

GESTÃO PARTICIPATIVA: UM PROCESSO CONTÍNUO?

PARTICIPATIVE MANAGEMENT – AN ONGOING PROCESS?

Lydia Maria Pinto Brito¹

Josiana Liberato Freire²

Fernanda Fernandes Gurgel³

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar o grau de participação dos servidores docentes e técnicos administrativos na gestão escolar de um Instituto Federal de Educação - IFE. Trata-se de um estudo de caso com enfoque quantitativo, no qual foi utilizado como instrumento um questionário com questões fechadas, adaptado de Holanda e Brito (2007). Com isso, aplicou-se um questionário para os 115 docentes e 59 técnicos administrativos, totalizando 174 servidores. Quanto às fases de análise e interpretação dos dados, foi realizada uma análise descritiva, com o tratamento de forma quantitativa. Os resultados da pesquisa apontaram que a participação dos docentes e dos técnicos administrativos encontra-se situada no nível de participação inicial. Assim, comparando os dois segmentos da pesquisa, os dados revelam que na dimensão planejamento há uma diferença relevante entre os técnicos administrativos e professores, visto que os segundos participam de forma mais efetiva no processo de planejar as políticas da Instituição. Já na dimensão execução e usufruto, os dois segmentos participam em nível mais elevado, porém a participação dos professores é mais efetiva nas duas dimensões. De forma geral, a concepção de gestão institucionalmente adotada, tem a necessidade de avançar na direção de consolidar uma participação mais efetiva de toda a comunidade acadêmica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão – Gestão Participativa – Participação – Professores – Comunidade acadêmica.

ABSTRACT

This article aims to analyze the degree of participation of the teaching and administrative staff in school management of IFE. This is a case study with quantitative approach in which it was used as instrument closed questions adapted from Holanda and Brito (2007). It was applied a kind of questionnaire to the 115 teachers and 59 administrative staff, totaling 174 servers. As for the phases of analysis and interpretation of data, it was realized a descriptive analysis was done with a quantitative treatment. The research results showed that the participation of teachers and administrative staff was located in grade (2). Thus, comparing the two segments of the research, the data show that in the dimension of planning there is a difference between the administrative staff and the teachers, whereas the second takes part more effectively in the process of planning the policies of the Institution. In the dimension of execution and usufuct, the two segments take part in the highest degree, but this difference appeared less strong and may be said that the participation of teachers is more effective in all three dimensions. In a general way, the management conception adopted institutionally has the need to toward overcoming the authoritarian and centralized culture of management of public institutions in order to consolidate a critical and conscious participation of the entire academic community.

KEYWORDS: Management – Participative Management – Participation – Teachers. Academic community.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da educação pública acontece dentro de contradições, considerando que o “Estado é a forma como a sociedade civil se organiza objetivamente a partir de lutas sociais travadas no interior do modo de produção dominante, definindo relações de

hegemonia e contra-hegemonia, de poder e contra-poder” (FARIA,2009,p.9). Como forma organizada da sociedade civil, “o Estado se constitui e se desenvolve como intérprete dos interesses dominantes (hegemônicos), seja pelo ordenamento jurídico, pela regulação das atividades sociais e políticas, pela transmissão ideológica, seja como garantia da reprodução do modo de produção que lhe confere seus formatos” (FARIA,2009,p.10). Entretanto, pode-se supor que o funcionamento do Estado ocorre num campo de forças políticas – sociedade civil (BOBBIO,1982) e ações coletivas (OLSON,1999), dentre outros, que também influenciam seu metabolismo.

Considerando que a realidade é complexa, dinâmica e contraditória, no atual estágio do modo de produção capitalista caberia ao Estado, portanto, representar os interesses dominantes, mas, simultaneamente, assegurar a coesão social.

Neste sentido, o Estado, enquanto estrutura organizada, e conseqüentemente a gestão da educação pública, enquanto elemento da práxis coletiva, fariam parte fundamental do arcabouço político da vida em sociedade. Desta forma, para que as instituições de ensino possam formar pessoas para transformar a realidade, ela própria teria que ser regida por princípios transformadores, o que no mínimo significa passar de uma organização burocrática para uma organização coletivista democrática.

