



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

JÚNIO SOARES DOS SANTOS

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA -
DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE ALTINHO-PE

CARUARU
2021

JÚNIO SOARES DOS SANTOS

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA -
DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE ALTINHO-PE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof^ª. Dr.^ª. Luciana Cramer

CARUARU
2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecário – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S237p Santos, Júnio Soares dos.
A percepção dos colaboradores sobre a gestão participativa - democrática na rede municipal de ensino de Altinho-PE. / Júnio Soares dos Santos. – 2021.
84 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, **Administração**, 2021.
Inclui Referências.

1. Gestão participativa. 2. Gestão pública. 3. Gestão de pessoas. 4. Gestão escolar. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2021-228)

JÚNIO SOARES DOS SANTOS

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA -
DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE ALTINHO-PE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Federal de Pernambuco, como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: 04/11/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr.^ª. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof^ª. Dr.^ª. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Dr.^ª. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho a toda a minha família, por me ensinarem que por maiores que sejam os desafios a melhor estratégia é o enfrentamento e que é por meio da educação e do conhecimento que podemos conquistar o nosso espaço.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus por todo o discernimento que me foi dado durante a construção deste trabalho e por sempre me conduzir firmemente em todas as dificuldades encontradas no caminho.

Posteriormente gostaria de agradecer grandemente a toda a minha família, em especial a minha mãe, Rita Soares, que nunca mediu esforços para que eu seguisse em frente na busca de realizar os meus sonhos, sobretudo em relação a busca pelo conhecimento e também a minha irmã, Juliana Soares, que com todo o seu esforço e dedicação em tudo que faz sempre me mostrou que somos capazes de alcançar nossos objetivos, estando ao meu lado em toda a minha formação, inclusive na realização deste trabalho, garantindo que eu seguisse as rotas mais acretivas, e também ao meu pai, Inácio José por cada palavra e conselho certos para cada situação específica.

Não poderia deixar de incluir aqui todos os amigos e colegas que fiz durante a graduação e que pude contar com eles para além da universidade. Todas as nossas partilhas, de sofrimentos e alegrias, foram o combustível para que juntos pudéssemos seguir adiante superando os desafios da vida acadêmica.

Quero também deixar meu profundo agradecimento a minha orientadora Luciana Cramer por toda a ajuda e apoio que me foi dado desde o momento em que lhe mostrei a proposta do tema desta pesquisa. A sua paciência, dedicação, palavras de incentivo e ter acreditado no meu potencial durante todo o tempo em que estive sob sua orientação foi primordial para que obtivéssemos sucesso ao final dessa jornada.

Aos meus professores e professoras, inclusive as que compuseram a minha banca examinadora, vocês foram de suma importância durante toda a graduação por toda a troca de conhecimento, de experiência e por todo o espaço de confiança criado para que o meu desenvolvimento enquanto pessoa e enquanto profissional acontecesse da forma mais prática e especial possível.

Nada do que foi dito anteriormente seria possível sem a interiorização do campus ocorrida no governo Lula. Sou grato a todas as políticas desenvolvidas e que possibilitaram que assim como eu, outras pessoas pobres, pretas pudessem alcançar lugares de prestígio sendo muitas vezes os primeiros de suas famílias a concluírem um curso superior.

Tudo tem o seu tempo determinado, e todo propósito debaixo do céu tem o seu tempo.

(Eclesiastes 3)

RESUMO

A Gestão Participativa - Democrática propõe um debate a respeito do incentivo a um maior engajamento entre os demais colaboradores de uma organização bem como a valorização desses colaboradores e de suas contribuições como sendo partes importantes na realização dos processos organizacionais como um todo. O principal questionamento deste estudo foi saber qual a percepção dos servidores que faziam parte do quadro de funcionários da rede municipal de ensino de Altinho - PE sobre a gestão exercida em seus ambientes de trabalho além de destacar especificamente quais as práticas caracterizaram a gestão como participativa. Para colher de maneira mais apropriada as respostas dos questionamentos levantados a metodologia utilizada foi a da entrevista semiestruturada com os servidores citados anteriormente, classificando-se ainda como sendo um estudo de caso, qualitativo descritivo-exploratório tendo a finalidade de discorrer sobre as particularidades encontradas no campo estudo nesta pesquisa. Com os resultados obtidos foi possível identificar claramente como funcionava a gestão participativa - democrática dos ambientes participantes da pesquisa, identificar também quais as principais considerações dos servidores em relação a participação presente em sua atribuição e identificar também como um ambiente participativo influencia no funcionamento e realização das atividades.

Palavras-Chave: Gestão Participativa. Setor Público. Gestão de Pessoas. Gestão Escolar.

ABSTRACT

Participatory-Democratic Management proposes a debate about encouraging greater engagement among the other employees of an organization, as well as valuing these employees and their contributions as being important parts in carrying out organizational processes as a whole. The main question of this study was to know what the perception of public servants who were part of the staff of the municipal education network in Altinho - PE about the management exercised in their work environments, in addition to specifically highlighting which practices characterized management as participatory. To more appropriately collect the answers to the questions raised, the methodology used was the semi-structured interview with the aforementioned servers, classifying it as a case study, qualitative descriptive-exploratory, with the purpose of discussing the particularities found in the field study in this research. With the results obtained, it was possible to clearly identify how the participatory - democratic management of the environments participating in the research worked, to also identify the main considerations of the servers in relation to the participation present in their assignment and also identify how a participatory environment influences the functioning and realization of activities.

Keywords: Participatory Management. Public Sector. People Management. School Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Atribuições e Identificação dos Entrevistados	42
Quadro 2 -	Considerações a Respeito das Práticas Participativas	48
Quadro 3 -	Considerações a Respeito das Práticas Participativas	50
Quadro 4 -	Considerações a Respeito das Práticas Participativas	52
Quadro 5 -	Considerações a Respeito das Práticas Participativas	53
Quadro 6 -	Considerações a Respeito das Práticas Participativas	54
Quadro 7 -	Considerações a Respeito das Práticas Participativas	55
Quadro 8 -	Considerações a Respeito das Práticas Participativas	56
Quadro 9 -	Considerações a Respeito das Práticas Participativas	56
Quadro 10 -	Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não	60
Quadro 11 -	Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não	61
Quadro 12 -	Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não	62
Quadro 13 -	Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não	62
Quadro 14 -	Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não	63
Quadro 15 -	Considerações a Respeito do que Facilita e o que Dificulta a Gestão Participativa no Setor Público.....	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específico	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	ORGANIZAÇÕES	18
2.1.1	Organizações Públicas	19
2.1.2	Organizações Escolares	21
2.2	GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.2.1	Gestão Participativa - Democrática	25
2.3	AUTORIDADE VERSUS AUTORITARISMO	27
2.4	INDICATIVOS DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA	29
2.4.1	Liderança	30
2.4.2	Avaliação De Desempenho	30
2.4.3	Brainstorming	31
2.4.4	Reuniões de Apontamento	31
2.4.5	Processo Decisório	32
2.4.6	Clima Organizacional X Gestão Participativa	33
3	METODOLÓGIA	35
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA	39
4	CONTEXTO DO CASO	41
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
6	RESUMO DOS RESULTADOS	67
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	72

ANEXOS A - Roteiro 1: Para entrevista com o Secretário Municipal de Educação.....	80
ANEXO B - Roteiro 2: Para entrevista com os servidores lotados na Secretaria Municipal de Educação	82
ANEXO C - Roteiro 3: Para entrevista com o Gestor Escolar	83
ANEXO D - Roteiro 4: Para entrevista com as Professoras	84

1. INTRODUÇÃO

Uma rede de ensino, seja ela pública ou particular, de ensino fundamental ou médio, conta com comandos superiores a serem seguidos pelos demais participantes da rede, ou seja, uma hierarquia. No caso deste trabalho essa hierarquia se dá inicialmente com a Secretaria Municipal de Educação de Altinho-PE onde a mesma desempenha atividades internas a fim de promover a manutenção dos demais órgãos a ela anexados, que no caso são as Unidades Escolares. Por estarem presentes nessa relação, essas Unidades Escolares sofrerem o impacto das decisões tomadas pelo gestor que está à frente da secretaria, ou seja, o Secretário Municipal de Educação, demandando assim uma maior atenção quanto ao funcionamento destas, não podendo deixar de levar em consideração as particularidades presentes em seus cotidianos.

Um outro exemplo dessa hierarquia, e que está presente antes mesmo das atribuições da Secretaria Municipal de Educação, seria o MEC (Ministério da Educação) criado em 1930, no governo de Getúlio Vargas. Este órgão passou por diversas reformas ao longo do tempo, mas teve sempre como foco o desenvolvimento de políticas voltadas a educação que vão desde o nível infantil, passando pelo fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos, estes sendo de exclusiva responsabilidade dos governos municipais desenvolverem e acompanharem as políticas.

O tema estudado aqui trata-se da Gestão Participativa - Democrática no Setor Público, tendo como foco a observação da gestão exercida pelo órgão em questão, qual seja, a Secretaria Municipal de Educação de Altinho - PE e posteriormente identificar os benefícios decorrentes dela para a realização das atividades desempenhadas tanto interna, como externamente pelos responsáveis diretos no gerenciamento dos demais colaboradores, analisando também como eles percebem o efeito dessa gestão na realização de suas atividades.

Como literatura para o embasamento deste estudo de caso foram usados temas que trouxessem um recorte sobre quais os direcionamentos da Administração Pública justificando que cada vez mais esses espaços estão sob uma nova ótica de funcionamento diferente de épocas passadas que eram marcadas por alta burocracia, falta de delegação de atribuições e tomada de decisão centrada em um único indivíduo. Em seguida, os assuntos abordados foram explicações mais específicas sobre as principais características de organizações escolares e as questões que reforçam os benefícios de uma gestão mais descentralizada e com foco nas diversidades que fazem parte deste contexto.

As discussões dentro da administração que geralmente tratam da Gestão Participativa, ou mesmo de práticas com tendências mais participativas, estão geralmente relacionadas a algumas práticas discutidas dentro da gestão de pessoas ou comportamento organizacional, sendo elas: valorização da capacidade intelectual, promoção da coesão grupal, administração de conflitos, satisfação, motivação e tantos outros. É possível observar que desde a formação acadêmica vários são os perfis de estudantes que preferem o envolvimento com organizações onde possam demonstrar suas habilidades e assim contribuírem com o alcance das metas organizacionais e até mesmo pessoais.

Como metodologia, esta pesquisa optou por uma abordagem qualitativa, exploratória – descritiva tendo como objetivo colher informações a respeito de como acontece esse tipo de gestão em uma organização pública, tendo como principais contribuintes os servidores que compõem o quadro funcional da organização. Por se tratar de um órgão responsável por administrar outros anexos organizacionais, as Unidades Escolares, e por estas receberem os reflexos do tipo de gestão praticada, fez-se necessária a ida até estes espaços para assim poder analisar o sistema educacional como um todo.

A sessão seguinte tratará de discorrer sobre a pergunta de pesquisa que se pretendeu responder com base nos dados obtidos com esta pesquisa.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

É corrente que o meio organizacional enfrenta mudanças, não só na obtenção de lucros, como no caso das organizações privadas, mas para um cumprimento efetivo de seus objetivos. Sejam novas ferramentas, novas formas de realizar os processos ou mesmo as novas exigências por partes dos colaboradores dentro desses espaços.

Em busca de adequar-se a esse novo contexto em que as pessoas buscam cada vez mais por espaços onde possam manifestar suas habilidades sem impedimentos é comum que diversos questionamentos comecem a aparecer. “As organizações modernas encontram-se, atualmente, imersas em um novo paradigma, o de lidar com os novos recursos humanos e as novas formas de organizar o trabalho onde os recursos humanos constituem-se em peças-chave das organizações”. (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012, p. 2).

O aproveitamento e valorização das habilidades dos servidores podem vir a ser um fator que possibilite torná-los mais motivados, tornar o ambiente de trabalho mais agradável bem

como acompanhar e adequar-se as demandas não só organizacionais, mas também os pessoais. Para que a adaptação às novas mudanças seja bem-sucedida faz-se necessária a participação e capacitação desses colaboradores, bem como da própria gestão, pois ninguém melhor que os próprios colaboradores para estar à frente dessa discussão (CARVALHO, PALMEIRA E MARIANO 2012).

Para proporcionar uma maior contextualização a este estudo, foi utilizado como literatura um estudo realizado por Cunha e Magajewski (2012) na área da saúde com o objetivo de apresentar as mudanças políticas e estruturais ao longo de 20 anos no Sistema Único de Saúde (SUS), sistema esse que se divide em diversos órgãos/setores públicos, a fim de garantir uma maior democratização da gestão da saúde. Como o referido sistema conta com a inclusão de diversos programas que visavam um maior contato entre os servidores e a população, serve muito para exemplificar o quão importante é a inclusão de todos os atores envolvidos na implantação e acompanhamento de um projeto. Duas falas importantes dos autores podem explicar melhor essa relação:

No contexto da gestão participativa, é importante lembrar que os serviços de saúde têm três objetivos básicos: a produção de saúde, a realização profissional e pessoal de seus trabalhadores e a sua própria reprodução enquanto política democrática e solidária. (CUNHA E MAGAJEWSKI 2012, p. 78).

A segunda fala, já em suas conclusões aponta que nesse contexto participativo não há uma predefinição para condução e gestão das atividades, mas que é no próprio exercício das mesmas que a parceria e a responsabilidade entre os indivíduos envolvidos no sistema de saúde vão sendo edificados (CUNHA E MAGAJEWSKI 2012).

Diante do que foi anteriormente exposto e visando um aprofundamento mais claro nesta discussão, o questionamento que se buscou responder neste estudo foi: Como a gestão participativa é percebida e que benefícios traz para a dinâmica de funcionamento de um setor público da rede municipal de educação de Altinho-PE?

1.2 OBJETIVOS

Adiante são discorridos o objetivo geral e específicos que serviram como norteadores para o direcionamento deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Com a realização dessa pesquisa pretendeu-se analisar a percepção dos servidores públicos, internos e externos a secretaria de educação de Altinho-PE, a respeito do tipo de Gestão a qual fazem parte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Observar o tipo de gestão da secretaria de educação de Altinho-PE;
- Descrever a gestão praticada pela organização estudada;
- Verificar quais práticas intensifica o tipo de gestão da secretaria de educação de Altinho-PE;
- Verificar os benefícios trazidos por meio da gestão participativa;
- Identificar em escolas subordinadas a essa secretaria os impactos da gestão participativa.

1.3. JUSTIFICATIVA

Com vistas a tornar o setor público mais próximo ao setor privado nos quesitos de redução de custos, aumento da eficácia na prestação de serviços e mecanismos de responsabilização dos agentes públicos, a New Public Management trouxe consigo várias mudanças para um ambiente até então extremamente burocrático (PECI, PIERANTI E RODRIGUES 2008). Considerando a adesão dessas novas formas de funcionamento faz-se necessário um maior incentivo também a práticas de cunho participativo para um melhor acompanhamento e aperfeiçoamento de tais mudanças.

Partindo da proposta da NPM (*New Public Management*), surge então outro conceito que reforça o motivo pelo qual a administração pública vem sofrendo tais adaptações, que é o *Institutional Accountability*. Em um estudo sobre a tecnologia da informação como fator de mudanças no setor público, o autor aponta esta como sendo uma ferramenta que “forçará uma organização pública a ser responsável pela produção de resultados vis-à-vis aos recursos (financeiros, humanos, materiais, informacionais, etc.) a ela alocados” (FRESNEDA, 2014, p. 74). Outros benefícios como o aumento de responsabilidade dos gestores públicos, transparência nas operações da organização e até mesmo facilidade de acesso a essas questões por parte dos cidadãos.

Diante do exposto até então, é perceptível que tais mudanças desencadeiam tantas outras e consequentemente tudo isso será refletido no cotidiano dos servidores. O objetivo deste estudo, como já citado anteriormente, é saber por parte dos servidores públicos como eles percebem não só essa atmosfera participativa, mas se de fato eles a percebem através da prática diária o espaço que lhes é dado na realização de suas atividades, como é a escuta de suas sugestões, se essas são aproveitadas etc.

“A gestão participativa caracteriza-se por uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos” (VANTI, 1999, p. 335). Para que isto de fato aconteça, a iniciativa tem que partir de alguma pessoa específica e geralmente a pessoa que detém esse “poder”, ou espera-se que tenha, é o gestor (a), onde o mesmo (a) será responsável por incentivar os demais colaboradores a darem suas contribuições, mas de forma que os mesmos se sintam seguros, sintam que suas contribuições, embora não sendo tão precisas para o problema que se pretende resolver, são de muita importância para o processo como um todo. O ato de gerir democraticamente vai muito além de apenas convidar os servidores a participarem, é de fato aproveitar e valorizar o que está sendo posto por ele, sendo este outro ponto que justifica a realização deste trabalho.

Aragão (1997) traz um estudo muito interessante sobre burocracia, eficiência e modelos de gestão, onde apresenta um debate presente nas ciências sociais entre a burocracia e a eficiência. No início de seu trabalho já é apresentado qual foi o intuito de adesão ao modelo burocrático, que servirá como norteador da discussão seguinte. “A administração pública burocrática veio substituir as formas patrimonialistas de gestão e ganha importância em função da necessidade de maior previsibilidade e precisão no tratamento das questões organizacionais” (ARAGÃO, 1997, p. 105). Partindo dessa fala, é notório que toda a associação pejorativa sobre a burocracia com os setores e serviços públicos lentos, com pilhas de papel, processos morosos já veio desde muito antes, devido a algo já enraizado desde a sua formação, onde acreditava-se ser a melhor opção para moldar o funcionamento público.

Considerando a parte da fala anterior, onde a burocracia foi proposta “para proporcionar previsibilidade” desencadeia a observação de que essa busca por prever as situações pode consequentemente criar uma atmosfera onde tudo tenha que ser programado e com soluções prontas para serem aplicadas no momento da solução. Porém, não é necessário ir longe para

perceber que isso automaticamente enrijece o sistema, impossibilitando a sugestão de novas soluções para que não haja nenhum desvio do que havia sido previamente definido.

Um das motivações para a realização do presente trabalho também se deu pelo fato de o pesquisador ter realizado o Estágio Obrigatório da grade curricular em uma organização do âmbito público, mais especificamente em uma Secretaria de Educação, no setor de Gerência de Pessoal. Através deste, foi possível observar como as práticas de um setor público podem influenciar no tipo de gestão utilizada na organização bem como o comportamento assumido pelos servidores ali lotados. Diante de tal motivação fez-se necessário um maior aprofundamento na discussão dando assim origem ao presente trabalho a fim de obter respostas por parte dos próprios servidores públicos sobre como eles percebem o tipo de gestão que estão inseridos, como esta influência na realização de suas atribuições e do setor como um todo.

