

GRIBOSKI, C.M. **O estilo de gestão das escolas municipais de Santa Maria como requisito para qualidade**. 2004. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2004.

KLIKSBERG, B. Como por em prática a participação? algumas questões estratégicas. **Cadernos Flem**, Salvador, v. 08, p. 63-97,2005.

LEAL FILHO, J.G. **Gestão estratégica participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2007

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In:_____. **Organização e gestão da escola:teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. cap.6.

LIBANEO, J.C. Princípios e características da gestão escolar participativa. In:_____. **Organização e gestão da escola:teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. cap.7.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas,1975

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971

LIKERT, Rensis; LIKERT, J.G. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1979

LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6^a ed. RJ: DP&A, 2002.

MARTINS, J.P. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1999.

MAXIMIANO, A.C.A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995

MCLAGAN, P.; NEL, C. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

MOTTA, P.R. Gerenciando a influência. In:_____. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10.ed. Rio de Janeiro: Record , 1999. cap.6.

NASCIMENTO, F.C. F. **Os funcionários da educação: da constituição da identidade à ação como co-gestores de escola**. 2006. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

OLIVEIRA, D. A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Márcia Ângela da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PEREIRA, H.J. **Os novos modelos de gestão: análise de algumas práticas em empresas brasileiras**. 1995. 141 f. Tese (Doutorado em administração) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1995.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Altas, 1999

SILVA, M.G.A. **Conselho escolar: estrutura da gestão democrática, mecanismo de ingerência na escola ou figura de retórica**. 2002. 186 f. Dissertação (Mestrado em Política e Administração Educacional) – Universidade Católica de Brasília, Brasília-DF, 2002.

SIQUEIRA, M. V. S. “Ganhe” com a participação. In:_____. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. Goiânia, GO: Editora da UCG, 2006.

VALLADARES, A.; LEAL FILHO, J.G. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista da FAE**, Curitiba, v.6, n. 2, p. 85-95, maio/dez.2003.

VEIGA, I.P. A (Org). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível**. 4. ed. São Paulo: Editora Papirus, 2004.

VERGARA, S.C. Começando a definir a metodologia. In:_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap.4

VIEIRA, M.B.L; MEDEIROS, I.L.P. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006

WESTRUPP, M.F. **Gestão escolar participativa: Novos cenários de competência administrativa**. 2003. 164 f. Dissertação (Mestrado em Educação e Cultura) – Universidade do Estado de Catarina, Santa Catarina-SC, 2003.

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de pesquisa

QUESTIONÁRIO

Caro colega, você foi escolhido aleatoriamente para participar de uma pesquisa acadêmica do curso de Administração da Universidade de Brasília (UNB). Esse questionário é baseado no modelo elaborado e estudado, durante 15 anos por RENSIS LIKERT, e destina-se a traçar o perfil organizacional de sua qualquer organização e propor-lhes algumas sugestões.

Sinta-se à vontade para responder a pesquisa, pois não há nenhuma possibilidade de ser reconhecida a sua identidade. Esperamos, portanto, que seja o mais sincero possível. E lembre-se: não existe resposta certa ou errada.

INSTRUÇÕES: Nas questões que se seguem marque com um X a resposta que mais se aproxime das perguntas. Lembrando que os servidores representam todos aqueles que trabalham na escola (professores, auxiliares, orientadores, supervisores)

RESPOSTAS			
NÃO (1)	POUCO (2)	MODERADAMENTE (3)	SIM (4)

PERGUNTAS	RESPOSTAS			
	1	2	3	4
1 O chefe tem confiança nos servidores?				
2 Por sua vez, os servidores confiam no chefe?				
3 O chefe apresenta um relacionamento de apoio aos servidores?				
4 Os servidores sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com o chefe?				
5 Quando o chefe resolve solucionar problemas de serviço, sempre ouve as idéias e opiniões dos servidores e invariavelmente faz uso construtivo delas?				
6 As razões a que se recorre para estimular a motivação são expostas no sentido de segurança física e econômica e alcance da melhor qualidade?				
7 A maneira como são expostas essas razões é através de temor, ameaças de punições e de ocasionais recompensas?				
8 As atitudes dos servidores apresentam-se oponentes em relação às metas da organização?				
9 As forças motivacionais somam-se de forma cumulativa entre os servidores?				