O presente artigo teve como objetivo geral: analisar o nível de participação dos servidores docentes e técnicos administrativos na gestão escolar do IFE. Seus objetivos específicos foram: descrever o nível de participação dos servidores técnicos administrativos e professores no planejamento do processo de gestão educacional; identificar o nível de participação dos servidores técnicos administrativos e professores na execução das atividades educacionais; e descrever o nível de participação dos servidores técnicos administrativos e professores no usufruto dos produtos e serviços produzido pelo IFE.

A análise da gestão participativa se justifica, a partir da compreensão de que as instituições educativas são o *locus* onde a dinâmica do conjunto de políticas e ações integradas entre Sistema – Educação – Comunidade se efetiva, refletindo um modelo de gestão, permitindo então, o confronto entre as políticas públicas propostas e as práticas

gestoras consolidadas na rede pública municipal de ensino. O esforço empreendido na pesquisa da gestão participativa na educação pública justifica-se, outrossim, no contexto contemporâneo, diante do grande número de debates a respeito da teoria da educação, em vários países do mundo, os quais defendem a temática da autonomia, da descentralização e da participação como pressupostos básicos da gestão democrática. As razões práticas que justificam esse trabalho são de possibilitar aos gestores algumas alternativas viáveis de uma gestão construída coletivamente. No tocante à esfera pública, a gestão educacional tem suas bases nos pressupostos democráticos e na participação da sociedade civil, objetivando fortalecer o caráter público do Estado e de suas instâncias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PARTICIPAÇÃO

Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, “embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático. Neste caso, o que se teria é um significado limitado e incompleto de participação” (LUCK, 2000, p. 54).

Diante do que a autora coloca, é necessário conceituar a democracia e participação. Segundo Toro (2005, p. 10), a democracia trata-se de uma forma de construir a liberdade e a autonomia de uma sociedade, aceitando como seu fundamento a diversidade e a diferença. “É uma ordem construída onde as leis, as normas e as instituições são criadas pelas mesmas pessoas que vão cumprir e proteger” (PILETTI, 2003, p. 34).

Assim sendo, a democracia está associada à ideia da participação de toda sociedade em construir e viver uma ordem social onde os direitos humanos e a vida digna sejam possíveis para todos.

Para Bordenave (1995, p. 12) a participação garante a democracia, facilitando o crescimento da consciência crítica, seu poder de reivindicação, preparando a população para adquirir mais poder na sociedade. Mas participar ou não é uma decisão de cada um, depende essencialmente das pessoas se verem ou não como responsáveis de provocar e construir mudanças.

A participação faz parte da natureza social do ser humano e o acompanha desde o início da humanidade até os dias atuais nas diversas formas de organização. Essa interação coletiva possibilita o pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar as coisas e a valorização das pessoas. No entanto, ninguém nasce sabendo participar, como se trata de uma necessidade natural, a habilidade de participar cresce rapidamente quando existe oportunidade de praticá-la.

De acordo com Amman, (1997, p. 37), “a ocorrência e a intensidade da participação encontra-se intimamente conjugados aos condicionantes históricos de determinada sociedade”. Por essa razão, podemos considerar a participação como um processo global, constituído de vários elementos articulados e interdependentes que, se isolados, não podem ser denominados de participação.

A autora supracitada também reforça que a participação não é medida pelo o desempenho ativo ou passivo, mas pela intensidade e qualidade da participação na produção, gestão e usufruto de bens e serviço da sociedade como um todo.

Assim, observa-se que, para existir a participação social, os três elementos são imprescindíveis, haja vista que se uma população apenas produz e não usufrui dessa produção ou se ela produz e usufrui, mas não toma parte da gestão, não pode afirmar que ela participe verdadeiramente.

Desta forma, quando a sociedade entender que é ela que constrói a ordem social, adquire a capacidade de autofundação, de construir a ordem desejada, a participação deixa de ser uma estratégia para converter-se em essência, no modo de vida da democracia.

A participação, conforme Gadotti (1995), trata-se de um ponto crucial, sem o qual todas as intenções caem por terra. Entretanto, é necessário fortalecer a gestão

compartilhando ações, pois a interação entre os participantes de um grupo de trabalho não é só “estar juntos”, trocar idéias ou dividir tarefas do dia-a-dia, mas também, enfrentar dificuldades e superar divergências.

Em suma, participação é a construção de algo que pertence a todos e tem relação direta com a qualidade de vida de todos os envolvidos no processo. Pois, conforme Bordignon e Gracindo (2004), a participação e o compromisso não se referem apenas à comunidade interna, mas devem buscar alianças com a comunidade externa, a quem a escola serve e pertence efetivamente, promovendo a cooperação interinstitucional.