Como material empírico, é importante destacar também que o aspecto motivação era o mais afetado quando o assunto era o tipo de gestão praticada, sendo visível que ao longo de duas gestões que passaram pelo setor mudanças aconteciam, sobretudo nos servidores e na forma como os mesmos realizavam suas atividades. Embora não seja este o foco para o presente estudo, vale lembrar o conceito de motivação onde Júnior e Oliveira (2009) os seres humanos que estão motivados no seu ambiente de trabalho, conseqüentemente apresentam maior comprometimento com a organização em que trabalham. O campo de estudo para este trabalho é diferente da experiência acima relatada, porém, as alterações necessárias foram realizadas para o contexto atual da pesquisa e para que os objetivos aqui apresentados sejam alcançados.

Partindo para o encerramento desta seção, vale ressaltar a justificativa desta pesquisa apontando a escassez de outros trabalhos acadêmicos com esta discussão. Sendo assim, necessário recorrer em diversos momentos a discussões de outras áreas científicas que abordassem estes conceitos e fossem válidos para o embasamento e aprofundamento desta análise, o que não é de todo prejudicial, já que as ciências de diversas áreas, inclusive a administrativa, desenvolveu-se a partir de conceitos vindos de outras áreas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo foi construído seguindo um afinamento nos temas a fim de proporcionar um maior entendimento sobre a discussão proposta. Os tópicos iniciais abordam o conceito geral de organizações e em seguida é apresentado o conceito de organizações públicas, partindo então para os conceitos de gestão e gestão participativa, terminando com uma relação entre prática da gestão de pessoas e a gestão participativa.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Como definem Sobral e Peci (2008) as organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns, conceito este, podendo ser aplicado tanto para organizações formais, ou seja, as tradicionalmente conhecidas empresas, tanto para organizações informais, como por exemplo, amigos reunidos para assistirem a um show, fazerem churrasco, estudarem para uma prova bem difícil de gestão de pessoas e etc.

Cavalcante (2018) apresenta um conceito mais amplo sobre o que são organizações e como estas estão presentes no cotidiano dos indivíduos:

“Contudo as organizações são responsáveis por fornecerem para a sociedade produtos, serviços, soluções e demais funcionalidades que ajudem a melhorar a vida e a proporcionar satisfação desses indivíduos, neste caso, as organizações estão por toda parte, objetivando e buscando recursos para realizações humanas”. (CAVALCANTE 2018, p. 17).

Com a fala apresentada acima é possível observar que para o funcionamento dessas organizações se faz necessária à criação de departamentos com especificações próprias de cada um, como: recursos humanos, marketing, planejamento estratégico, vendas e etc.; e que no fim, terão de serem geridos, em direção ao objetivo maior da organização, conforme apresenta Maximiano (2000, p. 91) “As organizações são muito diversificadas quanto ao tamanho e forma, produtos e serviços, recursos e áreas de atuação”.

Outros aspectos que podem vir a caracterizar uma empresa é a presença de uma hierarquia a ser seguida, garantindo clareza na hora de especificar quem realizará cada atividade, presença de objetivos a serem alcançados e que motivam os indivíduos ao seu alcance, divisão de tarefas e tantos outros que nem caberiam discorridos aqui. Maximiano (2000, p. 98) apresenta que “A hierarquia faz as pessoas depender de outras pessoas em posição superior”. Mais adiante o autor Maximiano (2000) também argumenta que organizações que apresentam esse hierarquismo tendem a atrair pessoas sem talento capazes apenas de reproduzir

o que já está posto, gerando assim um ambiente resistente a mudanças e sem estímulos para a inovação.

Com o que foi dito até então, as organizações também podem ser consideradas como um espaço para troca de aprendizagem, análise de possibilidades para o alcance de metas como diz Marcondes (2019) quando fala em organizações como associação ou agrupamento de meios.

O conceito apresentado por Marcondes (2019) se aproxima bem mais da visão de gestão que esse trabalho visa apresentar, pois, une que é essencial para um bom funcionamento de toda e qualquer organização, seja formal ou não: o capital intelectual do indivíduo e os recursos materiais, financeiros que o mesmo tem para poderem caminhar em busca do bem comum, suprindo suas necessidades, as necessidades do grupo, as necessidades de seus superiores e de todos que tem ligação com a mesma. Ou seja, o próprio nome já diz muito sobre as organizações, é preciso que tudo esteja alinhado entre os integrantes e o ambiente, de forma clara e coesa.

2.1.1 Organizações Públicas

Antes de caracterizar as organizações públicas é interessante caracterizar a que esfera este tipo de organização pertence, ou seja, a Administração Pública. Para se entender a Administração Pública se faz necessário entender como a mesma se apresenta, e segundo Paludo (2013, p. 40, grifos do autor):

“a organização da administração pública compreende: a criação de órgãos e entidades, a sua estruturação, eventuais alterações e extinções; as atribuições de competências administrativas aos Órgãos e Entidades e a criação/extinção de cargos/funções.”

Outras definições são encontradas para a Administração Públicas e ainda segundo Paludo (2013, p. 35) “A administração pública em sentido amplo compreende: o governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões)”.

Organizações públicas, em um contexto geral, são as responsáveis principais por organizar o nosso país na condução para as decisões do bem comum. Aproveitando também a fala de Marcondes (2019), esse tipo de organização é administrada pelo Governo com o objetivo de prestar serviços à sociedade a qual tem responsabilidades e funcionam através da arrecadação de impostos pagos pela população, demais empresas, comercio e etc.

A forma de funcionamento de organizações públicas diverge do funcionamento de empresas do setor privado. Organizações públicas são regidas por princípios como norteadores da execução de seu poder e como nos apresenta Coelho (2013, p. 30, grifos do autor) esses princípios são consagrados pelo direito público em quase todo o mundo e segundo o texto constitucional se trata de: **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência**. Continuando com o pensamento de Coelho (2013) esses princípios tratam especificamente de:

Legalidade: todos os atos administrativos devem ser exercidos de maneira legal, ou seja, toda ação estatal deve estar respaldada por lei e em conformidade com a constituição;

Impessoalidade: o setor público, independente de seu nível hierárquico, não age pautado pelos seus interesses pessoais e sim pelo interesse público.

Moralidade: estes dizem respeito aos valores e comportamentos do agente público perante suas atribuições, sendo estes julgados pela sociedade que como desejáveis e necessários para um bom funcionamento do convívio social;

Publicidade: refere-se à clareza e visibilidade social que os atos administrativos devem possuir, como editais de licitação, editais de concursos públicos e etc.

Eficiência: engloba os princípios anteriores e diz respeito à utilização e destinação correta dos recursos públicos, onde estas têm de ocorrer necessariamente pautadas pela relação custo-benefício. Este também é a finalidade geral da Administração Pública, ou seja, todas as atividades desempenhadas pelos agentes públicos precisam evitar desperdícios e garantir a otimização dos recursos públicos. (COELHO 2013, p. 30-33)

A Administração Pública Gerencial (APG) é outro conceito importante no auxílio do entendimento desse tipo de organização. A APG “trata-se de um conjunto de medidas direcionadas para o aumento da eficiência e a elevação da produtividade das organizações estatais, valendo-se, para tanto, de mecanismos e técnicas já consagrados na gestão empresarial” (FERREIRA, 2013, p. 39). A adoção dessa ideia ajuda a entender melhor sobre como está o direcionamento atual da gestão pública e conseqüentemente quais as adaptações os agentes de todos os níveis hierárquicos tiveram de se submeter.

O debate acerca da APG trouxe algumas características a essa nova forma de gestão, a descentralização. Continuando com Ferreira (2013, p. 40), entende-se que a descentralização “Tem como objetivo principal dotar as organizações de melhores condições para o oferecimento de respostas despadronizadas às necessidades manifestas pelos diferentes grupos atendidos ou impactados”. Arranjos mais descentralizados por sua vez favoreceriam a criatividade, autonomia dos funcionários e abertura para a inovação FERREIRA (2013).

2.1.2 Organizações Escolares

Caracterizadas por disseminarem o conhecimento, as organizações escolares têm como principal objetivo a transmissão do conhecimento para os indivíduos que fazem parte da mesma, no caso os alunos, e todo o seu esforço será voltado para tornar esse aluno um ser pensante e que possa interagir com o ambiente educacional como um todo CAVALCANTE (2018).

Aproveitando a discussão aqui iniciada é interessante apresentar quais são as competências do órgão aqui estudado, a Secretaria Municipal de Educação de Altinho-PE, que estão descritas em seu site oficial: O Secretário de Educação tem como principal atribuição formular e coordenar a política municipal de educação e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência. Também faz parte de suas atribuições, garantir igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, assegurar aos alunos da zona rural do município a gratuidade e obrigatoriedade do transporte escolar e estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público municipal. Além disso, valorizar os profissionais da educação, garantindo-lhes planos de carreira específicos dentro do serviço público municipal.

Ainda tratando de atribuições direcionadas ao município no que diz respeito a manutenção da Rede Municipal de Ensino, de acordo com a LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), Art. 11, ficará a cargo de organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados; exercer ação redistributiva em relação às suas escolas; autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino; assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal.

Uma discussão bem próxima ao que foi dito anteriormente é apresentada por Silva (2014), onde a criação desse ambiente escolar deu-se devido à necessidade de manutenção da ordem baseando-se na ideia de que a partir do momento que o aluno é inserido num ambiente com regras disciplinares e as aprende, passa a ter uma autodisciplina. A autora diz que “Para além de ensinar a ler, a escrever e a contar, a sociabilidade exercitada na escola ensinaria também civilidade e visaria à formação do cidadão respeitoso e obediente” (SILVA, 2014, p. 4).

Como já apresentado nas seções anteriores, cada organização tem um papel específico, e no caso das organizações escolares não é diferente. Esta, segundo Iannone (2006) cumpre um

papel definido, na maioria das vezes, pelos próprios indivíduos que fizeram ou fazem parte desta, como pais, alunos e até mesmo professores. A autora diz que:

Entre as organizações que configuram a sociedade, ela é uma das mais relevantes, pois, de alguma forma, influencia todas as outras, já que a grande maioria dos indivíduos passou pela organização da escola que, ao menos em determinada perspectiva, modelou-lhes o pensamento. (IANNONE, 2006, p. 3).

Outra fala bastante interessante apresentada pela autora Iannone (2006) é de que devido aos diversos pensamentos dos autores próprios da área da ciência educacional, essa definição padrão pré-estabelecida não deve ser tomada como única. A boa escola é aquela que dá suporte e garante os recursos adequados ao desenvolvimento do aluno, porém, levando em consideração os valores e ideias da comunidade em que está inserida.

A organização escolar pode ser vista também como sendo um espaço composto por pessoas, estruturas e processos, em que faz-se necessário o planejamento, organização e monitoramento dos resultados que se pretende alcançar Fonseca, Monarca e Nunes (2020). Como já abordado na seção anterior, a Secretaria Municipal de Educação é um órgão público, que por sua vez faz parte da administração pública direta, ou seja, possui como atribuição executar os serviços de interesse público (PALUDO, 2013).

Diante do que foi exposto nesta seção, vale lembrar que para um melhor entendimento desta pesquisa o termo “Organização Escolar” se referirá não apenas a estrutura escolar – direção, professores, alunos, salas de aula – e sim a todo o conjunto de organizações escolares interligas entre si, como no caso da Secretaria Municipal de Educação e suas respectivas Escolas Municipais.

As organizações escolares, sobretudo as públicas, são regidas por regulamentos externos vindos de órgãos superiores, como por exemplo, as secretarias de educação. Essa forma de funcionamento muitas vezes pode acabar engessando o funcionamento das unidades escolares e impedindo que as mesmas se adaptem para o atendimento de sua finalidade. Krawczyk (1999) apresenta uma discussão muito rica sobre como o tipo de gestão praticado nessas organizações foi sendo definida ao longo do tempo. Os debates iniciais, segundo a autora, datam desde os anos 80, onde se buscava implementar uma gestão mais democrática, autônoma e descentralizada tendo em vista o oferecimento de uma educação de mais qualidade.

Todo esse debate apresentado no estudo de Krawczyk (1999) sobre a necessidade de mudança da gestão escolar iniciou-se na mudança do papel do Estado, quando na época em que

o estudo foi realizado já se tinham um histórico de aproximadamente 15 anos que a discussão educacional latino-americana vinha sofrendo importantes deslocamentos no que se dizia respeito ao oferecimento da educação. O que se pretende justificar com a fala da autora é que sem uma estrutura antecessora que permita um maior envolvimento dos agentes que constituem os ambientes escolares, ficará ainda mais difícil à disseminação de uma gestão participativa e democrática justamente pelas interferências estruturais já imbricadas no funcionamento como um todo:

“Dessa forma, a redefinição do papel do Estado na educação, sem suas funções dirigistas e centralizadoras, tem buscado, segundo o discurso político-educacional mais visível, a criação de condições para que as práticas inovadoras não sejam impedidas ou condenadas ao fracasso pela burocratização nem pela tendência à rotina do aparelho estatal, ao favorecimento da regulação à distância e ao incentivo à autonomia e avaliação dos resultados”. (KRAWCZYK, 1999, p. 115).

Com a argumentação anterior foi possível ver que é preciso ir mais além do que apenas seguir normas preestabelecidas, o ambiente escolar é repleto de mudanças, personalidades, públicos e muitas outras peculiaridades que segundo Silva (2001) é outro ponto significativo que demanda do gestor escolar estar atento. Reforçando ainda mais a fala do autor o trecho seguinte comprova exatamente a ideia que se defende nesta sessão: por mais que existam normas preestabelecidas por órgãos superiores a serem seguidas, a organização, independente de pública ou privada, necessita caminhar com base na sua realidade: “Entretanto, a escola pode ser encarada como uma instituição dotada de uma autonomia relativa, como um território intermédio de decisão no domínio educativo, que não se limita a reproduzir as normas e os valores do macro sistema” (SILVA, 2001, p. 50).

Com todas as diferenças e particularidades próprias de cada contexto escolar faz-se necessário que perfis de gestão participativa estejam presentes em todos os níveis hierárquicos do corpo educacional e não apenas na hierarquia da gestão, ou seja, o trabalho participativo nas atribuições de cada um dos colaboradores facilitará uma maior adequação às demandas organizacionais bem como uma maior clareza nos objetivos organizacionais sem deixar de seguir o que está previamente posto para ser seguido. Justificando este trecho Beline (2017, p. 2) aponta que o tema Gestão Participativa vem sendo bastante discutido no contexto educacional:

“[...] visto que é um meio eficaz de garantir o sucesso de uma instituição escolar a partir do trabalho associado de pessoas que analisam situações, propõem soluções e

ações em conjunto, pautadas na reciprocidade e desejo coletivo, partilhando conquistas e obrigações, inseridas num ambiente democrático, com distribuição de poder, responsabilidades e benefícios de forma igualitária”.

Como é normal de todas as organizações possuírem uma hierarquia a ser seguido, dentro das organizações escolares não é diferente. O topo dessa hierarquia inicia-se com o gestor, então é obvio que o papel de líder e incentivador da participação de todos os colaboradores deve partir dele, mas não de forma imposta, e sim através do diálogo e da exposição de que é através da colaboração que todos os objetivos serão alcançados, ou seja, o papel desse gestor é de extrema importância para o contexto escolar, pois, cabe ao mesmo ser um agente transformador dando o devido direcionamento das ações que possibilitarão um processo de mudança com a contribuição de todo o coletivo escolar (BELINE 2017).

2.2 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de gestão organizacional é mais amplo e conta com pequenas atividades intermediárias para sua realização. Segundo Dusi (2013)

A função direção representa a colocação em marcha daquilo que foi planejado e organizado. Ela envolve habilidade de liderança, adequada comunicação e motivação das pessoas para desempenhar tarefas essenciais, e se refere às relações entre administradores e seus subordinados. DUSI (2013, p. 75).

A direção sendo uma dessas atividades intermediárias, Bächtold (2012) apresenta um conceito voltado às organizações públicas, onde a direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas. Ou seja, dirigir uma organização pública significa conseguir que os agentes públicos executem as tarefas pelas quais respondem.

Conforme nos apresenta Barreto (2017, p. 9) “[...] os problemas poderiam ser muito bem resolvidos se tivessem uma gestão responsável e de excelência. A tarefa básica da administração é, de maneira eficiente e eficaz, fazer as coisas por meio das pessoas”. Ou seja, “Tecnicamente, a Administração constitui em fazer as coisas da maneira mais adequada possível, com o mínimo de recursos – humanos, financeiros e materiais –, com o intuito de alcançar objetivos” BARRETO (2017, p. 9).

Algo que pode ser relacionado e é de grande ajuda para a gestão nas organizações são as funções administrativas ou gerenciais, como: planejar, executar, verificar e implementar. Barreto (2017, p. 12) reforça essa observação quanto trás que “O conceito de Administração

representa uma governabilidade de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle.”.

Não é possível pensar em gestão nas organizações sem pensar em como executar essa gestão de forma estratégica, como apresenta Zimmerman (2013, p. 16) “Gestão estratégica é uma nova forma de se pensar a gestão das organizações em um mundo dominado pela turbulência e incerteza”. Zimmerman (2013) ainda explica que esse tipo de gestão possibilita para a organização um tipo de administração mais voltada para os resultados, foco no bom atendimento, maior rapidez na tomada de decisão e a capacita para enfrentar os novos desafios existentes, isso de maneira proliferada nos diversos níveis organizacionais.

Mesmo com todo o avanço tecnológico de ferramentas e máquinas presentes nas organizações, é indispensável à presença de pessoas físicas dentro desses espaços seja para orientar e liderar outras pessoas ou mesmo atuar no reparo dessas máquinas e ferramentas. Ferreira (2014, p. 217) “A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer uma política adequada de gestão de seu pessoal, dando ao mesmo o tratamento diferenciado que merece”. A motivação desses funcionários é imprescindível no cotidiano organizacional, pois, é através disso que os esforços conjuntos alcançarão os objetivos e metas traçadas.

2.2.1 Gestão Participativa - Democrática

Prosseguindo na construção do entendimento para este capítulo serão explanados conceitos sobre Gestão Participativa e como esta se comporta dentro dos espaços públicos.

Um modelo de gestão participativo pressupõe que o envolvimento dos colaboradores aconteça de forma assídua e contínua por meio de discussões, análises conjuntas e outros meios que possibilitem encontrar o melhor meio de atingir o objetivo empresarial. Souza (2012) fala que através desse modelo os colaboradores adquirem maior autonomia sobre as atividades que são responsáveis em desempenhar e que conseqüentemente a vontade de fazer mais e melhor pela empresa que contribui será reforçada.