10 Os servidores sabotam as metas estabelecidas?				
11 As atitudes do chefe para com os servidores são cooperativas e favoráveis?				
12 O estado de espírito derivado das atitudes dos servidores é de frustração por pertencer à escola?				
13 Existe muita comunicação e interação na escola para alcançar seus objetivos?				
14 O fluxo de informações entre o chefe e os servidores flui de cima para baixo e vice-versa, e entre os colegas, indistintamente?				
15 A informação sempre inicia pelo chefe?				
16 O chefe apresenta aos servidores todas as informações relevantes e responde a todas as perguntas?				
17 As informações vindas do chefe são aceitas com desconfiança pelos servidores?				
18 Você considera adequada a comunicação dos servidores com o chefe através dos canais formais?				
19 O sentimento de responsabilidade dos servidores ao iniciarem uma comunicação é grande?				
20 As informações são distorcidas na rotina do serviço, enganando-se o chefe?				
21 São produzidas informações precisas no trabalho?				
22 Existe necessidade de um sistema suplementar de comunicação dos servidores com o chefe?				
23 Existe intensa comunicação entre os servidores?				
24 O chefe mantém amizade com os servidores?				
25 O chefe conhece os problemas dos servidores?				
26 O chefe percebe corretamente os problemas apresentados pelos servidores e vice-versa?				
27 Existe interação no local de trabalho com elevado grau de confiança?				
28 Há cooperação no trabalho de equipe no dia-a-dia?				
29 O chefe permite que os servidores possam influir nas metas, métodos e atividades dos seus setores?				
30 Os servidores só influem nas metas, métodos e atividades através do Conselho Escolar?				
31 O chefe estabelece metas, métodos e atividades aos servidores através de pressões e até punições?				
32 A informação no órgão flui em todas as direções, a partir de todos, vindo e indo para todos os servidores, facilitando a influência?				
33 A maioria das decisões é efetivamente tomada ao nível da alta administração da Secretária de Educação?				
34 A informação disponível para o processo decisório é precisa e completa na escola?				
35 Os sujeitos que decidem estão cientes dos problemas em relação aos quais definem e decidem soluções?				
36 Emprega-se o conhecimento técnico e profissional nas decisões da escola?				
37 O chefe decide tendo em vista os pareceres e encaminhamentos dos que detêm as informações?				
38 O processo decisório na escola estimulam os servidores a participarem das decisões?				
39 Os servidores nunca participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?				
40 O processo decisório na escola desencoraja o trabalho em equipe?				
41 As metas na escola são estabelecidas pela maioria dos seus membros?				
42 Todos os membros lutam por metas de desempenho elevadas?				
43 As metas são franca e lealmente aceitas, sem resistências de qualquer espécie, já que saem do consenso grupal?				

44 O interesse e preocupação pelo controle e fiscalização do serviço ocorre em todos os seus membros?				
45 As informações de controle do órgão são incompletas e imprecisas ou até distorcidas e falsificadas?				
46 A avaliação no órgão é amplamente praticada e difundida em todos os seus níveis e setores?				
47 Existem grupos informais que se opõem às metas do órgão?				
48 Os dados de controle do órgão são usados para auto-orientação e para resolução de problemas, não sendo empregadas punitivamente?				

1) Em sua opinião qual segmento escolar participa com mais frequência das decisões administrativas da escola?

() Pais () Professores () Alunos () Assistentes () Outro: _____

2) Você concorda que o conselho escolar tem cumprido com a função de deliberar e fiscalizar a respeito de questões pedagógicas e administrativas da escola

- () Não
 () Pouco
 () Moderadamente
 () Sim

3) Cite as maiores barreiras que você encontra para participar na gestão da escola?

Para finalizar, gostaríamos que respondessem mais alguns dados que serão relevantes à pesquisa:

Faixa etária

- 20 a 30 anos
 31 a 40 anos
 41 a 50 anos
 51 a 60 anos
 61 a 70 anos

Sexo Masculino Feminino

Turno de trabalho Diurno Noturno

Cargo

- Magistério Público
 Assistência à Educação

Tempo de serviço na escola

- 1 a 3 anos
 4 a 6 anos
 7 a 9 anos
 Mais de 10 anos

Escolaridade

- | | | |
|---|--|---|
| 1º Grau incompleto <input type="checkbox"/> | 2º Grau completo <input type="checkbox"/> | Especialização <input type="checkbox"/> |
| 1º Grau completo <input type="checkbox"/> | Superior incompleto <input type="checkbox"/> | Mestrado <input type="checkbox"/> |
| 2º Grau incompleto <input type="checkbox"/> | Superior completo <input type="checkbox"/> | Doutorado <input type="checkbox"/> |

Já participou da direção em alguma escola (diretor, vice, secretário, coordenador ou supervisor)

- Participo atualmente nesta escola
 Já atuei ou participo atualmente em outra escola
 Já atuei nesta escola
 Nunca fiz parte de uma direção

Agradeço a sua participação.

Maiores informações sobre a pesquisa entre em contato: rafapinheirodf@hotmail.com