2.1 GRAUS, NÍVEIS E CONTROLE DA PARTICIPAÇÃO

Segundo Motta (1995, p.159), a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos de uma organização. Assim, podem ocorrer várias formas diferenciadas de participação em uma organização.

Faria (2009, p. 79) referindo-se a uma proximidade do poder, ressalta que a participação precisa ser vista “em termos de questão técnicas, organizacionais, econômicas, jurídico-político e ideológico”. Sendo assim, o autor mencionado aponta que o estudo da participação é constituído por níveis de grau de controle por parte da gestão do processo de trabalho, seja expresso e âmbito social, regional, local ou específico, referente à unidade produtiva ou posto de trabalho. De acordo com o mesmo autor, existem três níveis totalmente interdependentes de controle:

O econômico que diz respeito às relações de produção, especialmente às relações e aos processos de trabalho no que se refere à propriedade e à posse; O político – ideológico que diz respeito à superestrutura construída a partir das relações de produção, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo o aparato normativo. O psicossocial que diz respeito às relações entre os sujeitos sejam estes individuais ou coletivos, inserido nos processos produtivos e políticos. (FARIA, 2009, p. 80)

Com base no exposto, nota-se que as formas de controle referem-se ao processo, à sua ação, à execução, às maneiras como o controle é exercido e que estabelecem os padrões que os institucionalizam.

Nessa perspectiva, Demo (2001, p.1360) postula que “participar significa bens e poder, não há como evitar o confronto entre um lado que tem mais e outro que tem menos.” Ele ainda destaca que o controle político exercido pelo o Estado, por razões lógicas no contexto do poder, pode desenvolver diante das lideranças atitudes tais como:

Cooptar o líder doando-se alguns bens, para não se doar o poder; “Comer” o líder, no sentido de esvaziá-lo, sobretudo quando aparece como capaz de ocupação de espaço próprio; Promover para demover o líder, no sentido de lhe colocar idéias de carreira política, com os quais se diverte, enquanto deixa de lado o confronto com os detentores atuais dos privilégios; Contratar o líder, por vezes tornando-se funcionário público, pelo que perde condição de construir espaço civil próprio para a associação (DEMO, 2001, p.137).

Para o autor supracitado, o governo aprecia participação como estratégia de legitimação, não como instrumento de divisão de poder.

Bordenave (1994, p. 33) declara que é fundamental no processo de participação, o grau de controle dos membros nos níveis de decisões em um grupo ou organização. Esses graus de participação demonstram de que forma a vontade decisória de determinada organização é resolvida. Os níveis que incluem do mais alto ao mais baixo são:

Nível 1: Formulação da doutrina e da política da Instituição; Nível 2: Determinação dos objetivos e estabelecimentos de estratégias; Nível 3: Elaboração de plano, programas e projetos; Nível 4: Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5: Execuções das ações; Nível 6: Avaliação dos resultados.

Portanto, a democracia participativa promove a subida da população a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e os que executam.

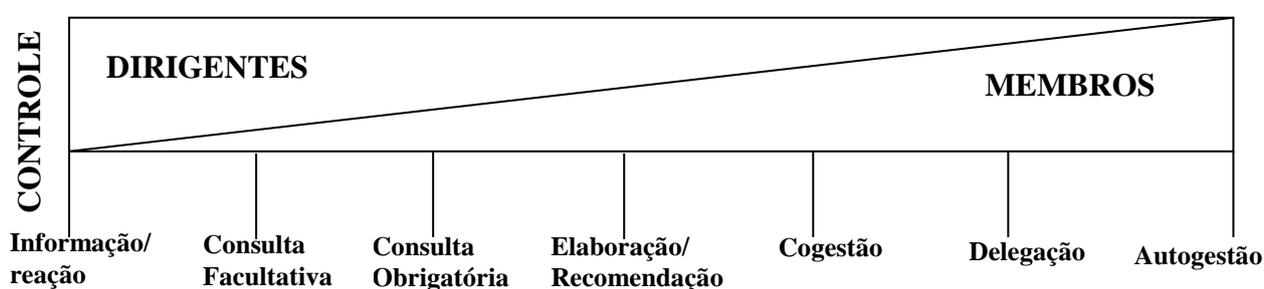


Figura 1 – Modelo de grau de participação

Fonte: Bordenave (1994, p. 31).