Como visto anteriormente as organizações públicas são administradas pelo Governo com o objetivo de prestar serviços à sociedade, onde muitas vezes através dos conselhos municipais essa população é incluída no processo de planejamento, discussão de propostas, prestação de contas entre outros. Salles (2013) ajuda explicando como é formado e qual a finalidade desses conselhos apontando que:

Os Conselhos são constituídos por membros escolhidos pelo Executivo Municipal e outros oriundos de entidades da sociedade civil; a legislação exige a paridade entre os representantes do Estado e da sociedade, como forma de garantir o equilíbrio das decisões. (SALLES, 2013, p. 161-162).

Porém, pode-se imaginar que para que esse governo possa incluir o seu público no processo de planejamento de suas ações é preciso antes de tudo dar o devido espaço para que seus colaboradores internos deem suas contribuições durante esse proeminente processo. Como apresenta Duarte (2011) essa gestão se caracteriza pelo espaço onde os servidores se sentem encorajados a contribuir com suas atividades e de seus colegas por meio da exposição de seus pontos de vista e posicionamentos.

Outra prática que pode ajudar no fortalecimento de uma gestão participativa é a gestão de ideia no ambiente organizacional. Os responsáveis por esse gerenciamento geralmente estão nos níveis hierárquicos superiores e segundo David (2011, p. 11) “Para esses profissionais, o desafio é aproveitar o potencial criativo das várias fontes disponíveis para gerar, coletar, transformar e implantar ideias de forma a torná-las inovações de sucesso”.

A autora ainda explica que organizações que praticam esse processo de gerenciar as ideias pode gerar com maior facilidade um ambiente de maior participação e interação entre os colaboradores, porém, estratégias de concentração também precisam ser aplicadas para que o foco não mude durante a criação, análise e aproveitamento dessas ideias DAVID (2011).

Outro conceito bastante importante para essa discussão é o da Gestão Democrática, que se aproxima da Gestão Participativa no sentido de se preocupar com a participação igualitária de todos. O conceito de Gestão Democrática caminha muito próximo do que foi discutido acima sobre a Gestão Participativa. Tavares (2018), discutindo sobre a Gestão Democrática no âmbito educacional, âmbito este onde esta pesquisa acontecerá, expõe que “A organização democrática precisa reconhecer a necessidade indispensável de se trabalhar em equipe, tendo em vista que é por intermédio desse processo que inovações são geradas” (TAVARES, 2018, p. 5).

Um conceito sobre essa Gestão Democrática que casa muito bem com o campo de estudo desta pesquisa é o que Moura (2021, p. 68) apresenta quando diz que “Os envolvidos com a escola – direção, coordenação, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade – são os principais atores de uma gestão democrática da educação”. Ou seja, para que a gestão das organizações escolares aconteça de maneira efetiva, é preciso à participação dos diversos autores que compõem o todo, pois se trata de um sistema onde cada um desses atores terá sua

parcela de contribuição, sobretudo no que diz respeito às práticas internas da organização que são as primeiras a surgirem e a darem as orientações das etapas de ação posteriores.

Quando se pensa em democracia uma prática muito importante vem à tona: o diálogo. É claro que a falta de diálogo é prejudicial para todos os sujeitos envolvidos em algum projeto específico ou mesmo na realização das atividades cotidianas da organização. Por meio dele, as pessoas podem expressar seus pontos de vista, seus posicionamentos, sugestões etc. O autor segue argumentando a respeito desse ponto e reforça o quão crucial para o firmamento da democracia dentro das organizações é o diálogo:

Outro principal alicerce do estabelecimento de uma gestão democrática passa pelo estabelecimento e desenvolvimento do diálogo, que deve ser utilizado enquanto forma de comunicação e ação individual e coletiva, na busca por superar as estruturas de perpetuação do poder dominante e autoritário das relações sociais que ainda marcam as práticas educativas. (MOURA, 2021, p. 70).

O campo das ciências educacionais é repleto de muitos materiais que discutem a Gestão Democrática, sobretudo nos ambientes escolares. Para melhor justificar essa fala, Adrião e Camargo (2001) dizem que a partir da Constituição Federal de 1988 que o debate sobre a existência da democracia como garantia de direito ao acesso a educação gratuita iniciou-se. Seguindo com a explicação os autores definem a democracia sendo adotada de duas formas: como princípio e como método:

A democracia como *princípio* articula-se ao da igualdade ao proporcionar, a todos os integrantes do processo participativo, a condição de sujeitos expressa no seu reconhecimento como interlocutor válido. Como *método*, deve garantir a cada um dos participantes igual poder de intervenção e decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios. ADRIÃO E CAMARGO (2001, p. 70).

É possível observar através dos conceitos apresentados nesta seção que independente da área científica ou organização que se esteja tratando, as práticas administrativas participativas-democráticas caminham juntas em busca de cumprirem seus objetivos.

2.3 AUTORIDADE *VERSUS* AUTORITARISMO

Os conceitos apresentados nesta seção, muito embora breves, são importantes para diferenciar e ao mesmo tempo reforçar a forma de gestão que se espera utilizar em ambientes participativos.

O exercício da autoridade deve ser realizado observando não apenas o cargo hierárquico ocupado pelo gestor, mas também pelo conhecimento e capacidade de resolução que este

possui. Vasconcelos (2004, p. 201) reforça essa explicação quando mostra que “A autoridade é vista como resultado não apenas de propriedades formais do cargo, mas das competências pessoais dos empregados e da sua capacidade de obter resultados em face da incerteza e da mudança contínua”.

A Gestão Democrática se caracterizando como um espaço onde os indivíduos podem expressar seus argumentos sem serem privados desse direito vai totalmente contra o autoritarismo, caracterizado como sendo uma gestão sem espaço para a expressão das diferentes opiniões. Silva (2017) justifica muito bem quando fala que “A gestão democrática é contrária a concepção de autoritarismo, pois se expande para uma visão democrática, a fim de estimular os integrantes a terem a oportunidade de expressar suas habilidades e lideranças”.

Partindo agora para uma relação entre o perfil de liderança geralmente encontrado nos gestores, no caso desta pesquisa os gestores escolares, com a autoridade e autoritarismo Becker et. al. (2016, p. 395) alega que “Torna-se, assim, aceitável compreender que o trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, da capacidade de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e a construção de conhecimentos”. Ou seja, essa gestão constitui-se através de um processo de mobilizar e organizar o talento humano para então atuar de maneira compartilhada na disseminação dos objetivos educacionais e pelas definições acima apresentadas é perceptível que não há espaço para uma gestão centralizada, rígida, inflexível como no caso do autoritarismo.

O tema da liderança é discutido em várias esferas e por isso apresenta-se através de diversas teorias e estudos. Para o presente estudo, será adotada, com base em Becker et. al. (2016), a teoria de estilos de liderança onde a mesma é baseada no significado da liderança nas diferentes estruturas organizacionais, associando-se especificamente a três estilos: o autocrático, o democrático, e o *laissez faire*. Os autores apontam os três estilos respectivamente como:

O autocrático é o que assume um estilo autoritário centralizado no dirigente, de quem as pessoas esperam permissão para tomar a iniciativa, considerando a cultura organizacional em segundo plano e a tomada de decisões como processos formais, onde o sucesso é apenas atribuído ao gerente.

O estilo democrático, por sua vez, é aquele no qual a liderança é compartilhada entre os membros da organização e é determinada coletivamente, pois se fortalece mediante o desenvolvimento das competências pelo compartilhamento de decisões e ações, que são distribuídas mediante processo de reflexão e informações, e assim o trabalho é atribuído ao conjunto.

O laissez faire, marcado pela falta de liderança, considera que seus membros sejam dotados das competências necessárias para assumir as suas responsabilidades sociais de forma totalmente autônoma, porém esta não corresponde à escola, mas apenas a grupos livres. (BECKER et. al., 2016, p. 395).

Considerando ainda as contribuições advindas com o trabalho de Becker et. al. (2016) vale ressaltar que através dos conceitos apresentados anteriormente, mais especificamente quanto aos estilos autocrático e democrático, fica mais fácil de justificar a discussão proposta para esta sessão. Modelos autocráticos são mais propensos a apresentarem entraves durante a realização de seus processos, sejam internos ou externos, afetando consideravelmente a tomada de decisão ou a delegação a outros envolvidos no processo, ou seja, são ambientes que enfrentarão maior dificuldade de adequação a outras formas de funcionamento, e como foi relatado anteriormente, a escola não é bem o formato organizacional que se sairia bem com esse modelo.

Pelo contrário, a liderança apoiada em um viés mais democrático e conseqüentemente sem a presença do autoritarismo incentiva um ambiente mais propenso ao envolvimento dos demais colaboradores, com um maior compartilhamento do poder de decisão, ou mesmo o espaço para essa manifestação e a partilha de ideias e ações sendo mais fácil adequar-se ao que cada situação corrida na unidade escolar exige, ou seja, bem mais adequado a um ambiente escolar, como aponta Beline, (2017, p. 7) “a liderança participativa aprimora a qualidade da educação, já que se baseia no bom senso, na delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos no trabalho educacional e é edificada a partir de modelos de liderança compartilhada”.

Em resumo, a relação percebida a partir do exposto é que os perfis de gestores e demais colaboradores que utilizam a autoridade e uma liderança democrática em conjunto terão mais probabilidade de sucesso do que aqueles com perfis autoritários. Beline (2017) expressa que se um indivíduo exerce influência através do cargo em que ocupa isso não desse ser tido com liderança uma vez que a atuação dos demais colaboradores estará atrelada a manipulação e não a motivação em realizar a atividade, além de barrar a criatividade e a expressão diferentes talentos através da liderança natural.

2.4 INDICATIVOS DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

Nesta seção serão apontadas algumas práticas administrativas que venham a ajudar no fomento de uma gestão participativa no âmbito organizacional. Muitas dessas práticas ficam a

cargo de serem implantadas e revisadas pelo setor de Gestão de Pessoas e Marques (2015) mostra como esse processo é contínuo quando apresenta que:

A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. (MARQUES, 2015, p. 15).

Tais práticas foram escolhidas por estarem mais próximas do que representaria maior participação e engajamento entre os indivíduos da organização na execução de suas atividades.

2.4.1 Liderança

Conforme o que apresenta Venâncio (2017, p. 21) “Liderar é envolver as pessoas no processo de discussão de forma a mobilizar o máximo de capital humano e de inteligência”. Esse ponto de vista se aproxima totalmente do que poderia vir a ser um ambiente participativo, uma vez que esse líder estaria preocupado em unir pessoas em prol de um objetivo comum.

Outro ponto de vista bem interessante sobre liderança é apresentado por Vianna (2013) quando diz que:

[...] é fundamental que os gestores, particularmente aqueles que se posicionam como líderes, desenvolvam a sensibilidade e a percepção para compreender a sua equipe de trabalho, diagnosticar suas necessidades e incentivá-la no desempenho com o foco nos objetivos e metas estabelecidas. (VIANNA, 2013, p. 47).

2.4.2 Avaliação de Desempenho

Um breve conceito que é interessante discutir antes de dar andamento na seção é o de treinamento e desenvolvimento, onde segundo Reichel (2008) esse treinamento e desenvolvimento vem justamente para apoiar as organizações a terem um melhor aproveitamento de seus recursos frente ao ambiente empresarial incerto e competitivo.

Feito esse treinamento, é chegada a hora de avaliar tudo o que foi proposto pelo mesmo bem como o aproveitamento por parte dos colaboradores. Segundo Souza (2010) a avaliação de desempenho é um processo natural da humanidade onde os indivíduos estão sempre sendo avaliados, porém, no meio organizacional a autora defende que:

A avaliação de desempenho como um processo formal foi pensado originalmente para mensurar o potencial do funcionário de forma sistemática de modo a identificar problemas de gerenciamento, dificuldades de integração dos funcionários a organização, empecilhos na adequação da pessoa ao cargo, carências de treinamento. (SOUZA, 2012, p. 35).

Trazendo uma fala de Marques (2015), que embora extensa, também reflete de maneira assertiva sobre a finalidade do processo de avaliação e de como o mesmo pode ser mais bem aproveitado:

O processo de avaliação de desempenho atua como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; identificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros. (MARQUES, 2015, p. 51).

Com a fala da autora, pode-se que durante todo o processo muito espaço para uma maior comunicação e interação entre gerencia e seus colaboradores pode surgir, já que ambos são avaliados durante a execução, conjunta ou individual, de suas atividades.

2.4.3 Brainstorming

Potty et. al. (2021, p. 3) vem dizer que “A técnica brainstorming foi criada por Alex Osborn, em 1953, cuja tradução significa “tempestade de ideias” [...] A técnica de brainstorming tem como objetivo coletar ideias de forma coletiva, sem críticas ou julgamentos”. Ou seja, permite que os colaboradores se sintam encorajados na participação desses momentos onde poderão apresentar seus pontos de vistas.

Esta é uma técnica geralmente realizada em grupo e segundo (Sample 1984 apud. Melo e Kipper 2020, p 167) essa técnica coletiva promove a discussão de equipes e impossibilita que essa argumentação fique a cargo de uma única pessoa, encorajando assim que os demais colaboradores participem e contribuam com possíveis soluções.

Os ambientes organizacionais, mesmo em setores públicos, contam com algumas instabilidades e situações não programadas e Souza (2018, p. 28) aponta que “O brainstorming é um método que ao ser empregado estimula a criatividade, buscando incentivar a equipe a produzir o maior número de ideias possíveis para uma situação específica”. E mais uma é possível observar que essa ferramenta, se bem empregada, pode fortalecer a coesão aos grupos.

2.4.4 Reuniões de Apontamento

Essas reuniões poderiam ser descritas como momentos em que toda a equipe precisasse se reunir para discutir algo que tivesse relacionado ao funcionamento do setor e que consequentemente tivesse ligação com a função individual de cada um.

Algumas funções próprias da administração como o planejamento, organização, direção e controle, chamado de processo administrativo segundo Dusi (2013), poderiam ser exemplos desses momentos, pois, durante toda a realização dessas funções o gestor precisa estar em contato com seus colaboradores na atualização desse ciclo.

Outro ponto importante que encaixa tanto neste, quanto no tópico anterior, é a capacidade de ouvir indispensável para todos os colaboradores e principalmente para o gestor. Lima (2009, p. 29) diz que “A capacidade de ouvir as pessoas e de compreendê-las, a partir da visão de se colocar no lugar do outro é habilidade do líder que deve ser estimulada como uma das formas de comunicação com os grupos de trabalho”. Isso faz com que se dê mais atenção e valorização na troca de informações.

2.4.5 Processo Decisório

Conforme apresentam Freitas e Kladis (1995, p. 4) “A atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização”. Os mesmos ainda trazem que o processo de tomada de decisão é inerente a todos os indivíduos nas mais variadas situações.

Para que a decisão venha a ser tomada é preciso que etapas sejam seguidas e Moritz (2012) apresenta quais seriam essas etapas:

De acordo com diversos autores da área, o processo de tomada de decisão, na maioria das decisões nas organizações, envolve os seguintes passos:

- formular o problema;
- estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- proceder a uma montagem técnica do modelo;
- testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
- estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação; e
- implementar a solução na organização. (MORITZ, 2012, p. 34).

Pela complexidade presente na tomada de decisão, espera-se que o sujeito tomador da decisão, geralmente o gestor, obtenha o máximo de informações possível antes de dar a sua palavra final. Com o que apresenta Machline (1977):

O processo de tomada de decisão no indivíduo e na empresa é complexo. Pode enveredar por caminhos muito diversos, desde o impulso repentino, complementado

por imposição autocrática, até a análise aprofundada, seguida por laborioso processo de negociação e compromisso. (MACHLINE 1977, p. 142).

Com a fala anterior é possível ver que mesmo a decisão final ficando a cargo de uma única pessoa, é indispensável que os demais colaboradores sejam consultados e tenham suas observações levadas em consideração, uma vez que segundo Prêve (2010, p. 82, grifos do autor) “A formulação de decisões inclui elementos relacionados tanto com o **clima organizacional*** quanto com um conjunto de **regras básicas*** previamente estabelecidas”.

2.4.6 Clima Organizacional X Gestão Participativa

Este conceito pode gerar algumas confusões com a cultura organizacional no momento de sua definição. Oliveira e Carvalho (2012) apresentam que “A Cultura Organizacional está presente durante a existência da organização ou durante parte dela, porém, o Clima Organizacional está em constante mudança.” E é claro que essas mudanças ocorrem devido às instabilidades próprias do ambiente em que a organização está inserida.

Retomando o conceito apresentado por Oliveira e Carvalho (2012) o clima organizacional pode ser uma ferramenta que fortalece a gestão participativa, uma vez que quando as empresas fazem do ambiente de trabalho um local agradável, torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, uma vez que será mais fácil de todos os envolvidos em determinada tarefa unirem suas forças e conhecimentos em busca de sua conclusão.

É notório que o clima organizacional influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e conseqüentemente o andamento da organização. Esta é uma relação que demanda um acompanhamento mais detalhado, não apenas por parte dos gestores, mas de todos os colaboradores envolvidos. Fazendo agora uma associação entre o clima organizacional e a gestão participativa Tavares, Galinha e Reis (2018) apresenta que:

Um clima organizacional favorável permite a satisfação das necessidades do indivíduo, destaca-se que um bom ambiente afeta de forma positiva as suas atividades e a partir disso, o colaborador se sente motivado a colaborar com a empresa em todas as formas. (TAVARES et. al. 2018, p. 23).

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, trazem naturalmente consigo diversos contextos em que precisarão agir de acordo com a demanda criada. Outro ponto que também fica claro é que nem sempre é possível prever quando esse clima vai se manifestar no ambiente

organizacional, já que essa percepção varia de acordo com cada indivíduo, porém, com uma atmosfera participativa previamente estabelecida, o enfrentamento das instabilidades será mais ameno.

“Metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização”. (PUENTE; FREITAS 2006, p. 46).

Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) propõem uma observação entre o clima organizacional e o benefício para a empresa e seus funcionários dizendo que “Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade” OLIVEIRA et. al. (2012, p. 4). Essa fala reflete exatamente a necessidade das organizações estarem atentas em como as suas práticas estão refletindo no trabalho de seus funcionários, pois, não adianta apenas impor metas e objetivos a serem alcançados sem antes terem um panorama do que é melhor para todos e não apenas para os ganhos organizacionais.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os métodos que conduziram e direcionaram a pesquisa ao propósito de responderem aos questionamentos apresentados pela mesma. Conforme Demo (1985, p. 19) “Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”.