Para Bordenave (1983) os graus de participação, considerando de menor para maior complexidade e controle, são: *Informação* – os dirigentes informam os membros da organização sobre decisões já tomadas; *Consulta Facultativa* – a administração pode, se quiser e quando quiser, consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver o problema; *Consulta Obrigatória* – os subordinados são consultado sem determinadas situações embora a decisão final pertença ao superior; *Elaboração / Recomendação* – os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita mediante justificativa; *Co-gestão* – a administração da organização é compartilhada por um colegiado; *Delegação* – os administrados tem autonomia em certos campos ou jurisdição de acordo com regras definidas previamente e

em consenso; *Autogestão* – o grupo define seus objetivos, escolhe os meios e estabelece os controles necessários e a liderança é compartilhada. (BORDENAVE, 1983; p.31 e 32).

3 Metodologia

Quanto aos objetivos, este estudo de caso de natureza quantitativa, caracteriza-se como descritivo (YIN, 2005; TRIPODI, 1981).

A escolha do IFE, como campo empírico de pesquisa, ocorreu a partir da facilidade de acesso, por se constituir ambiente de trabalho dos pesquisadores, e pelo momento histórico que o IFE vive. Considerando o universo do IFE, definiu-se como público alvo desta pesquisa, os servidores administrativo, docentes em atividade regular nos meses de agosto e setembro do corrente ano. Desse modo, a população da pesquisa foi composta por 581 servidores, formados de 385 professores e 196 servidores técnico-administrativos, com uma amostra de 30% para cada categoria, conforme se verifica na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Público alvo da pesquisa

SEGMENTO DA PESQUISA	UNIVERSO TOTAL POR CATEGORIA	AMOSTRA	
		T	%
Docentes	385	115	30
Técnicos Administrativos	196	59	30
Total Geral	581	174	30

Fonte: Diretoria de gestão de pessoas.

Neste trabalho temos uma amostra por conveniência. O levantamento de dados foi realizado através da aplicação de um questionário.

O questionário foi o principal instrumento utilizado na pesquisa, adaptado de Holanda e Brito (2007). Esse instrumento é constituído por questões fechadas, dividido em duas partes: a primeira, referente à caracterização dos respondentes: gênero, faixa etária, segmento que pertence no IFE, grau de instrução e tempo de serviço. A segunda parte contém 12 (doze) perguntas do tipo fechadas, relacionadas às variáveis: gestão, execução, usufruto. Foi utilizada uma escala de 1 a 4: Nível de participação (1) - Não concorda: Nunca participa; Nível de participação (2) - Concorda parcialmente: Algumas vezes participa; Nível de participação(3) - Concorda: Na maioria das vezes participa; Nível de participação (4) - Concorda totalmente: Sempre participa.

Para cada variável foram definidos indicadores de acordo com quadro 1 .

Variáveis / objetivos específicos / Indicadores		
Gestão (objetivo 1)	Execução (objetivo 2)	Usufruto (objetivo 3)
Elaboração de Políticas	Autonomia	Acompanhamento e Avaliação
Participação no Planejamento Estratégico	Infra-Estrutura	Mudanças Estruturais e Funcionais
Participação no Planejamento operacional	Gestão do trabalho	Participação dos Agentes
Monitoração	Participação e Descentralização	Solução dos Problemas
Tomada de Decisões Estratégicas	Interação	Relação de Proximidade

Quadro 1: Variáveis & Indicadores

É importante destacar, que o mesmo questionário foi utilizado para todos os respondentes da pesquisa.

4 Resultados da pesquisa

4.1 Caracterização dos respondentes

Conforme o quadro exposto a seguir, pode-se inferir que a maioria dos pesquisados são do sexo masculino, tem entre 30 a 50 anos e estão no IFE a mais de 12 anos, sendo a maioria com pós-graduação.

Perfil demográfico	Predominante	%
Gênero	Masculino	51,14
Faixa etária	Entre 30 a 50 anos	80,96
Grau de escolaridade	Pós- Graduação	79,88
Tempo de serviço	Acima de 12 anos	41,96

Quadro 2- Caracterização dos respondentes predominante dos servidores técnicos administrativos e docentes do IFE

4.2. Resultado quanto à participação

A variável **Gestão** contemplou indicadores como elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Político Pedagógico (PPP), Elaboração de Programas de Formação Continuada e Eleições direta para diretor do Campus.

	01	02	03	04
Avaliação	Participação na elaboração do PDI	Participação na elaboração do PPP	Participação na elaboração PFC	Participação na escolha do diretor do campus
Não Concordo	84 48,28 (%)	67 38,50 (%)	89 51,14(%)	1 0,58 (%)
Concordo Parcialmente	60 34,48 (%)	52 29,89 (%)	51 29,31(%)	1 0,58 (%)
Concordo	10 5,74 (%)	25 14,37 (%)	14 8,04 (%)	2 1,14 (%)
Concordo Totalmente	20 11,50 (%)	30 17,24 (%)	20 11,50 (%)	170 97,70 (%)
Total	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)

Quadro 3- Resultado quanto a Gestão

Assim sendo, pode-se inferir que há participação no processo de elaboração do planejamento, mas identifica-se a existência uma participação em nível inicial.

A variável execução contemplou os indicadores Representação nos conselhos, Autonomia, gestão Participativa e Compartilhamento de informação.

	01	02	03	04
Avaliação	Representação nos Conselhos	Autonomia no processo de execução das atividades da educação	Participação e descentralização na execução das ações	Compartilhamento das informações de modo democrático e constante

Não Concordo	14 8,04 (%)	3 1,72 (%)	35 20,11 (%)	40 22,99 (%)
Concordo Parcialmente	70 40,22 (%)	37 21,27 (%)	97 55,75 (%)	105 60,34 (%)
Concordo	4 2,30 (%)	4 2,30 (%)	3 1,72 (%)	1 0,58 (%)
Concordo Totalmente	86 49,71 (%)	130 77,01 (%)	39 22,41 (%)	28 16,09 (%)
Total	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)

Quadro 4- Resultado quanto à execução

Em relação aos indicadores da participação na dimensão **execução**, que converge no nível mais alto de participação, pois acima da metade dos pesquisados afirmam participarem sempre com representação nos conselhos e possuem autonomia na execução das atividades,

A variável **usufruto** contemplou os indicadores espaço físico, conhecimento produzido, programas de formação continuada e resultados obtidos pelo IFE.

	01	02	03	04
Avaliação	Usufruo do espaço físico	Usufruo do conhecimento produzido pelo IFE	Usufruo de programas de formação continuada para os servidores	Sinto-me responsável pelos resultados de IFE
Não Concordo	2 1,14 (%)	9 5,17 (%)	48 27,59(%)	11 6,32 (%)
Concordo Parcialmente	18 10,34 (%)	29 16,67 (%)	44 25,29(%)	31 17,81 (%)
Concordo	4 2,30 (%)	2 1,14(%)	10 5,74 (%)	10 5,74 (%)
Concordo Totalmente	150 86,20 (%)	134 77,01 (%)	72 41,38 (%)	122 70,11 (%)
Total	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)	174 100.00 (%)

Quadro 5- Resultado quanto ao usufruto

Com relação à participação dos servidores técnicos administrativos e professores no usufruto, a pesquisa registra que os técnicos administrativos e professores participam em nível elevado.

5 Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar o nível de participação dos servidores docentes e técnicos administrativos na gestão educacional do IFE, buscou-se, ainda, caracterizar os dados sócio-demográficos dos pesquisados. De acordo com a pesquisa, a maioria dos respondentes é do sexo masculino, tem entre 40 e 50 anos e são servidores do Instituto a mais de 12 anos e a maioria com pós-graduação.

Em relação ao objetivo específico descrever o nível de participação dos servidores técnicos administrativos e professores no processo de gestão, constatou-se que a participação dos técnicos administrativos ocorre em nível inicial, enquanto os professores a participação está no nível mais elevado. Pode-se perceber que os dois segmentos da pesquisa participam em menor e maior nível no processo de gestão do Instituto.

No objetivo específico identificar o nível de participação dos servidores técnicos administrativos e professores na execução das atividades educacionais, os resultados apontam que tanto os técnicos administrativos quanto os professores participam, mas ainda em nível inicial, ressaltando que os resultados apontam uma participação de nível mais elevado para professores.

No que tange ao objetivo específico descrever o nível de participação dos servidores técnicos administrativos e professores no usufruto, a pesquisa registra os técnicos administrativos e professores em nível elevado.