Segundo Prodanov (2013) metodologia, na pesquisa científica, é responsável por examinar, descrever e avaliar os métodos e técnicas que possibilitarão uma melhor coleta e processamento das informações obtidas, direcionando a pesquisa para a resolução de problemas e/ou questões que se pretende investigar.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem para esta pesquisa é de cunho qualitativo e conforme Flick (2009, p. 20) “A pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida”. Essa pluralização apontada pelo autor está relacionada ao fato de todas as mudanças que ocorrem nos estios de vida da sociedade demandando assim novas formas de interpretá-las e diante disso faz-se também necessário que esse tipo de pesquisa, a qualitativa, se utilize de diversas alegações de conhecimento, técnicas de investigação bem como mecanismos para coleta e análise de dados (CRESWELL, 2007).

Considerando os trechos apresentados anteriormente vale ressaltar brevemente o contexto em que esta pesquisa aconteceu. Inicialmente o intuito foi de captar o entendimento do gestor público, nesse caso o Secretário Municipal de Educação, e alguns servidores lotados na Secretaria Municipal de Educação de Altinho - PE acerca da Gestão Participativa – Democrática. Como a Secretaria Municipal de Educação tem ligação direta com as unidades escolares do município de Altinho – PE e conseqüentemente exerce sua gestão sobre esses órgãos, foi interessante também captar o entendimento dos Gestores Escolares e dos Professores sobre a forma que essa Gestão Participativa – Democrática acontece e é praticada nesses ambientes escolares.

As pesquisas científicas, sobretudo as que demandam percepções e entendimentos dos indivíduos, implicam em uma maior complexidade durante a sua realização justamente por não se explicarem através de um modelo padronizado aonde as situações vão se encaixando e Cervo (2017, p. 21) mostra que:

Os fatos humanos e sociais implicam maior complexidade do que os quantitativos ou físicos. A abordagem e a análise qualitativa comportam algo da subjetividade do próprio ser humano, que tende a abordar e analisar os fatos orientado por matrizes filosóficas e ideológicas exteriores a eles. (CERVO, 2017, p. 21).

Exatamente por isso foi visto a necessidade de direcionar a pesquisa aos dois grupos de indivíduos que se relacionam entre si, no caso Secretaria Municipal de Educação e as Unidades Escolares, porém, com contextos e funcionamento totalmente diferentes.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de buscar um maior aprofundamento com o campo de pesquisa e com as informações obtidas a partir do mesmo, o presente trabalho se caracteriza como sendo um estudo de caso, onde segundo Gil (2008) este método é responsável por estudar de maneira detalhada e até mesmo exaustiva, um ou poucos objetos, com o intuito de adquirir um amplo e minucioso conhecimento sobre o objeto estudado, coisa essa que seria difícil de alcançar por meio de outros métodos. Concluindo com esse pensamento o autor ainda aponta detalhadamente os principais pontos que reforçam a grande utilização desse método, deixando claro que para um melhor entendimento do campo que se pretende estudar, nada melhor que aproximar-se do mesmo:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p. 58).

Os estudos de caso recebem tal denominação por se restringirem a conhecer de maneira detalhada uma realidade específica, como no caso deste trabalho que estuda a forma de funcionamento da Gestão Participativa apenas da Secretaria Municipal de Educação, exclusivamente na cidade de Altinho – PE, ou seja, por mais que existam outros órgãos públicos, este foi o escolhido para desenvolvimento da pesquisa. Para conhecimento deste ambiente o pesquisador dirigiu-se até o espaço físico da secretaria inicialmente para conseguir as devidas concessões e posteriormente para realização das entrevistas, ou seja, estudos de caso “[...] têm grande profundidade e pequena amplitude, pois procuram conhecer a realidade de um indivíduo, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações em profundidade”. (ZANELLA, 2013, p. 39-39)

Pesquisas qualitativas e principalmente as que usam como método o estudo de caso, podem se classificar ainda como descritivas e exploratórias tendo por finalidade descrever e explorar fenômenos particulares de um objeto. No que diz respeito à exploratória Triviños (1987, p. 109) aponta que “O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maiores conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental”, ou seja, este tipo de pesquisa é utilizado quando o tema ainda não possui muitas pesquisas desenvolvidas, como no caso deste estudo, e é a parte inicial do delineamento de pesquisas futuras para que então se tenha maior embasamento sobre tal.

Dando seguimento a tipificação desse estudo, o mesmo enquadra-se também como descritivo pelo fato de pesquisas desse tipo objetivar descrever com bastante clareza os fatos e fenômenos de determinada realidade, sendo necessário um maior contato com esta, bem como direcionar todos os esforços lógicos para melhor detalhá-la (TRIVIÑOS, 1987). Sendo assim, esta pesquisa tem por finalidade explorar a Gestão Participativa – Democrática no âmbito do setor público e posteriormente descrever como esta é percebida pelos colaboradores durante a realização de suas atividades, e claro, levando em consideração as particularidades encontradas no ambiente e das atividades desempenhadas por esses servidores.

A técnica de coleta de dados denominada de entrevista é bastante recorrente em estudos qualitativos por apresentar uma forma de obter dados que geralmente não se encontram em outras fontes como as documentais ou escritas e segundo (Cervo, 2007, p. 51) “A entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Para este estudo foi adotado o modelo de entrevista semiestruturada com o intuito de planejar as perguntas a serem feitas para o entrevistado, porém, deixando o espaço para possíveis alterações caso fosse necessário no momento da entrevista para obter melhores informações a partir da fala dos entrevistados e conforme Minayo (2007, p. 64) esse tipo de entrevista “[...] combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada; [...]”, possibilitando até mesmo que novas informações não percebidas no momento de formulação das questões surjam, adicionando maiores detalhes à pesquisa.

As entrevistas aconteceram seguindo todos os protocolos de segurança e prevenção ao vírus do Covid-19, visto que no momento de sua realização a pandemia ainda estava acontecendo, contando apenas com a presença do pesquisador e do entrevistado, onde as falas foram, com o consentimento do respondente, gravadas e posteriormente transcritas, garantindo assim maior veracidade às informações colhidas.

Explanando melhor como foram construídas as perguntas para a entrevista, inicialmente foram pensadas perguntas específicas para cada um dos perfis que participaram da pesquisa visto que ambos são de cargos e ambientes diferentes e isso conseqüentemente influenciaria as suas respostas. O público inicial foram os servidores lotados na Secretaria Municipal de Educação de Altinho – PE sendo eles o Secretário Municipal de Educação e mais dois servidores escolhidos aleatoriamente, tendo um roteiro variando entre 10 e 18 perguntas; já para o segundo grupo, constituído pelo Gestor Escolar e por quatro Professores Escolares o roteiro contou com aproximadamente 11 e 13 perguntas. Esse formato foi adotado visando englobar todos os ambientes onde a Gestão Participativa – Democrática é exercida.

A parte inicial da construção deste estudo de caso contou inicialmente com um levantamento bibliográfico sobre o que se discutia acerca deste tema buscando trazer um maior aprofundamento nos conceitos aqui abordados. A pesquisa bibliográfica consiste em abranger toda a literatura já publicada acerca do tema que se pretende estudar variando entre diversos formatos como mostram Marconi e Lakatos (2003):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183).

O levantamento bibliográfico possibilitou a este trabalho um melhor entendimento sobre como os conceitos de Gestão Participativa – Democrática vêm sendo tratados ao longo do tempo, além de ter proporcionado a elaboração do problema de pesquisa e do objetivo geral, uma vez que os mesmos emergiram das lacunas encontradas na literatura acessada. Vale salientar que outro intuito do material bibliográfico é dar o devido domínio ao pesquisador quanto à defesa dos conceitos abordados, onde Cervo (2017, p. 61) diz que “A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

O problema mais recorrente encontrado na construção do Referencial Teórico desta pesquisa foi à escassez de materiais desenvolvidos dentro da área da Administração que discutissem a relação entre Gestão Participativa e a Administração Pública, sendo necessário um aprofundamento ainda maior na busca dos materiais que melhor se aproximassem da área administrativa. A literatura da área da Pedagogia, principalmente no que diz respeito aos temas de Organizações Escolares, Gestão Escolar Participativa, é rica nesse sentido e foi a responsável por explicar de maneira mais assertiva os conceitos apresentados aqui.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A escolha dos participantes desta pesquisa contou com o conceito da amostragem por conveniência, onde inicialmente partiu-se do pressuposto de aceitação da Unidade Escolar em contribuir com a pesquisa bem como dos funcionários da Secretaria Municipal de Educação que se dispuseram a dar suas contribuições. Este tipo de amostragem é bastante utilizado em estudos qualitativos exploratórios e recebe esse nome pois segundo Gil (2008, p. 94) “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

A seleção inicial dos participantes se deu com a escolha do Secretário Municipal de Educação, sendo este o principal responsável por aplicar o tipo de gestão praticada no ambiente da Secretaria de Educação, a fim de buscar o seu entendimento e percepção sobre a Gestão Participativa, as práticas participativas presentes nas suas atribuições e os impactos que estas têm no funcionamento geral do setor.

Em seguida, e como forma de comprovar ou comparar os dados obtidos através da fala do secretário, o mais ideal a se fazer foi escolher servidores lotados na Secretaria Municipal de Educação, escolhidos aleatoriamente, que por estarem subordinados ao secretário, obviamente poderiam, através de suas falas, conceder as informações necessárias sobre como essa gestão é praticada, qual a percepção deles em relação às práticas participativas e qual o impacto sobre as atribuições desempenhadas por eles.

Como a Secretaria Municipal de Educação é responsável pela administração das Unidades Escolares, nada mais óbvio que ir até o espaço onde essa gestão se faz presente. Sendo este o critério, a etapa seguinte foi contactar funcionários que fizessem parte do corpo escolar dessas unidades e para isso, foram escolhidas duas Unidades Escolares, onde na unidade 1 participaram a Gestora Escolar e uma professora, e posteriormente na unidade 2, essa não

possuindo um Gestor direcionado à frente dela, participaram mais três professoras. Com estes perfis se pretendeu coletar informações de como a gestão praticada pela Secretaria Municipal de Educação se exterioriza no ambiente escolar e em seguida como a gestão da própria unidade é praticada e percebida pelos seus colaboradores.

4 CONTEXTO DO CASO

A Secretaria Municipal de Educação estudada neste trabalho é localizada na cidade de Altinho – PE e conta com aproximadamente 30 servidores lotados no espaço. A secretaria não conta com uma departamentalização física para cada atividade e alguns dos serviços prestados ficam a cargo de uma única pessoa, como é o caso dos Recursos Humanos, onde um único servidor fica responsável pela emissão de contracheques, pelo recebimento e organização da documentação referente a convocações de novos servidores e localização de professores nas Unidades Escolares. Outra atividade realizada individualmente, no sentido de atribuição de responsabilidade e não individualismo, é a Direção de Ensino que mantém o contato direto com os Coordenadores e Gestores Escolares, faz parte das discussões da equipe de planejamento para alinhamento das demandas escolares, além de cuidar da alocação de professores e demais cargos a serem lotados nas escolas; as demais atividades são realizadas por subgrupos, como a equipe do Planejamento, que é responsável pelas questões de construção, de mobiliário e de todas as necessidades físicas e estruturais das, aproximadamente, 20 Unidades Escolares.

Quanto as Unidades Escolares escolhidas para a realização da pesquisa, a primeira delas é localizada na zona urbana de Altinho – PE e por questões de prevenção da imagem da escola e de seus funcionários, informações como números de alunos ou de professores não foram revelados durante a pesquisa. Pelas redes sociais da escola é possível ver que o trabalho desenvolvido pela mesma é bastante assíduo e integrativo, tanto para com a própria escola, quanto para com a comunidade em que está inserida, não sendo este um diferencial já que o cenário atual conta também com demais Unidades Escolares do município atuando na divulgação de suas atividades em suas redes sociais oficiais. A segunda escola fica na zona rural da cidade e é classificada como de pequeno porte, sendo esse um dos motivos pelo qual ela não possui Gestor e todo o trabalho desenvolvido na unidade fica a cargo das professoras lotadas lá e de um Coordenador Escolar designado para acompanhamento das atividades desenvolvidas, além de contar com o apoio da comunidade local na tomada de algumas decisões pertinentes, como por exemplo, a manutenção do espaço físico. Durante a realização da entrevista, foi possível observar que as professoras realizam um trabalho muito interativo entre si e para com a comunidade, se colocando sempre à disposição para sanar dúvidas dos pais ou da produção de materiais alfabéticos para os alunos.

A fim de compreender os cargos selecionados para participação das entrevistas, o quadro 1 a seguir mostra um breve resumo das atribuições dos entrevistados relatadas durante a coleta das informações.

QUADRO RESUMO DAS IDENTIFICAÇÕES DO ENTREVISTADOS E SUAS RESPECTIVAS ATRIBUIÇÕES	
ENTREVISTADOS	ATRIBUIÇÕES
SECRETÁRIO MUNICIPAL (S)	<i>Nós temos uma sobreposição de atividades, nós não temos tarefas muito bem delimitadas... Nós temos um monte de coisas assim a fazer e eu tô tendo que dar conta de um passivo né, de uma gestão que deixou coisas a fazer, o que é normal, não estou fazendo crítica. Tô tendo que reformular essa situação e ao mesmo tempo tendo que projetar e fazer as coisas para o futuro, então tá muito corrido. (S)</i>
FUNCIÓNÁRIA 1 (F1)	<i>"[...] no meu cargo específico, eu cuido da direção das escolas, lido direto com os coordenadores e o pessoal de planejamento". (F1)</i>
FUNCIÓNÁRIA 2 (F2)	<i>Acompanhar e monitorar sistemas e plataformas da gestão educacional, mantendo-os atualizados; realizar interface entre os sistemas de gestão educacional e o trabalho pedagógico; elaborar, em conjunto, diagnósticos, visando ações de planejamentos de políticas de financiamento e outras; elaborar e preencher a estratégia de planejamento plurianual do PAR (Plano de Ações Articuladas) [...]. (F2)</i>
GESTOR ESCOLAR (G)	<i>Ser mediador entre os diversos grupos existentes no espaço escolar, buscando ouvir a todos para tomada de decisões assertivas que garantam um trabalho eficaz. É necessário saber orientar e motivar a equipe, além de buscar meios, condições e ferramentas que facilitem o trabalho para um melhor desempenho no processo de ensino aprendizagem. (G)</i>
PROFESSORA 1 (P1)	<i>[...] trabalho lecionando português e inglês e essa é uma atividade que me satisfaz. Primeiro a gente faz o planejamento da aula com base na BNCC e depois do nosso planejamento pronto a gente executa em sala de aula [...], no momento né, porque antes a gente estava executando remotamente e agora estamos híbridos, uma parte na escola e outra parte em casa, mas o primeiro passo é planejamento. Primeiro a gente planeja e depois a gente escuta com os estudantes. (P1)</i>
PROFESSORA 2 (P2)	<i>Minhas atribuições como professora são preparar e fazer o planejamento das aulas e atuar em sala de aula e repassar aos alunos. As atribuições do professor são isso né, você preparar, organizar o seu planejamento semanal, porque é através dele que você vai ter uma clareza e seguir todo aquele planejamento, que é fundamental. (P2)</i>
PROFESSORA 3 (P3)	<i>Na escola eu me concentro mais na sala de aula, questão de aprendizagem dos meninos, organização escolar da sala. (P3)</i>
PROFESSORA 3 (P4)	<i>Eu sou professora aqui do primeiro e do segundo ano, eu trabalho com uma sala multisseriada e procuro geralmente trabalhar de uma forma inclusiva, tanto que eu tenho alunos especiais e procuro utilizar de atividades que incluam toda a turma, além do pedagógico também atividades que estimulem a socialização de uma forma mais limitada diante da pandemia [...]. (P4)</i>

Quadro 1: Atribuições e Identificação dos Entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A cidade onde a pesquisa aconteceu fica localizada no interior de Pernambuco, possuindo, segundo o site do IBGE (2020), uma área de unidade territorial de aproximadamente 450,170 km² e contando com uma população estimada de 22.990 pessoas. Em termos de desenvolvimento econômico pode-se apontar aqui a feira livre da cidade, que acontece em dois dias da semana, às quartas-feiras e sábados, com comerciantes locais, da zona rural e cidades circunvizinhas. Outra fonte de renda presente na cidade são as empresas locais, que somam por volta de 180 unidades atuantes, variando desde mercados, confecções, lojas de roupas e etc.

Em termos educacionais, a cidade possui atualmente cerca de 50 unidades escolares distribuídas entre a rede municipal e a rede privada, com um quadro de professores contando com aproximadamente 200 docentes também distribuídos em toda a rede de ensino. Tratando de dados específicos do município, no ano de 2019 obteve no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) uma média de 5,1, para os anos iniciais, e de 4,6 para os anos finais do ensino fundamental. Com relação a taxa de escolarização das crianças e jovens de 6 a 14 anos de idade, no ano de 2010 foi de 96,9 %, mostrando que dentro das possibilidades e limitações, o trabalho vem sendo realizado em prol de alcançar os melhores resultados quando o assunto é a educação.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realização da análise dos dados obtidos, foram criadas quatro categorias a partir do roteiro de entrevistas que foi dividido pelos temas abordados nas entrevistas. Essas categorias foram elaboradas a fim de sintetizar as informações repassadas pelos entrevistados e responder ao Problema de Pesquisa proposto para este trabalho. Seguem as categorias:

- 1- Entendimento acerca da Gestão Participativa – Democrática;
- 2- Conhecimento das práticas participativas e utilização delas nas suas atribuições;
- 3- Considerações do espaço de trabalho como participativo – democrático;
- 4- Dificuldades e facilidades que influenciam a Gestão Participativa – Democrática.

Para cada uma destas categorias foram destacadas falas dos entrevistados correspondendo aos temas por meio de uma análise mais assertiva, conectando o resultado das entrevistas com o referencial teórico, a fim de responder aos objetivos deste trabalho. Os entrevistados serão identificados pelas iniciais de seus respectivos cargos, sendo eles: “S” para o Secretário, “F” para as Funcionárias 1 e 2, “G” para o Gestor Escolar e “P” para as Professoras 1, 2, 3 e 4 respectivamente. Para um melhor entendimento, foi sempre citado no texto o ambiente específico em que a pesquisa foi realizada, que relembrando, foram na Secretaria Municipal de Educação, na Unidade Escolar 1 e na Unidade Escolar 2. Depois de toda a explicação acerca do funcionamento desta análise, foram percorridos os resultados obtidos para cada categoria respectiva, como segue.

1 - ENTENDIMENTO ACERCA DA GESTÃO PARTICIPATIVA – DEMOCRÁTICA;

Esta categoria buscou analisar o conhecimento dos entrevistados a respeito do que seria uma Gestão Participativa – Democrática, uma vez que o conhecimento sobre tal gestão é o passo inicial para a valorização de práticas com o foco nessa interação entre os colaboradores. A partir do momento que o indivíduo não reconhece o sentido desse tipo de gestão, toda ou qualquer prática desempenhada não terá nenhuma eficácia verídica.

Buscando fazer uma conexão com o Referencial Teórico deste trabalho, pode-se utilizar o que foi citado anteriormente por David (2011) quando a autora fala que o processo de gerenciamento de ideias dos colaboradores é um grande facilitador na geração de um ambiente mais participativo e interativo, uma vez que os colaboradores terão o devido espaço de

expressão de suas ideias e opiniões, caracterizando tal ambiente como possuidor de participação, valorização e incentivo da contribuição de colaboradores.

Todos os entrevistados mostraram ter um conhecimento, mesmo que não tão aprofundado sobre o que é a Gestão Participativa – Democrática, sendo possível identificar que o ponto inicial para a inclusão de práticas participativas é ter o conhecimento de como ela se comporta no seu meio. Outro ponto bastante perceptível através dessas falas é que sim, a Gestão Participativa se faz presente nos ambientes de trabalho dos entrevistados, visto que as respostas eram com base na realidade que os cercavam e na forma como essa era trabalhada por eles.

Para o entrevistado S, em um primeiro momento é relatado que é difícil fazer uma Gestão Participativa – Democrática, onde ele destaca alguns pontos que vem a reforçar isso:

“Cara, é muito difícil fazer uma Gestão Participativa-Democrática. Porque as pessoas não estão acostumadas a falar, elas estão acostumadas a balançar a cabeça e a seguir ordens [...]. E quando você tá acostumado dessa forma, gera no outro uma expectativa, uma passividade e ele fica esperando um comando de dizer “faz isso”, e aí ele realiza aquilo exatamente que você que você determinou né”. (S)

Mais adiante ele cita um exemplo de como funciona a Gestão Participativa na realização de suas atribuições, mostrando que nesse processo não importam apenas os que desempenham as atividades internamente na Secretária, mas também as pessoas que sofrerão com os impactos das decisões tomadas através da gestão. Por fim, ele esclarece, na sua visão, como esse tipo de gestão é caracterizado:

Então veja, a gente tinha um projeto de reforma pra Porteiras [sítio da zona rural do município] que não vai ser, vai ser completamente diferente, o mesmo aconteceu em Cachoeira Grande [sítio da zona rural do município] né, quando a gente viu “vamos aqui ampliar a sala, vamos fazer a biblioteca” e o pessoal disse “rapaz a gente tá precisando é de uma cozinha condizente com a quantidade de alunos que a gente tem, uma coisinha mais ampla, pra entregar inclusive uma merenda melhor”, a comunidade disse isso. (S)

Então ter uma Gestão Democrática ela passa por ouvir as pessoas né, ouviu destinatário final, o aluno, ouvir aquelas pessoas que estão no meio do campo, ouvir os trabalhadores da educação, ouvir os pais e as mães, ouvir os motoristas né, ouvir todas as pessoas e é por isso que a gente tá tentando fazer. (S)

A fala relatada pela Funcionária 1, quando questionada sobre ter o conhecimento do que poderia uma Gestão Participativa, trouxe também um pouco da questão sobre “apenas dar a ordem e os demais executarem”, ou seja, o problema recorrente da existência de certa resistência das pessoas a esse ambiente mais participativo está sempre rondando o ambiente, mas que a preocupação é de mover esforços para mudar esse cenário. Já para Funcionária 2, a Gestão Participativa estaria mais ligada ao poder de tomada de decisão:

[...] ao meu ver né, o participativo todos estão ali ouvindo, se colocando, dispostos até a executar, só que o democrático, ainda volto pra aquela tecla, algumas pessoas precisam entender ainda o que é democrático, no sentido do bem pra todos e não pra si próprio. Porque as pessoas às vezes dizem que são gestores democráticos, são coordenadores democráticos, mas na visão, ainda acha que o democrático é dar a ordem, dar a ordem e todo mundo executar, quando não é assim. Mas a gente tá tentando e estamos até eu posso dizer, conseguindo e mudando essas características. (F1).

“Acredito ser a gestão onde todos os membros participam ativamente e de forma efetiva da tomada de decisões”. (F2);

As demais falas resumem-se em considerar todos da organização como importantes no desenvolvimento das atividades, não só as que dizem respeito as suas próprias atribuições, mas sim de todas as atividades que se completam entre si. Outro ponto mencionado nas falas foi novamente quanto a delegação da tomada de decisão, ou seja, um maior poder de decisão é tido consequentemente como fator de espaço para participação de todos, reforçando assim o que fala Freitas e Kladis (1995) sobre esse processo de tomada de decisão acontecer o tempo todo e em todos os níveis hierárquicos.

Na gestão participativa democrática a escola é vista como um espaço coletivo, onde a opinião de todos é importante, professores, alunos, comunidade, pais... As decisões são tomadas de maneira descentralizada. (G);

O meu conhecimento, a minha experiência, ela é só de sala de aula, mas pra mim gestão participativa é aquela que o gestor está ali apto tanto a ajudar seus professores como os professores também a ajudarem o gestor. Isso pra mim é gestão participativa. (P1).

Gestão Participativa e Democrática é aquela que na instituição as atribuições não se concentram apenas no Gestor, no Secretário, mas sim é um trabalho em conjunto onde todos participam das decisões. (P2)

No meu ver, eu acredito que seja justamente essa parceria que a gente está tendo. A gente precisa de alguma coisa, a gente pode sugerir, se der pra ser atendido, ótimo, se não der a gente vê o que faz, vemos uma coisa, mudar outra coisa. (P3)

Uma gestão Participativa - Democrática é aquela que não fica só a par do diretor, onde o diretor que manda e é o que ele decide [...] (P4)

Como resultado da primeira categoria desta análise, a Gestão Participativa vem se tornando algo visivelmente mais conhecido pelos servidores, mostrando que desde ambientes com características mais flexíveis como as escolas, até um órgão público com a Secretaria Municipal de Educação, estão cada vez mais aproveitando seus talentos e dando o devido espaço para que estes se façam presentes no cumprimento dos objetivos organizacionais. Ou seja, é possível retornar ao Referencial Teórico e lembrar a fala de Beline (2017) quando a autora aponta que o tema Gestão Participativa vem sendo bastante discutido no contexto educacional, justamente pela obtenção de benefícios organizacionais e pessoais:

“[...] visto que é um meio eficaz de garantir o sucesso de uma instituição escolar a partir do trabalho associado de pessoas que analisam situações, propõem soluções e ações em conjunto, pautadas na reciprocidade e desejo coletivo, partilhando conquistas e obrigações, inseridas num ambiente democrático, com distribuição de poder, responsabilidades e benefícios de forma igualitária”. BELINE (2017, p. 2)

2 - CONHECIMENTO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS E UTILIZAÇÃO DELAS NAS SUAS ATRIBUIÇÕES;

Esta categoria pretendeu analisar quais das práticas participativas citadas no Referencial Teórico, sendo elas Liderança, Avaliação de Desempenho, Brainstorming, Reuniões de Apontamento/Planejamento, Processo Decisório e Clima Organizacional, são percebidas nos ambientes de trabalho dos entrevistados e a forma como são realizadas dentro de suas atribuições. Tais práticas promovem uma maior interação entre Gestor e colaborador além de promover o desenvolvimento das práticas atuais da Gestão de Pessoas, conforme aponta Marques (2015) sobre a modernização Gestão de Pessoas tendo um foco mais voltado a agregar, aplicar, desenvolver e monitorar pessoas a fim de garantir a integração dessas atividades.

De forma que facilitasse o acompanhamento de todas as contribuições obtidas dos entrevistados, foram elaborados quadros contendo as principais práticas especificadas pelos pesquisados. Os participantes não demonstraram ter o conhecimento sobre todas as práticas participativas destacadas neste trabalho, ou por falta de conhecimento das ferramentas em si, ou pela não percepção de todas elas nas atribuições do seu dia a dia. Sobretudo, é importante

destacar que para um ambiente ser tido como participativo – democrático não necessariamente todas essas práticas devem se fazer presentes, com pelo menos uma delas sendo realizada efetivamente, esta indica um encaminhamento a participação. Como nem todas as práticas foram percorridas pelos entrevistados, nos quadros a seguir serão apontadas apenas as práticas relatadas no momento das entrevistas.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	
PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	FALAS DO SECRETÁRIO
LIDERANÇA	<i>Então nós estamos num processo de descobrir algumas lideranças novas na gestão das escolas, de recuperar pessoas que estavam, é... como é que eu posso dizer... acabrunhadas né, desmotivadas e você recupera ela [...]. (S)</i>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<i>[...] veja, nunca teve, estamos num começo de implementar, não posso dizer a você que temos, certo, mas a gente tá contratando uma assessoria pra isso e nós estamos fazendo... eu não posso dizer nem que tá fazendo, nós estamos estudando primeiro pra depois poder fazer um formulário através de forms, um mecanismo de a gente criar critérios objetivos de avaliação pra chegar no final do ano e você dar um feedback, eu dar um feedback aos diretores, eu dar um feedback aos coordenadores, aos gestores [...] ... e assim sucessivamente, a diretora de ensino dar um feedback aos professores né, a gente se auto avaliar porque assim a gente cresce, a gente saber o que é que é positivo ou negativo. (S)</i>
BRAINSTORMING	<i>Você acredita que como nunca tinha reunião [...]. Então esse brainstorming eu tive, mas veja, aí você tá na reunião a conversa é sobre um planejamento que é muito mais objetivo, não é o momento “e aí, vamos falar sobre esse projeto de democracia nas escolas, não o que...” e a gente tem uma chuva de ideias como eu acabei de mostrar, então as pessoas confundem o que é uma reunião com um brainstorming porque nunca fizeram uma reunião, então elas misturam tudo, eu tô tendo que separar as coisas, organizar né [...]. (S)</i>
PROCESSO DECISÓRIO	<i>Veja, antigamente era tudo com o secretário e obviamente quando tudo se concentra no secretário, eu não estou aqui avaliando o porquê se concentrava, se era porque não confiava, se era porque era uma característica pessoal [...], mas o que eu percebo é que era concentrado e como as atribuições elas são concentradas, você tem pouca capilaridade da secretaria, então hoje eu sei que essa tomada de decisão, essa atividade para alguns ela já existe porque as pessoas já entenderam, porém, elas ainda resguardam, ainda tem um resquício de falta de [...] falta de coragem mesmo de tomar decisão, e como ela não experienciaram tomar decisão, tomar decisões, quando tomam não estão habituados, assim ficam muito temerosos[...]. (S)</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL	<i>No início, no primeiro mês da minha gestão foi um clima organizacional tenso, por quê? Porque eu sou um elemento novo, as pessoas não me conheciam[...]. Então num primeiro momento foi um clima tenso, obviamente, que eu tirei por menos. eu fingia que não via, fingia que não era comigo e ao longo do tempo, que as pessoas foram me conhecendo, esse clima ele foi se alterando e quando as coisas elas vão acontecendo [...] (S)</i>

Quadro 2: Considerações a Respeito das Práticas Participativas.

Fonte: Dados da Pesquisa

Para o entrevistado S, todas as práticas foram percebidas e relatadas na entrevista, exceto as Reuniões de Apontamento/Planejamento. Inicialmente é possível identificar um exemplo citado por ele de como essas práticas são trabalhadas nos demais funcionários, especificamente

em relação a “liderança” quando o mesmo relata que essa liderança está em cada pessoa e que isso vem sendo trabalhado diariamente: “Nós estamos construindo lideranças né?!” (S).

A avaliação de desempenho, embora citada como uma ferramenta ainda em desenvolvimento, já possui uma finalidade determinada onde espera-se abranger todos os espaços/colaboradores da educação municipal para então alcançar concretude nas informações obtidas. O brainstorming foi relatado como algo também em desenvolvimento, justamente pela falta de identificação das pessoas sobre essa prática no dia a dia delas. Processo decisório também da mesma forma, com pouco envolvimento dos servidores no desenvolvimento desta prática nas suas atribuições, porém, a dinâmica adotada tem o foco em reverter aos poucos esse cenário e cabe destacar ainda que o então Secretário assumiu a secretaria em janeiro deste ano, e por isso, as falas estejam sempre muito relacionadas a essa visão de que as pessoas ainda precisam se envolver mais, ou se desenvolverem mais.

Quanto ao clima organizacional, foi indicado novamente pelo entrevistado uma certa influência pelo fato de ele, como Secretário, ser recém-chegado ao ambiente da Secretaria de Educação, o que é natural justamente pela mudança provocada a partir da inclusão de um novo elemento com grande poder de mudança, não pelo cargo que ocupa, mas pelas responsabilidades que lhe são atribuídas. Em contrapartida a essa instabilidade ocasionada pela mudança ocorrida no setor, o entrevistado relatou que buscou conseguir desenvolver uma melhor confiança através do alcance de resultados. Essa iniciativa de buscar trazer uma maior confiança para toda a equipe pode indicar uma tendência a um perfil com capacidade de liderança indo de encontro ao que diz Vianna (2013):

[...] é fundamental que os gestores, particularmente aqueles que se posicionam como líderes, desenvolvam a sensibilidade e a percepção para compreender a sua equipe de trabalho, diagnosticar suas necessidades e incentivá-la no desempenho com o foco nos objetivos e metas estabelecidas. VIANNA (2013, p. 47).

É mostrado que através dessa confiança os servidores têm o espaço para se desenvolverem e desenvolverem também suas atividades, uma vez que esse processo de construção de confiança é feito em conjunto:

Eu não tenho o melhor time, eu tenho um time bom, porque se eu estou dizendo que a gente tem várias deficiências e não posso dizer que eu tenho o melhor time, beleza?! Então eu tenho um time bom, razoável, e o que é que falta? Falta confiança, para dar confiança a esse time tem que fazer o que? Tem que fazer gol. [...] Porque estão vendo

resultados de uma forma diferente de funcionar, entendeu?! Então eu acho que as coisas, elas estão melhorando. (S)

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	
PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	FALAS DA FUNCIONÁRIA 1
LIDERANÇA	<i>Nós tentamos trazer essa liderança. O Secretário é uma pessoa bem aberta né, é um gestor bem dinâmico, acho que você é da cidade e tem percebido algumas situações em relação a essa chegada dele à secretaria, que foi um grande ganho, ele é bastante responsável no que faz, ele dá a liberdade, dá a autonomia tanto para mim, quanto para coordenação, direção, cada um na sua hierarquia[...]. Mas existe sim essa questão da liberdade, desse trabalho de liderança. (F1)</i>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<i>[...] estamos tentando criar essa avaliação de desempenho pra que seja exclusiva da rede, porque nós fazemos as avaliações externas, nós participamos de diagnósticos que vem direcionados da Gerência Regional, só que diante dessas formações, desses momentos que estamos tendo, nós sentimos a necessidade de ter uma avaliação exclusiva da rede, pra que a gente possa ter como um instrumento pra que direcione o nosso trabalho. (F1)</i>
BRAINSTORMING	<i>Olhe, no início a gente sente um certo entrave por parte de alguns, mas hoje, eu já percebo que já há um desejo diferente, já há um direcionamento diferente, já há uma visão diferente e isso tem sido importante para o trabalho que eles vêm desenvolvendo. (F1)</i>
REUNIÕES DE APONTAMENTO	<i>Também lida direto com os Gestores Escolares, a gente faz reuniões quinzenais, onde vamos estar fazendo a troca de experiências, re-alinhando aquilo que precisa, re-planejando, fazendo planos de ações pra que a gente possa ir alcançando as metas que a gente deseja alcançar. (F1) Essa equipe de planejamento, nós nos reunimos todas as quintas-feiras à tarde, pra que a gente possa ver o que aconteceu no decorrer da semana, onde a gente já está, e onde a gente quer chegar. (F1)</i>
PROCESSO DECISÓRIO	<i>Até o momento, eu estou aqui desde fevereiro, até o momento as situações que vem para as adesões quando a gente recebe a documentação ou a solicitação, a conversa é comigo e com o secretário, a gente já vê se dá certo ou não e já faz. (F1)</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL	<i>O clima organizacional ele precisa ter um olhar diferenciado. E desde que o secretário chegou, ele também, ele é bem visionário e já tem visto isso, tanto é que você participou daquele momento que aconteceu na escola [...], e ontem nós recebemos o feedback da equipe que fez a formação, que é justamente pra que a gente possa reorganizar os setores. (F1)</i>

Quadro 3: Considerações a Respeito das Práticas Participativas.

Fonte: Dados da Pesquisa

Iniciando as considerações acerca das declarações da entrevistada F1 pela prática da “Liderança”, é possível perceber que a resposta para este ponto se assemelhou bastante com as respostas do Entrevistados S no sentido de trabalhar as lideranças encontradas em cada colaborador afim de aprimorar o desenvolvimento de habilidades. O tipo de avaliação de desempenho vigente na Secretária acontece de forma geral e é realizado pelos representantes superiores da educação, ou seja, não acontece obedecendo uma ordem hierárquica específica, porém, de toda forma foi identificado novamente que a ferramenta está em desenvolvimento e

é pensada como forma de garantir melhores resultados ou mesmo potencializar os já obtidos, conforme o que aponta Marques (2015, p. 51) “O processo de avaliação de desempenho atua como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas [...].

O brainstorming apesar de novamente se mostrar não muito utilizado na Secretaria de Educação, foi descrito como algo que já está ganhando mais abertura por parte dos coladores nos momentos pertinentes, deixando claro que mesmo em pequena escala os coladores possuem a predisposição em recorrer a prática. Para as reuniões de apontamento/planejamento, a frequência com que elas acontecem é de forma bem assídua e com finalidades específicas para cada uma e com as observações da entrevistada sobre as principais atribuições desempenhadas pela Secretaria, foram descritos alguns momentos específicos sobre como essas reuniões são realizadas.