Nesse sentido, a gestão dos processos realizada no IFE, em relação ao planejamento, execução e usufruto, ficou comprovada na pesquisa um nível ainda considerado inicial de participação. Essa foi a resposta ao problema que deu origem ao estudo, no qual se indagou qual o nível de participação dos servidores técnicos administrativos e professores nos processos gestão da educação do IFE.

No entanto, a pesquisa aponta que na dimensão gestão há uma diferença relevante entre os técnicos administrativos e professores, visto que o segundo participa de forma mais efetiva no processo de planejar as políticas da Instituição. Já na dimensão execução e usufruto, os dois segmentos participam no nível mais elevado, porém a participação dos professores é mais efetiva nas duas dimensões.

Assim sendo, constata-se que a gestão do referido Campus necessita de estratégias e instrumentos que permitam a comunidade escolar participar mais efetivamente dos processos decisórios, desde a definição de políticas até as vivências do cotidiano da instituição. Isto significa promover maior aproximação entre os vários segmentos que fazem a instituição, reduzir desigualdades entre eles, criar canais mais abertos de comunicação e fazer com que as informações cheguem a todos de forma mais ágil e eficiente.

Nessa perspectiva, a concepção de gestão institucionalmente adotada, tem a necessidade de avançar cada vez mais na direção de consolidar uma participação crítica e consciente de toda a comunidade acadêmica, tanto no processo de tomada de decisão quanto nas formulações e implementações das políticas e ações institucionais.

A pesquisa realizada apresenta algumas limitações, sendo um estudo de caso em um único Campus, apesar de ser o maior e mais antigo do Estado, assim mesmo, os dados obtidos não podem ser extrapolados para os demais *campi* do Instituto. Outro fator limitador foi o da pesquisa ter sido aplicada apenas para dois segmentos pertencentes ao IFE, desconsiderando-se os gestores, alunos e pais. Além disso, apesar de ter abordado sobre o modelo de gestão participativa em Instituição educacional, a qual é fundamentada em três princípios: a descentralização, a participação e a autonomia, das quais o trabalho focou mais na questão da participação.

Por fim, como recomendação para futuros trabalhos, propõe-se um estudo qualitativo mais ampliado em todos os *campi* do IFE sobre a percepção dos técnicos administrativos, professores, gestores, alunos e pais sobre o modelo de gestão do Instituto.

Fica a reflexão: qual a “qualidade” da participação? As pessoas estão preparadas para uma participação efetiva?

Referências bibliográficas

ABRANCHES, Mônica. *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo, Cortez, 2003. (Coleção Questões da Nossa Época: 102).

ABRUNHOSA, M. L. O; Desenvolvimento de habilidades de gestão pessoal e interpessoal: reflexos das transformações do capitalismo. In: FRIGOTTO, G. (Org.). *Educação profissional e tecnológica: memórias, contradições e desafios*. Campos dos Goytacazes/RJ: Essentia Editora, 2006.

AMMANN, B. S. *Participação Social*. São Paulo: Corez e Moraes. 1997.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

BORDENAVE, J. E. D. *O que é participação?* São Paulo: Brasiliense, 1994.

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2004.

BRITO, Lydia Maria Pinto e HOLANDA, Francisco Carlos Bandeira. Gestão Pública participativa na educação. *Revista Pretexto*, col.10 no.1 – janeiro / março 2009.

BRITO, Lydia Maria Pinto e LOBO, Maria Eliane Alves. A prática da gestão participativa em escolas municipais de Fortaleza. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADN*. Vol.7, no.2 -2008.

BRITO, Lydia Maria Pinto e REINALDO, M.Z.L. Avaliação da contribuição do Conselho escolar para melhoria da gestão da escola Vicente Fialho. In: *EnAPG*, 2008, Salvador.

BUSSMANN, A. C. Projeto Político-Pedagógico e Gestão da Escola. In: VEIGA, I. P. A. (Org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas/SP: Papyrus, 2009.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. *Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. D. O. U.

_____. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 dez. 2008, Seção 1, p. 1.

_____. *Ministério da Educação. Concepção, educação, ciência e tecnologia*. Brasília, DF: SETEC, 2008.

BUSSMANN, A. C. Projeto Político-Pedagógico e Gestão da Escola. In: VEIGA, I. P. A. (Org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas/SP: Papyrus, 2009.