O processo decisório, dependendo da situação ou do procedimento a ser executado, acontece com a participação dos superiores na hierarquia organizacional. A Secretaria Municipal de Educação em questão não tem total autonomia de todas as decisões que precisam ser tomadas, porém mesmo recorrendo a outros órgãos ou setores, as decisões que dizem respeito ao funcionamento da mesma contam sempre com a participação de seus responsáveis legais, mostrando que mesmo de maneira externa a Secretaria busca pelo seu espaço:

[...] por exemplo uma contratação, se for uma contratação ou uma nomeação, isso a gente informa ao jurídico da prefeitura, porque tudo precisa ser com os trâmites legais, e é o correto, então eles fazem a publicação, mas aí com o nosso direcionamento. (F1)

É interessante para esta pesquisa relatar que durante a estruturação de todo o processo para realizar as entrevistas, especificamente na parte em que as concessões estavam sendo solicitadas, o pesquisador pode ter acesso a um momento denominado como “Constelação Organizacional” que tinha o intuito de realizar um diagnóstico sobre os perfis dos servidores lotados na Secretaria Municipal de Altinho, onde acreditava-se que através desta constelação seria possível a identificação, definição e direcionamento das atribuições de acordo com o perfil específico de cada servidor, o que conseqüentemente proporcionaria um clima mais organizado e sem tantas interrupções no papel que cada um estivesse responsável por desempenhar, ou seja, seria um trabalho de reconhecimento e valorização das contribuições que cada servidor pudesse oferecer.

A explicação anterior se aproxima muito bem do que apontou a fala de Oliveira e Carvalho (2012) sobre o clima organizacional ser uma ferramenta que fortaleça a gestão participativa no sentido de as organizações que tornam o ambiente de trabalho um local agradável, tornarem também mais fácil o relacionamento interpessoal e conseqüentemente melhorarem a produtividade, uma vez que será mais fácil de todos os envolvidos em determinada tarefa unirem suas forças e conhecimentos em busca de sua conclusão, porém, sem deixar de identificar qual o seu papel e como ele é importante para a construção do todo.

Nas demais colocações dos outros participantes, apenas algumas práticas foram relatadas e mesmo com a reformulação das perguntas na tentativa de obtenção de respostas, os respondentes não deram mais informações além do que será relatado a seguir. Tal observação pode, de alguma forma, estar relacionada ao fato de os entrevistados não perceberem tais práticas no seu dia a dia, a falta de conhecimento sobre elas ou pode indicar ainda certa divergência entre o que foi relato pela fala do Secretário e da Funcionária 1 e o que realmente acontece na realidade de cada ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	
PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	FALA DA FUNCIONÁRIA 2
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<i>Destaco a Avaliação de Desempenho, como uma das estratégias de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes, que é realizada individualmente e hoje tem uma dimensão maior, pois a partir dela e com base em alguns indicadores os sistemas de ensino têm a possibilidade de avaliar outros aspectos além do desempenho do estudante. (F2)</i>
REUNIÕES DE APONTAMENTO	<i>Desde o início do ano, mantem-se um calendário fixo de Reuniões de Apontamento/Planejamento, onde, junto ao Dirigente Municipal de Educação temos a liberdade de expor ideias e dar sugestões sobre todo o trabalho em pauta e assim acredito, de certa forma, também, ser a prática de Brainstorming. (F2)</i>

Quadro 4: Considerações a Respeito das Práticas Participativas.

Fonte: Dados da Pesquisa

Um relato da entrevistada que viria a justificar a falta das demais práticas pode ser o trecho destacado a seguir, onde quando perguntada sobre ter ou já ter tido o devido espaço para

incluir/recorrer a alguma dessas práticas na realização das suas atribuições a resposta foi de que devido a suas tarefas serem mais técnicas, não enxergou a necessidade para tal:

Não. Acredito que por ser uma prática mais técnica não tenha sentido a necessidade. (F2)

Levando em consideração o fato de que mesmo em um ambiente compartilhado e com um objetivo em comum a ser alcançado, cada funcionário possui suas atribuições específicas, com demandas específicas e muitas das vezes é inviável a aplicação de todas as práticas participativas abordadas neste trabalho, mesmo elas estando dispostas para serem aproveitadas.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	
PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	FALAS DA GESTORA ESCOLAR
BRAINSTORMING	<i>Brainstorming - discutir, debater, tempestade de ideias para a realização de um trabalho criativo. (G)</i>
REUNIÕES DE APONTAMENTO	<i>Planejar é primordial para alcançar os objetivos almejados. (G)</i>

Quadro 5: Considerações a Respeito das Práticas Participativas.

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando o intuito principal da entrevista semiestruturada, algumas perguntas foram adicionadas no momento da entrevista para chegar o mais próximo possível da resposta que se buscava obter, então questionada sobre a introdução dessas práticas nas suas atribuições bem como ter ou já ter tido o devido espaço para incluir/recorrer a alguma delas na realização das suas atribuições as respostas cedidas por ela foram as seguintes:

Sim, busco trabalhar com a participação de todos que pertencem a comunidade escolar, ouvindo ideias e opiniões que visem contribuir para o bom desempenho da instituição. (G)

Tenho autonomia para desenvolver o meu trabalho de forma participativa incluindo as práticas e ferramentas necessárias para um bom trabalho. (G)

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	
PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	FALAS DA PROFESSORA 1
LIDERANÇA	<i>[...] trazendo para a prática a minha sala de aula, um líder que ele está ali apto as partilhas dos que estão com você e eu por exemplo que estou na sala de aula, eu sou o líder, mas eu tenho que dar abertura aos meus estudantes para eles também optarem. (P1)</i>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<i>Eu acredito que é muito importante a gente estar auto se avaliando para trabalhar a avaliação, porque a gente sabe que a avaliação não só você colher o que o outro aprendeu, mas é você também avaliar, você colher se o outro aprendeu com você. Então eu acho que a avaliação é algo de suma importância para que você faça a autoavaliação para poder avaliar, esse é o meu pensamento. (P1)</i>
BRAINSTORMING	<i>Quando se trata por exemplo das datas comemorativas, a coordenação sempre fala pra gente “vamos trabalhar as datas comemorativas”, como por exemplo o dia do livro. Eles dão as sugestões, a coordenadora dá a sugestão, mas ela deixa aberto também para que a gente trabalhe dentro das nossas ideias, que a gente exponha também as nossas ideias e a partir daquele conjunto vai juntar o útil ao agradável e vai se viver esse momento. (P1)</i>
REUNIÕES DE APONTAMENTO	<i>Depois que eu cheguei nesta instituição nós não temos reunião de planejamento para planejar junto, cada qual faz o seu planejamento, manda para a coordenadora e ela faz as observações e nos devolve com as suas correções. (P1)</i>
PROCESSO DECISÓRIO	<i>Por exemplo, no método de aplicação de prova, geralmente já é por tempo determinado, tem aquele tempo determinado, tem aquela semana que vai ocorrer as avaliações, então essas avaliações são preparadas, são mandadas para a coordenação, a coordenação avalia o que pode ir para o aluno e o que pode ser mudado e a gente faz essas correções e manda para ela, então não é uma tomada de decisão minha, é uma tomada de decisão em conjunto com a coordenação. (P1)</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL	<i>Eu vejo como um clima democrático, porque eu tenho a minha forma de agir e de falar como eu acho que deve ser, o outro já pensa de outra forma, mas geralmente quando se junta para uma tomada de decisão ali é chegado ao consenso. Então eu vejo que é democrático, tanto a minha opinião é válida como a tua também. (P1)</i>

Quadro 6: Considerações a Respeito das Práticas Participativas.

Fonte: Dados da Pesquisa

Com as considerações da Professora 1 fica ainda mais evidente a importância de dar o devido espaço para os servidores, no caso os professores, para se colocarem diante das ações que se pretende realizar no ambiente escolar. Isso lembra muito bem a fala de Silva (2001, p. 50) quando diz que, “Entretanto, a escola pode ser encarada como uma instituição dotada de uma autonomia relativa, como um território intermédio de decisão no domínio educativo, que não se limita a reproduzir as normas e os valores do macro sistema”, ou seja, de nada adiante dar ênfase apenas ao que está previamente estabelecido sem ao menos interagir com todos os envolvidos na determinada atividade sem levar em consideração as suas objeções.

Outro ponto interessante a ser observado é que o fato de ela ter percebido as práticas participativas na realização de seu trabalho reforça a fala da Gestora quando diz que tenta trabalhar com a participação de todos que estão na comunidade escolar e pode-se mais uma vez

recorrer ao Referencial Teórico para retomar o que disse (VENÂNCIO, 2017, p. 21) afirmando que “Liderar é envolver as pessoas no processo de discussão de forma a mobilizar o máximo de capital humano e de inteligência”, e para que isso seja efetivamente cumprido, nada melhor que mostrar aos demais colaboradores que suas contribuições são válidas e levadas em consideração, como relatado pela entrevistada. Por fim, cabe aqui apontar que tal característica de liderança pode ser o reflexo da prática relatada pelo Secretário sobre trabalhar essa liderança em cada um dos colaboradores, pelo menos nesse contexto especificamente, pois não foi em todos os casos que essa iniciativa teve total eficácia, como será possível observar nos relatos obtidos com uma das professoras a seguir.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	
PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	FALAS DA PROFESSORA 2
LIDERANÇA	<i>Sim, a gente tem esse espaço, de liderar. Mas o que eu percebo dentro da nossa Secretaria é que essa liderança é bem participativa, porque não se concentra só no Gestor, mas sim em todos que estão a sua volta, supervisores, coordenadores, professores, equipe que faz parte da escola como o zelador, merendeira, porteiros, é um trabalho sempre em equipe. (P2)</i>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<i>Essa avaliação é constante e diária[...], tanto aqui na instituição no dia a dia, na sala de aula, como também essa avaliação é feita através das reuniões pela Secretaria de Educação, pelos supervisores, coordenadores, há sempre, onde se tá dando certo, o que é que a gente pode melhorar e sempre há essa avaliação. (P2)</i>
REUNIÕES DE APONTAMENTO	<i>Na questão da organização, para fazer o planejamento organizacional das instituições, nós sempre nos reunimos, professores, supervisores e coordenadores onde ali a gente vai programar, discutir e juntar as ideias para fazer o planejamento. (P2)</i>
PROCESSO DECISÓRIO	<i>Se senta todo mundo, se chega, através de um diálogo, se chega num consenso e essas informações são repassadas na escola, não é mais uma decisão centrada só no Gestor, uma gestão autoritária [...] existem as formações para que todas as decisões sejam tomadas sempre no coletivo visando cada vez mais o melhor para o desenvolvimento e aprendizagem dos educandos. (P2)</i>

Quadro 7: Considerações a Respeito das Práticas Participativas.

Fonte: Dados da Pesquisa.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	
PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	FALAS DA PROFESSORA 3
LIDERANÇA	<i>Muito pouco. É necessário que haja essa liderança até pra gente se orientar, mas é muito pouco, o que eu percebo mais é essa questão de sentar e conversar [...] eu por exemplo, me abduco de muita coisa burocrática em relação a escola, eu posso gerenciar e liderar a minha sala, e disso eu não abro mão e a gente tem total autonomia pra isso, mas fora da sala de aula, eu já não gosto de assumir tantas responsabilidades assim [...]. (P3)</i>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<i>Diariamente a gente trabalha muito com a avaliação formativa. Acontece diariamente porque na educação infantil a gente não trabalha com conceitos de nota, a gente trabalha com pareceres que é o desenvolvimento do aluno desde [...]. (P3)</i>
BRAINSTORMING	<i>Está presente também. (P3)</i>
REUNIÕES DE APONTAMENTO	<i>Sim, sempre presente no dia a dia. (P3)</i>
PROCESSO DECISÓRIO	<i>Fica totalmente a meu cargo, a não ser que seja fora da sala de aula e eu precise comunicar, mas em questão pedagógica é totalmente ao meu cargo e me deixam totalmente à vontade para trabalhar de acordo com o que eu percebo que a criança pode atingir. As orientações a gente passa regularmente por formações, reuniões em que eles dão sugestões, orientações, mas fica a nosso cargo segui-las ou não porque vai de acordo com nossa turma. (P3)</i>

Quadro 8: Considerações a Respeito das Práticas Participativas.

Fonte: Dados da Pesquisa

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	
PRÁTICAS PARTICIPATIVAS	FALAS DA PROFESSORA 4
LIDERANÇA	<i>Aqui eu vejo na questão de liderança, nós como professoras e como equipe, nós assumimos esse papel de liderança justamente por não ter gestores, então assim, boa parte das coisas que são decididas aqui fica a par da gente mesmo, a gente que fica responsáveis [...]. (P4)</i>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<i>Essa avaliação de desempenho, a questão é o seguinte, nós estamos ainda começando a estar a par desse desempenho, porque nós estávamos mais ou menos um ano e meio nessa forma remota, então não tem como a gente analisa ainda em duas semanas de volta às aulas, o que a gente observou é que tá com um déficit muito grande no aprendizado [...]. (P4)</i>
BRAINSTORMING	<i>[...] a escola é uma escola muito participativa, muito dinâmica. A gente trabalha muito com projetos aqui, então assim, quando um professor trabalha com projetos já dá para ver que existe uma criatividade porque ele sai do livro, ele sai daqueles conteúdos programáticos de lá e você colocar as suas ideias [...]. (P4)</i>
REUNIÕES DE APONTAMENTO	<i>Sim, presente em vários momentos. (P4)</i>
PROCESSO DECISÓRIO	<i>Tem dois eixos, o didático e tem a questão das decisões do espaço físico. Do didático a gente sempre tem reuniões pelo google meet [...] agora a gente já tá voltando mais ao normal e tá tendo essas reuniões [...], [...] o didático geralmente é decidido em reuniões pela secretaria onde nos é passado o que deve ser feito e a questão do espaço físico, também da tomada de decisões, geralmente sempre tem essas reuniões que é da unidade executora, onde a gente juntamente com a comunidade, decide o que é importante ser feito na escola [...]. (P4)</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL	<i>Ela é uma área participativa. Pelo menos essa escola eu vejo que ela é. (P4)</i>

Quadro 9: Considerações a Respeito das Práticas Participativas.

Fonte: Dados da Pesquisa

Com a análise das colocações das três professoras é possível observar a importância do reconhecimento de cada indivíduo como diferente, com perfis e comportamentos também diferentes. Um exemplo claro disso é quando a P3 relata que não abre mão de liderar na sua sala de aula, ou seja, na sua atividade fim, porém, quando o assunto são questões externas ela prefere se abdicar de tais atividades, o que pode indicar uma falha no alcance da iniciativa de se “trabalhar a liderança” relatado anteriormente pelo entrevistado S e a entrevistada F1.

Tal observação se deu pelo fato de se tratar de uma Unidade Escolar sem a presença de um Gestor que esteja a frente das questões tanto burocráticas quanto pedagógicas, fazendo com que seja necessário o maior envolvimento dos colaboradores ali lotados assumindo, de certa forma, papéis de tomadores de decisão, de liderança e de protagonismo, não ficando restritos apenas a sua atividade fim.

A partir do momento que um desses colaboradores se abdicar de assumir determinadas posições em um ambiente de trabalho que demanda maior engajamento, outros questionamentos são levantados a respeito dos motivos que causam essa abdicar e uma estratégia simples que pode vir solucionar esse problema é a escuta ativa que segundo Vianna (2013, p. 47) “A escuta ativa é o meio mais efetivo para estabelecer relacionamentos saudáveis e elevar o grau de confiança entre líderes e liderados, com abertura suficiente para discutir os problemas e as insatisfações de forma franca”.

O clima organizacional é outro fator que implica diretamente no comportamento de indivíduos justamente por se tratar da forma como eles interpretam o contexto e as situações ocorridas no seu dia a dia, podendo este ser uma contribuição para o que disse a entrevistada P3 em relação a prática da liderança. Diante disso, faz-se necessário que o clima organizacional proporcione um estado de maior confiabilidade para que os agentes que o compõem desenvolvem-se para além de suas atribuições pré-estabelecidas, conforme o que apontaram Tavares, Galinha e Reis (2018) no referencial deste trabalho:

Um clima organizacional favorável permite a satisfação das necessidades do indivíduo, destaca-se que um bom ambiente afeta de forma positiva as suas atividades e a partir disso, o colaborador se sente motivado a colaborar com a empresa em todas as formas. (TAVARES et. al. 2018, p. 23).

De maneira geral todas as outras respostas coincidem entre si, mas é claro, com as ressalvas particulares de como cada entrevistada consegue interpretar o meio em que está inserida e o ambiente de trabalho, não só em relação ao clima organizacional, mas a tudo o que relatado nas entrevistas é amplamente participativo e conta com grande interação entre as

demais professoras. Isso fortalece o que aponta Beline (2017) sobre como a Gestão Participativa se caracteriza no contexto educacional, bem a sua contribuição para a área:

[...] meio eficaz de garantir o sucesso de uma instituição escolar a partir do trabalho associado de pessoas que analisam situações, propõem soluções e ações em conjunto, pautadas na reciprocidade e desejo coletivo, partilhando conquistas e obrigações, inseridas num ambiente democrático, com distribuição de poder, responsabilidades e benefícios de forma igualitária”. BELINE (2017, p. 2)

A análise destes relatos não tem um caráter de julgamento, e, portanto, não assumem um lugar de apontar o que é certo ou errado, mas levando em consideração a literatura abordada para esta pesquisa, tais ressalvas são de grande importância para a construção desta análise como um todo. É claro que com a completude de um sistema educacional e com o grande número de servidores necessários para a sua manutenção fica difícil verificar se todas as estratégias pensadas para desenvolvimento estão ocorrendo conforme o planejado, porém, é importante que os gestores públicos responsáveis por tais questões não tomem essa dificuldade como motivo de imobilização perante os desafios encontrados.

3 - CONSIDERAÇÕES DO ESPAÇO DE TRABALHO COMO PARTICIPATIVO – DEMOCRÁTICO;

A análise desta categoria pretende ressaltar as considerações dos entrevistados acerca do espaço em que estão inseridos, observando se ele tem práticas participativas – democráticas e o que os justifica como tal. Algumas das contribuições analisadas nas categorias anteriores já mostraram que tais características, participativas – democráticas, se fazem presentes nas atividades desempenhadas pelos entrevistados bem como no contexto geral do espaço em que estão inseridos. Destacando a fala de Moura (2017) o ambiente democrático se caracteriza como sendo um espaço de:

Outro principal alicerce do estabelecimento de uma gestão democrática passa pelo estabelecimento e desenvolvimento do diálogo, que deve ser utilizado enquanto forma de comunicação e ação individual e coletiva, na busca por superar as estruturas de perpetuação do poder dominante e autoritário das relações sociais que ainda marcam as práticas educativas. MOURA (2021, p. 70).