CABRAL NETO, Antônio; SOUSA, Luís Carlos. Autonomia da escola pública: diferentes concepções em embate no cenário educacional brasileiro. In: ROSÁRIO, Maria José Aviz

do; ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima. *Políticas públicas educacionais*. Campinas: Alínea, 2008.

COLOMBO, S.S. *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DEMO, Pedro. *Participação é conquista: noções de política social participativa*. São Paulo, Cortez, 2001.

DELORS, J. *Educação um tesouro a descobrir*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DEVERGER, Maurice. *Ciência Política, teoria e método*. RJ: Zahar, 1976.

FARIA, José Henrique de. *Gestão Participativa: relação de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, M. *Gestão educacional nos anos 90: um estudo da descentralização financeira*. 2001. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal, 2001.

GADOTTI, M. *Pensamento pedagógico brasileiro*. 6. Ed. São Paulo: Ática, 1996.

GANDIN, D. *A Prática do Planejamento Participativo*. 12. ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2004.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JESUS, Antônio Tavares. *O pensamento e a prática escolar de Gramsci*. Campinas.SP:Autores Associados,1998.

LUKÁCS, Georg. *Ontologia do Ser Social*. São Paulo: Ciências Humanas,1979.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. rev. ampl. Goiânia: Livros MF, 2008.

_____. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2004.

LUCK, H. *A gestão participativa na escola*. 3. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

_____. *et al. A escola participativa e trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

_____. *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. Revista *Em Aberto*. RS, vol. 17, n. 72, p. 22, fev/jun. 2000.

MACHADO, L. R. de S. *Educação e divisão social do trabalhador: contribuições para o estudo do ensino técnico industrial brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 2006.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. *Fundamentos da metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, M. O. Projeto pedagógico: a marca da escola. In: *Revista Educação e Contexto*. Projeto pedagógico e identidade da escola nº 18. Ijuí, Unijuí, abri/jun. 1990.

MARQUES, M. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. 29. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1996.

MOTTA, F. C. P. *Teorias das organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

_____. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. 29. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1996.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOURA, D. *La autoevaluación como instrumento de mejora de calidad: un estudio de caso (El Centro Federal de Educación Tecnológica do Rio Grande do Norte/CEFET-RN/Brasil)*. 2003. 516 f. Tese (Doctorado en Educación). Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2003.]

_____. *A organização curricular do ensino médio integrado a partir de seus eixos estruturantes: trabalho, ciência, tecnologia e cultura*. Belém: mimeo, 2008.

OLIVEIRA, D. A. (Org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 8. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.

_____. *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

PEIXOTO, Edson. M. *Políticas de educação profissional e tecnológica: A influência dos princípios de gestão democrática nas deliberações no Cefet-MG*. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Educação. Universidade de Brasília.

PRAIS, M. de L. M. *Administração colegiada na escola pública* Campinas: Papyrus, 1994. 109 p. (Magistério: Formação e trabalho pedagógica).BBE.

ROCHA, M. A. Q. *Tomada de decisão na escola: os desafios da participação*. 2000. Dissertação. (Mestrado em ?). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2000.

SCHNECKENBERG, M.; PAULA, R. L. de. *Gestão democrática: desafio para o gestor do século XXI*. *Revista eletrônica Lato Sensu*, SP. ano 3, n. 1, p. 23, março, 2008.

SILVA, Caetana Juracy Resende. *Institutos Federais. Lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões / organização*. Natal: IFRN, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TORO, A. J. B.; WERNECK. N. M. D. *Mobilização social: um modo de construir uma democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

TORRES, C. M. G. *Políticas públicas de gestão democrática: a luta pela autonomia das escolas da rede pública estadual de ensino da cidade do Crato/CE*. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007.

TRIPODI, Tony *et al.* *Análise da Pesquisa Social*. 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S/A, 1981.

VEIGA, Ilma Passos (Org.). *Projeto Político-Pedagógico da Escola. uma Construção Possível*. 23. ed. Campinas: Papirus, 2007.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

¹ Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará; professora pesquisadora do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (UNP) Natal/RN.

² Mestre em Administração pela Universidade Potiguar (UNP) Natal/RN; gestora do Instituto Federal de Educação (IFRN) Natal/RN.

³ Graduada em Psicologia e Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) Natal/RN; professora do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (UNP) Natal/RN.

RECEBIDO EM: 25.06.2011
APROVADO EM: 11.07.2011