Começando com o que relatou o entrevistado S, na sua percepção ainda falta a efetivação de algumas ferramentas, mais especificamente de avaliação de desempenho, para a partir disso considerar sua gestão como democrática. Ou seja, pela sua fala, o que ele considera como democrático é exatamente o alcance de todos os envolvidos no processo e de todos os que sentirão os impactos das ações e decisões tomadas nos, e para, os ambientes escolares:

Ainda não. Mas a gente tá trabalhando para ser. [...] quando tiver uma ferramenta de avaliação, quando eu tiver uma ferramenta que eu chegue mais diretamente aos alunos, que são os destinatários, quando eu puder, a partir dessa avaliação, a partir dessas pesquisas, tiver ações que atendam a essas demandas e publicizar tudo isso, aí eu posso dizer assim “opa, eu comecei a ter uma Gestão Democrática”. (S)

O momento da entrevista destacado a seguir, também especificamente sobre a Gestão Democrática, apontou a necessidade de aperfeiçoamento em detrimento de qual é o real sentido da democracia, ou seja, participação igualitária em prol do bem comum:

Ela é participativa. Ela está se tornando democrática. [...] volto pra aquela tecla, algumas pessoas precisam entender ainda o que é democrático, no sentido do bem pra todos e não pra si próprio [...]. (F1)

O relato da entrevistada F1 desperta algumas interrogações sobre os tipos de perfis que compõem o quadro de funcionários da Secretaria Municipal de Altinho pelo fato de indicar, de certa forma, a existência de determinados perfis com características autoritárias, uma vez que não presam pelo bem comum a todos os integrantes do mesmo ambiente a qual fazem parte.

Levando em consideração as limitações para a realização de uma pesquisa deste tipo, contando com as entrevistas semiestruturadas como ferramenta de captação de informações, fica inviável a identificação exata desse tipo de perfil destacado pela entrevistada, mas de toda forma, como uma justificativa para tal observação, pode-se recorrer a fala de Becker et. al. (2016) sobre os perfis de lideranças nas estruturas organizacionais, especificamente o perfil autoritário, identificando e o caracterizando como:

[...] o que assume um estilo autoritário centralizado no dirigente, de quem as pessoas esperam permissão para tomar a iniciativa, considerando a cultura organizacional em segundo plano e a tomada de decisões como processos formais, onde o sucesso é apenas atribuído ao gerente. BECKER ET. AL. (2016, p. 395).

O lugar ocupado por cada entrevistado no seu ambiente de trabalho tem total influência na forma como o mesmo lê o cenário em que está inserido e isso justifica a resposta da entrevistada F2 alegando que tanto internamente, quanto em outras práticas, a Secretaria Municipal de Educação se caracteriza sim como participativa.

“Sim. Tanto no âmbito interno da secretaria, com as reuniões semanais, já relatadas em outra questão. Como externamente, com outras práticas”. (F2)

As próximas ressalvas dos participantes a serem analisadas casam muito bem com a discussão proposta por Krawczyk (1999) sobre como o tipo de gestão praticado nas

organizações escolares foi sendo definida ao longo do tempo. Tais discussões, segundo a autora, datam desde os anos 80, onde o foco era a implementação de uma gestão mais democrática, autônoma e descentralizada tendo em vista o oferecimento de uma educação de mais qualidade.

A fim de obter uma maior precisão nas respostas dos servidores lotados nas Unidades Escolares, a pergunta foi feita primeiramente pedindo para as participantes analisarem a gestão da Secretaria Municipal de Educação como participativa ou não, e em seguida a pergunta foi direcionada para analisarem se o tipo de gestão praticado internamente na Unidade Escolar que estão lotadas como participativa ou não.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA GESTÃO COMO PARTICIPATIVA OU NÃO	
FALAS DA ENTREVISTADA (G)	
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	<i>Sim, porque não são coisas impostas né. A gente sabe que tem o governo, o Ministério da Educação, tem a GRE, mas assim, eles [a secretaria] não deixam de ter autonomia e também de se reunir com a gente, que geralmente eles nos reúnem e eles pedem opinião a gente, eles decidem as coisas junto com a gente pra que possa realmente o trabalho fluir, porque quem tá no chão da escola somos nós, quem sabe da realidade somos nós, não adianta a secretária impor uma coisa sem ouvir os gestores, sem ouvir os coordenadores, sem ouvir os professores né?! Então hoje eu considero assim algo bem aberto. (G)</i>
UNIDADE ESCOLAR	<i>Eu tenho trabalhado diuturnamente para que isso aconteça, para que todos participem, e assim, já é uma prática que não é de hoje, a questão por exemplo das Unidades Executoras, onde tem que participar os pais, têm que participar representante de professores, a comunidade como um todo, representante de todos os funcionários, são feitas reuniões abertas para que todos participem [...]. (G)</i>

Quadro 10: Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não.

Fonte: Dados da Pesquisa.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA GESTÃO COMO PARTICIPATIVA OU NÃO	
FALAS DA ENTREVISTADA (P1)	
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	<i>Sim, eu vejo que essa gestão, ela é uma gestão muito preocupada e muito participativa com relação a todos os anseios voltadas para a educação e para desenvolvimento do município. Eu vejo essa gestão muito participativa e preocupada. (P1)</i>
UNIDADE ESCOLAR	<i>Sim, eu sinto isso porque é como se eu saísse da minha casa para minha outra casa. Aqui eu me sinto muito bem e é aquilo que eu disse anteriormente, sempre que eu sinto a necessidade de desenvolver além daqueles conteúdos uma atividade extra que venha a fazer com que desenvolva o conhecimento do nosso aluno, isso é muito bem aceito pela gestão, tanto a escola quanto a Secretaria de Educação. Então eu vejo sim, que é participativa. (P1)</i>

Quadro 11: Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não.

Fonte: Dados da Pesquisa.

É clara a mobilização da Gestora entrevistada em interagir ao máximo com os colaboradores da unidade a qual está à frente, fazendo com que essa interação não se restrinja apenas ao ambiente interno da escola, mas leve em consideração os atores externos que se relacionam com a atividade da escola, como por exemplo os pais, representantes dos funcionários e toda a comunidade em geral. É notório também através do que relatou a P1, que se sente saindo de uma casa para outra, que tal iniciativa pode sim estar refletindo internamente nos colaboradores que compõem o grupo escolar. Tal alegação é muito útil quando analisada em relação a fala de Vanti (1999, p. 335) de que “A gestão participativa caracteriza-se por uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos”.

As professoras lotadas na Unidade 2, sem a presença de um Gestor, trouxeram considerações bem parecidas no sentido de todas perceberem o ambiente em que estão inseridas como participativo, tendo como grande responsável por isso o trabalho que em conjunto ambas desempenham na unidade.

O que as professoras relataram segue muito bem a linha de pensamento de Ferreira (2013, p. 40) onde o processo de descentralização “Tem como objetivo principal dotar as organizações de melhores condições para o oferecimento de respostas despadronizadas às necessidades manifestas pelos diferentes grupos atendidos ou impactados”, ou seja, por ser uma

escola sem um Gestor específico, certa parcela de autonomia é dado a essas professoras para que no dia a dia de suas atribuições as decisões tanto de cunho pedagógico, como operacional, sejam tomadas por elas afim de manterem o cumprimento da atividade fim da escola. Sem a descentralização no ambiente escolar, muito pouco poderia ser feito para se adequar as particularidades presentes no contexto mutável desses espaços.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA GESTÃO COMO PARTICIPATIVA OU NÃO	
FALAS DA ENTREVISTADA (P2)	
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	<i>Considero. Porque a gente, tanto por parte do Gestor, o secretário de educação, a diretora de ensino, os coordenadores, supervisores, estão diariamente junto com a gente trazendo as informações, fazendo as formações e nessa troca e diálogo com os professores nós somos respeitados, somos valorizados e isso tem fortalecido cada vez mais. (P2)</i>
UNIDADE ESCOLAR	<i>Sim, eu percebo. Porque aqui nessa escola não tem Gestor, por ser de pequeno porte, só trabalha mesmo os professores. Eu hoje estou como responsável e as meninas também, todos nós aqui somos responsáveis, não tem isso de dizer você é mais do que eu, todos nós aqui somos responsáveis pela escola, dos professores a zeladora e a merendeira. E aqui é um trabalho em equipe, parceria, de diálogo, aqui é bem democrático mesmo. (P2)</i>

Quadro 12: Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não.

Fonte: Dados da Pesquisa.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA GESTÃO COMO PARTICIPATIVA OU NÃO	
FALAS DA ENTREVISTADA (P3)	
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	<i>Sim. (P3)</i>
UNIDADE ESCOLAR	<i>Sim, aqui a gente se junta pra tudo que for acontecer na escola. A gente senta e vamos discutir o que precisa melhorar primeiro. Se é pra um projeto, vamos sentar e discutir para todas as turmas participarem, pra não participar só uma e o outro ficar de fora [...]a gente tenta o máximo fazer isso até para a questão da comunidade em si, dos pais que estão muito mais presentes agora do que era antigamente, então é um jeito que tá dando muito certo [...]. (P3)</i>

Quadro 13: Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nesses relatos podemos observar que a P3, mostrou-se bastante engajada com as práticas escolares relacionadas ao cunho pedagógico desenvolvido na unidade em que presta seus serviços. Mais uma vez é clara a sua postura quanto ao envolvimento nas atribuições burocráticas da escola, onde nada foi relatado no sentido da participação em tais questões fora de suas atividades fim, de toda forma, este é um ponto observado apenas como análise deste trabalho, ficando a cargo dos responsáveis diretos da unidade intervirem ou não em tal situação, uma vez que a atividade fim vem sendo desempenhada de maneira fluída e somando diversos resultados positivos a todos os integrantes e sobretudo aos alunos que usufruem dos projetos desempenhadas.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA GESTÃO COMO PARTICIPATIVA OU NÃO	
FALAS DA ENTREVISTADA (P4)	
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	<i>Sim e eu vejo que durante esse tempo todo, essa gestão principalmente, eu vejo muito participativa desde a questão física como também de estar acompanhando de forma online o trabalho do professor, eu vejo participação em todos, na questão da secretaria em si, e isso é muito bom, a gente tá colhendo frutos da participação, a gente tem gás pra trabalhar porque a gente é ouvido então isso é muito bom. (P4).</i>
UNIDADE ESCOLAR	<i>Sim, na minha ótica eu vejo que é uma escola totalmente participativa. (P4)</i>

Quadro 14: Considerações a Respeito da Gestão como Participativa ou Não.

Fonte: Dados da Pesquisa.

4 - DIFICULDADES E FACILIDADES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO PARTICIPATIVA – DEMOCRÁTICA.

Esta última categoria de análise tratou de relatar, com os dados obtidos nas entrevistas, as facilidades e dificuldades encontradas na utilização de uma Gestão Participativa e para tal análise, serão levados em consideração dois conceitos apresentados no início deste trabalho, sendo eles: *Institutional Accountability*, ferramenta derivada da *New Public Management* (NPN) e a Administração Pública Gerencial (APG). Ambos os conceitos surgiram como forma de modernizar a Administração Pública, bom como torná-la mais transparente, eficiente e participativa, passando a serem os norteadores do funcionamento público.

Para justificar os conceitos citados acima vale retomar os respectivos autores utilizados no Referencial Teórico, sendo o primeiro deles Fresneda (2014, p. 74), que em seu estudo sobre a tecnologia como fator de mudança para o setor público, aponta que a *Institutional Accountability* “forçará uma organização pública a ser responsável pela produção de resultados vis-à-vis aos recursos (financeiros, humanos, materiais, informacionais, etc.) a ela alocados”, ou seja, será necessário um alto grau de envolvimento entre os componentes para o cumprimento de tal direcionamento. O segundo autor retomado para esta sessão foi Ferreira (2013, p. 39) apontando que a Administração Pública Gerencial (APG) “trata-se de um conjunto de medidas direcionadas para o aumento da eficiência e a elevação da produtividade das organizações estatais, valendo-se, para tanto, de mecanismos e técnicas já consagrados na gestão empresarial”

Os comentários do entrevistado S estiveram muito atrelados ao fato de toda a complexidade que um processo democrático exige, ou seja, trabalhar nas pessoas a importância do reconhecimento do trabalho conjunto, a percepção do seu trabalho como significativo, mas não como único e mais importante que os demais, além do reconhecimento claro do objetivo que se pretende alcançar. Tavares (2018, p. 5) mostra que “A organização democrática precisa reconhecer a necessidade indispensável de se trabalhar em equipe, tendo em vista que é por intermédio desse processo que inovações são geradas”, e essa geração de inovações é exatamente o que se busca através da *New Public Management*.

A democracia ela tem um custo e o custo é alto, o custo é altíssimo [...] e uma Gestão Democrática ela também tem um custo, altíssimo, porque o trabalho é maior, é um trabalho de convencimento, é um trabalho de organização, é um trabalho de distribuição de tarefas, onde você tinha as tarefas muito concentradas na mão de pouquíssimas pessoas, quando não de uma única pessoa, que no caso é o secretário[...]. (S)

Esse discurso esteve presente em outros momentos da entrevista e inevitavelmente levantou um questionamento se durante todo o tempo em que ele está no cargo como Secretário Municipal de Educação, não houve nenhuma mudança, mesmo que em pequena escala, do contexto apresentado e, muito prontamente, sua resposta foi de que vem sim desenvolvendo um trabalho de mudança desses perfis e que já consegue enxergar bons resultados.

[...] ou seja, na medida em que minimamente, eu não consegui com todos, mas conseguir determinar tarefas específicas para que todos funcionem numa engrenagem e todos saibam o que o outro tá fazendo e que precisam também do outro

né, que a gente tem que construir em conjunto, as coisas começaram a fluir mais rápido. [...] muitas pessoas que estavam de braços cruzados compreenderam o seu papel dentro da educação e desarmaram, e começaram a evoluir, entendeu?! (S)

Outro relato que se repetiu sobre as pessoas ainda não estarem tão “atualizadas” com as novas demandas da Administração Pública, ou seja, ainda se manterem presas a práticas mais burocráticas e permanecem em um lugar de acomodação foi colhido com a F1:

Não é porque você se formou que você precisa estacionar ali [...] a gente precisa estar sempre em busca de conhecimento, e isso dificulta porque algumas pessoas acham que onde está já está bom, chegou até ali tá ótimo, tá confortável, e a gente sabe que hoje as mudanças são tão rápidas, que se você não se atualizar você vai ficando pra trás [...]. Então eu acho que falta um pouco disso, o profissional ir atrás, o profissional se atualizar, nesse sentido. (F1)

Essa argumentação indica que a proposta de modernização de Administração Pública através da *New Public Management* (NPN) e a Administração Pública Gerencial (APG) não tenham causado grandes efeitos no setor estudado nesta pesquisa. De toda forma, sofrendo os efeitos ou não dessa modernização, colaboradores que ainda possuem esse tipo de comportamento conseqüentemente podem não estar dispostos a se engajarem nas atividades e com os demais colegas de trabalho, que por sua vez, gerará percalços em todo o desenvolver das atribuições e cabe aos gestores estarem dispostos a se utilizar de meios que contornem tal situação.

Um exemplo de contornar a situação foi descrito pela Gestora Escolar, onde ela acredita que através do acolhimento aos colaboradores tem-se obtido bons resultados quanto aos funcionários que ainda se mantêm presos aos velhos paradigmas:

O que dificulta dentro da escola ainda são alguns paradigmas que precisam ser quebrados, algumas posturas. Por exemplo, às vezes existem funcionários que já têm muitos anos de experiências, entendesse, que tá ali já se aposentando, aí já assume uma postura “Gabriela” né, “eu nasci assim e vou morrer assim, vou ser sempre assim”, então é por isso que eu busco acolher, trazer para perto. Quando a pessoa se sente acolhida ela tem vontade de participar e eu acredito que estou conseguindo. (G)

As demais considerações a respeito das dificuldades: resumiu-se a resistência de algumas pessoas em adentrarem e se adaptarem as novas formas de prestação de serviço dos órgãos públicos; já a respeito das facilidades: o mais apontado foi justamente essa adequação

aos novos formatos, acreditando que práticas participativas como capacidade de ouvir, trabalho em conjunto e valorização de ideias.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO QUE FACILITA E O QUE DIFICULTA A GESTÃO PARTICIPATIVA NO SETOR PÚBLICO		
FALAS DOS ENTREVISTADOS	FACILITA	DIFICULTA
FUNCIONÁRIA 2	<i>O que facilita é a capacidade de ouvir e aceitar sugestões e crítica. (F2)</i>	<i>O que dificulta é a falta de comunicação, a falta de participação e centralização de ações. (F2)</i>
PROFESSORA 1	<i>O que mais facilita é justamente a questão da democracia, é você querer fazer e ser apoiado para fazer. (P1)</i>	
PROFESSORA 2	<i>A abertura para o novo com certeza, porque a partir do momento que a gente está num ambiente que está se expandindo, que as pessoas vêm com uma nova visão [...]mesmo que não concorde, você tem que se encaixar nessa realidade e trabalhar junto porque senão você não vai andar[...]. (P2)</i>	<i>A gente ainda encontra entraves, e dá pra perceber, porque tem algumas pessoas que ainda não estão abertas para esse novo, para essa nova realidade. (P2)</i>
PROFESSORA 3	<i>Eu acredito que é muito fácil uma Gestão Participativa quando ambas as partes elas aprendem a lidar com as opiniões diferentes, mesmo que não possa aceitar, mas que ouve e você percebe que está sendo ouvido[...]. (P3)</i>	<i>E o que dificulta, talvez possa ser pessoas ainda com a mentalidade muito arcaica, que não é nem por conta da pessoa, é porque já é do funcionamento desde antes, já está familiarizada com aquele ambiente e só conhece aquele tipo de orientação de mandar e comandar, que só vai ter um caminho certo [...]. (P3)</i>
PROFESSORA 4	<i>O que facilita justamente é que quando se trabalha junto, é como um trabalho de formiguinha, quando se trabalha junto, no final a satisfação é bem realizadora [...]. (P4)</i>	<i>A dificuldade, que não é geralmente que acontece, é justamente de cada um avaliar a suas limitações, por exemplo, às vezes um professor quer de um jeito e outro professor quer de outro, e às vezes não se chega num consenso [...] (P4)</i>

Quadro 15: Considerações a Respeito do que Facilita e o que Dificulta a Gestão Participativa no Setor Público.
Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante de todo o exposto, o desejo e as estratégias de mudança do setor público estão sendo praticados no contexto em que esta pesquisa aconteceu. É claro que a proporção em que esse avanço acontece vai de acordo com o tamanho do órgão e com o tamanho do público ao qual ele atende, uma vez que os recursos financeiros, tecnológicos etc. são disponibilizados levando em consideração o cálculo com base em tais informações.

Sendo grande ou pequena, a participação nos espaços aqui estudados está servindo como forma de modernizar o trabalho que vem sendo desenvolvido, principalmente considerando o fato do pouco tempo em que a atual gestão está à frente da Secretaria de Educação de Altinho-PE, isso é o reflexo do conhecimento de que as pessoas prezam por espaços participativos.

6 RESUMO DOS RESULTADOS

A falas coletadas nas entrevistas serviram como uma forma de analisar o funcionamento dos espaços estudados bem como o entendimento que cada indivíduo tinha acerca da gestão participativa e de como ela se fazia presente no espaço em que ocupavam. Para a análise dos resultados foram criadas quatro categorias derivadas do roteiro de entrevistas e as falas destacadas em cada categoria foram sendo relacionadas com a literatura abordada durante o trabalho para promover a aproximação entre teoria e prática justificando como cada conceito se aplicava no contexto estudado.

Os resultados obtidos mostraram especificamente quais particularidades definiram a Rede Municipal de Ensino de Altinho-PE como sendo participativa - democrática, e para além disso, foi possível apontar também alguns fatores que indicaram a necessidade de aperfeiçoamento no entendimento quanto a esses conceitos. Através da análise de resultados foram destacadas as principais práticas empregadas no funcionamento da rede de ensino e a forma pela qual elas são consideradas como participativas levando sempre em consideração os relatos dos colaboradores participantes da pesquisa sobre como eles faziam o uso de tais práticas no desenvolvimento de suas atribuições. Esta análise também possibilitou atentar para algumas estratégias que foram apontadas como um meio de introduz aos poucos a noção da importância da participação e do entrosamento entre os servidores na expectativa, de um fluxo de trabalho conjunto.

A forma como os colaboradores entrevistados reconheceram o ambiente em que estavam inseridos foi o principal fator que determinou a existência de uma gestão participativa, pois as práticas adotadas na realização de suas atividades relatadas em seus depoimentos reforçaram que mesmo para os ambientes onde a participação não era totalmente empregada, estratégias eram adotadas para que o contexto fosse reajustado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como foco estudar a Gestão Participativa praticada na rede municipal de educação de Altinho – PE, e teve como lócus de análise a Secretaria Municipal de Educação de Altinho bem como as unidades escolares a qual fica a cargo da referida secretaria administrar e exercer sua gestão.

Com o intuito de alcançar os objetivos específicos traçados para este estudo pode-se constatar que, com relação aos dois primeiros objetivos: Observar o tipo de gestão da Secretaria de Municipal de Educação de Altinho-PE e descrever a gestão praticada pela organização estudada, o modelo de gestão encontrado na referida secretaria é participativo e conta com um trabalho de inclusão dos colaboradores no cumprimento de suas principais atribuições, ou seja, prestar manutenção as Unidades Escolares. O tipo de gestão praticado além de participativo é também democrático, pois não só considera todos da organização como importantes, mas também presa pelas decisões e ações que venham a representar o benefício em prol do bem comum a todos.

Para que isso acontecesse de maneira efetiva, os agentes responsáveis por determinada ação eram sempre contactados a respeito do que se pretendia realizar além de serem convidados a demonstrarem suas demandas e a expressarem suas opiniões quanto ao que poderia ser melhorado, como no caso das Unidades Escolas onde mesmo a Secretaria desenvolvendo um projeto que acreditasse ser o mais conveniente para o momento, a comunidade onde a escola estava inserida tinha sua parcela de contribuição e decisão em todo o processo.

Para o terceiro objetivo específico: Verificar quais práticas intensificam o tipo de gestão da Secretaria de Municipal de Educação de Altinho-PE, a principal prática destacada pelos entrevistados foi as reuniões de apontamento ou para planejamento, onde nestes momentos ocorriam as discussões a respeito das estratégias a serem utilizadas na realização das atividades. O brainstorming, apesar de não ser citado exatamente dessa forma, mas caracterizado como o espaço que os entrevistados tinham para propor suas ideias quanto a realização de alguma atividade ou projeto escolar, principalmente empregado durante essas reuniões, esteve presente na fala dos mesmos como algo que fortalecia a sua participação e eles reconheciam que suas objeções eram ouvidas.

O processo de tomada de decisão também estava passando por algumas reformulações, sobretudo por parte do Secretário Municipal de Educação, no sentido de desenvolver nos seus

colaboradores o hábito de estarem a frente de suas decisões, não ficando reféns da anuência direta do mesmo. É importante destacar que em todo o funcionamento do órgão existiam decisões direcionadas a cada nível hierárquico, o que é comum a toda e qualquer organização, e isso fazia com que algumas decisões fossem tomadas na presença do secretário ou outro responsável, mas sempre levando em consideração as argumentações dos demais participantes.

Com o quarto objetivo específico, que buscou: Verificar os benefícios trazidos por meio da gestão participativa, inúmeros foram esses benefícios, começando pela maior autonomia dos servidores apontada pelos participantes da pesquisa. No momento da entrevista, o então Secretário de Educação relatou que tem tentado ao máximo trabalhar a autonomia dos subordinados diretos afim de conseguir maior liberdade, e ao mesmo tempo maior confiança, na busca por investimentos para a educação da cidade, pois segundo ele, a partir do momento que a sua equipe está trabalhando de forma coesa, como uma engrenagem, ele pode se ausentar da secretaria em busca de investimentos e visibilidade para as ações pensadas para o município.

O incentivo a uma maior participação resulta em uma mudança de comportamento fazendo com que os servidores se coloquem a frente de seus postos de trabalhos indo para além do que está previamente direcionado a ele, sendo esse o maior ganho para os espaços públicos, altamente influenciados pela política local e com um clima de instabilidade derivado dessa influência. Este aspecto não foi estudado neste trabalho, mas não é possível pensar em órgão públicos de cidades pequenas sem pensar nessas questões.

Tendo levantado essa questão, desde já esta fica como um ponto de indagação para as pesquisas futuras analisar a influência política no funcionamento dos órgãos públicos. Os servidores que mantêm um vínculo empregatício baseado apenas em favores políticos, o que é comum em contextos periféricos e interioranos, contribuem para a continuidade do funcionalismo público, principalmente por terem que maquiarem os pontos negativos presentes em seus espaços de trabalho como garantia de sua permanência, além de fazer com que o nível de qualidade do serviço prestado ao público alvo, ou seja a população, caia drasticamente pelos servidores direcionados a prestarem tais serviços não terem nenhum tipo de preparo ou a predisposição de aperfeiçoarem para tal.

Ainda sobre as questões políticas, o Secretário relatou a sobreposição de atividades que ele fica responsável de desempenhar, ocasionando conseqüentemente um acúmulo de tarefas, decisões, tempo entre outras coisas que poderiam ser direcionadas aos seus respectivos responsáveis caso houvesse uma divisão mais específica de atribuições. Quanto a isso, seria

interessante para os estudos futuros a análise de outros níveis hierárquicos acima dos secretários municipais, como por exemplo os prefeitos, para obter informações sobre como são definidas as atribuições e responsabilidades de cada secretaria e os impactos que isso terá na prestação de serviço à população, ou mesmo se tal sobreposição trará resultados positivos pela junção de mais uma secretaria trabalhando em conjunto, ou o contrário disso.

Pelo que foi colhido com esse estudo, no órgão em questão o trabalho desenvolvido tanto internamente, quando externamente para com a comunidade e as Unidades Escolares, é bastante integrador e busca, dentro do possível, unir forças para que os objetivos educacionais sejam cumpridos. Tal característica reforça a importância das ações pautadas na junção das variadas potencialidades presentes nos espaços de trabalho e aproximam ainda mais os indivíduos que serão beneficiados com projetos mais próximos a sua realidade já que eles mesmos participaram do processo de idealização.

Agora partindo para o quinto e último objetivo específico: Identificar em escolas subordinadas a essa secretaria os impactos da gestão participativa, o principal a ser destacado é o que foi relatado pelas professoras da Unidade 2 sobre a abertura de turmas do EJA (Educação de Jovens e Adultos). Pelo trabalho conjunto desenvolvido pelo corpo estudantil da unidade foi possível pensar em estratégias para a abertura dessas turmas fazendo com que a escola passasse a funcionar em outro turno além do que já funcionava antes e isso implicará em ganhos tanto de recursos públicos para a manutenção da unidade pelo aumento do número de alunos e ganhos também para a comunidade que contará com a alfabetização e posteriormente a diminuição do analfabetismo.

Por fim, a resposta à pergunta de pesquisa levantada por este estudo de caso: “Como a gestão participativa é percebida e que benefícios traz para a dinâmica de funcionamento de um setor público?” traz como resposta que a gestão encontrada e caracterizada pelos indivíduos como participativa e democrática trouxe alguns benefícios já citados anteriormente e para além deles cabe destacar os benefícios direcionados aqueles que dependem de uma educação com maior qualidade e construída levando em consideração as suas demandas mais recorrentes. É como um círculo, uma atividade em cadeia, onde uma ação gera uma reação, por isso a força de trabalho quando reconhecida e valorizada faz com que o nível de motivação aumente e servidores motivados estarão dispostos a assumirem os desafios que uma administração pública requer, unindo responsabilidade e transparência em seus atos

O desejo deste trabalho é provocar nos futuros servidores e gestores públicos, estudantes e a população em geral, o incentivo a participação como forma de resistência a um sistema muitas vezes opressor, que deixa o bem comum restrito apenas a uma parcela privilegiada da hierarquia organizacional, e assim fazer valer a conhecida expressão “Juntos somos mais fortes”, pois só assim as massas terão a representatividade que lhes cabe e tal representatividade é conquistada no espaço ao qual fazem parte.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, RB de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã**, p. 69-78, 2001.
- ARAGÃO, Cecília V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**. v. 48, n. 3, p. 104-132, set./dez. 1997.
- BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia – Paraná – Educação A Distância. Curitiba, 2012. Disponível em:<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20I/Capa%20Nocoes%20Administracao%20Publica_IFAP/Livro%20Nocoes%20Administracao%20Publica.pdf>. Acesso em 28 de Setembro de 2019.
- BARRETO, João Marcelo. **Introdução à Administração** / João Marcelo Barreto. - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017. 95 p.
- BECKER, Mirian Mirna; SOUZA, Marcos Lopes de; PARDAL, Poliana Priscila Matos; SILVA, Janecey Martins . Os desafios da liderança participativa e democrática na gestão escolar. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, v. 8, n. 16, p. 394-407, 2016.
- BELINE, Heloísa Viccari Jugeick. **A liderança como aliada da Gestão Participativa**. São Paulo: Biblioteca Unesp, 2017. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170411124322.pdf. Acesso em: 11 de Agosto de 2021.
- CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Observatório de la Economia Latino-americano**, n. 167, 2012.
- CAVALCANTE, Sergio Pereira. **A influência da liderança no processo de gestão em uma escola pública da cidade de Buíque**. / Sergio Pereira Cavalcante. – 2018.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica** / Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. - 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- COELHO, Ricardo Corrêa. **Administração pública e contexto institucional Contemporâneo**; módulo I / Ricardo Corrêa Coelho. – Brasília: ENAP / DDG, 2013. 73 p.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- CUNHA, Penha F; MAGAJEWSKI, Flávio. Gestão participativa e valorização dos trabalhadores: avanços no âmbito do SUS. **Saúde e Sociedade** [online]. 2012, v. 21, suppl 1 , p. 71-79. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-12902012000500006>>. Epub 06 Jul 2012. ISSN 1984-0470. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902012000500006>. Acesso em 18 de Julho 2021.
- DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Gestão de ideias** / Denise Elizabeth Hey David, Hélio Gomes de Carvalho, Rosângela Stankowitz Pentead. Curitiba : Aymará, 2011.
- DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. Edição Digital. KindleBookBr, 2012.
- DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi. **Organização e Direção**. In: SANTOS, Gilmar José dos; SANÁBIO, Marcos Tanure (org.). **Administração : princípios teóricos e práticos** — Juiz de Fora : Editora UFJF, 2013. 395 p. 89-107 /.
- DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi. **Teorias da Administração**. In: SANTOS, Gilmar José dos; SANÁBIO, Marcos Tanure (org.). **Administração : princípios teóricos e práticos**— Juiz de Fora : Editora UFJF, 2013. p. 55-87.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Administração Pública Gerencial**. In: SANABIO, Marcos Tanure, SANTOS, Gilmar José, DAVID, Marcus Vinicius (Org.). **Administração pública contemporânea : política, democracia e gestão**. Juiz de Fora : Ed. UFJF, 2013. 246 p.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão de Pessoas**. In: SANTOS, Gilmar José dos; SANÁBIO, Marcos Tanure (org.). **Administração : princípios teóricos e práticos**. Juiz de Fora: Editora UFRJ, 2013. p. 215-252.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa** / Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa. - 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FONSECA, Sônia; MONARCA, Héctor; NUNES, Cristiane. O entendimento do conceito de gestão democrática na escola pública: caso específico do Estado da Bahia (Brasil). **Revista Educación, Política y Sociedad**, v. 5, n. 2, p. 67–93, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/694802/entendimiento_fonseca_REPS_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 Jul. 2021.

FREITAS (H.) e KLADIS (C. M.). O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro - RJ: **Revista Decidir**, ano II, n. 08, Março 1995, p. 30-34.

FRESNEDA, P. S. V. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. p. 71-91, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i1.361. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/361>. Acesso em: 19 jul. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

IANNONE, Leila Rentroia. A organização escolar em novas versões. **Revista e-Curriculum**, v. 1, n. 2, p. 0, 2006.

IBGE. **Altinho**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/altinho/panorama>>. Acesso em: 09 de Novembro de 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**. Altinho. Disponível em:<<https://www.qedu.org.br/cidade/3535-altinho/ideb?dependence=3&grade=1&edition=2019>>. Acesso em: 09 de Novembro de 2021.

JÚNIOR, Paulo Elias Bedran; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**, 5, 2009, Niterói. Anais... Niterói: UFF, 2009. Disponível em: https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8_0191_0811.pdf. Acesso em: 09 de Agosto de 2021.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade** [online]. 1999, v. 20, n. 67, p. 112-149. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73301999000200005>>. Epub 03 Out 2000.

ISSN 1678-4626. <https://doi.org/10.1590/S0101-73301999000200005>. Acesso em: 09 Agosto 2021.

LDB : **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. – 4. ed. – Brasília, DF : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020. 59 p.

LIMA, Marcio Segura. Liderança em Equipes. Orientador: Marcelo Saldanha. 2009. 46 f. TCC (Graduação) – Curso de Gestão Empresarial, Instituto A Vez do Mestre, Rio de Janeiro. 2009.

MACHLINE, Claude. O processo decisório na gestão de tecnologia. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 1977, v. 17, n. 6. Acessado 18 de Junho 2021. pp. 141-158. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901977000600009>>. Epub 08 Ago 2013. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901977000600009>.

MARCONDES, José Sergio. **Organizações - Conceitos, Características e Tipos de Organizações**. Blog Gestão de Segurança, Abril de 2019. Disponível <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/organizacoes-conceitos-tipos/>>. Acesso em 17 de Julho de 2020.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Fernanda Marques. - Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. — 5. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, C. B. da S.; KIPPER, L. M. Mapa Conceitual por Meio do Brainstorming e Clustering: Experiência na Disciplina Prática de Ensino em Física. **REAMEC - Rede Amazônica de Educação em Ciências e Matemática**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 163-171, 2020. DOI: 10.26571/reamec.v8i1.9546.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Trabalho de Campo: Contexto de Observação, Interação e Descoberta**. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social : teoria, método e criatividade**. 26. ed. — Petrópolis, RJ : Vozes, 2007. p. 61-77.

Moritz, Gilberto de Oliveira. **Processo decisório** / Gilberto de Oliveira Moritz e Maurício Fernandes Pereira. – 2. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

MOURA, Jamerson Kemps Gusmão. **Cultura organizacional e gestão democrática da educação no Brasil e Portugal** [recurso eletrônico] / Jamerson Kemps Gusmão Moura. – Recife : Ed. UFPE, 2021.

NOGUEIRA DA SILVA, K. Psicológico, religioso e cívico: espectros da moralização nas escolas públicas paulistas (1948 –1978). **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 66, n. 1, p. 1-12, 15 sep. 2014.

NOGUEIRA DA SILVA, K. Psicológico, religioso e cívico: espectros da moralização nas escolas públicas paulistas (1948 –1978). **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 66, n. 1, p. 1-12, 15 sep. 2014.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **SIMPÓSIO DE EFICIÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 9, 2012.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **SIMPÓSIO DE EFICIÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 9, 2012.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**/Augustinho Paludo. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna e RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Crasileiro. **Organizações & Sociedade [online]**. 2008, v. 15, n. 46. Acesso em 19 de Julho 2021. p. 39-55. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>>. Epub 23 Out 2014. ISSN 1984-9230. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 81-104, 2006.

PORTAL DO MEC. **História**. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=2>>. Acesso em 09 de Novembro de 2021.

POTYN. A. R. de C.; RochaS. S. da; SilvaR. S. de S. e; SilvaD. R. de H. e; CostaR. P. U. V. da; NetoJ. G. de O.; SilvaB. de J. C. da; FreireK. F.; CaminhaJ. de M.; SantosS. F. dos. Autoeficácia materna no cuidado do recém-nascido prematuro: utilização da técnica brainstorming. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 13, n. 5, p. e7121, 11 maio 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ALTINHO. **Secretaria de Educação, Ciência e Tecnologia**. <<http://altinho.pe.gov.br/v1/secretaria-de-educacao-ciencia-e-tecnologia/>>Acesso em: 09 de novembro de 2021.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, processos e tomada de decisão** / Altamiro Damian Préve, Gilberto de Oliveira Moritz, Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Harduin Reichel. — Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 196 p.

SALLES, Helena da Motta. **Município e Democracia Participativa**. *In*: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius (org.). **Administração pública contemporânea : política, democracia e gestão**. Juiz de Fora : Ed. UFJF, 2013. p. 151-174.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em ação, Salvador**, v. 4, n. 2, p. 49-59, 2001.

SILVA, Jéssika Nogueira da. Os Desafios da Gestão Democrática. **XIII Congresso Nacional de Educação - EDUCERE**, Prado Velho | Curitiba/PR , 2017.

SOUZA, Eugênia Silva de. **Avaliação De Desempenho Por Competências: Um Estudo De Sua Aplicabilidade Com Enfermeiros De Um Hospital Público Estadual No Município De Recife**. 2012. 147 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, 2010.

SOUZA, Maria Karoline Silva. **Aplicação do Brainstorming e Diagrama de Causa e Efeito para o Problema de Pouco Aluno em Universidade Pública: Estudo de Caso no CETENS/UFRB**. Orientador Bruno Souza Fernandes. 2018. 42 f. TCC (Graduação) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade, Feira de Santana, 2018.

SOUZA, Wanessa Carvalho da C. **A administração participativa nas organizações atuais**. Belém: Ensinagem, 2012. Disponível em: Acesso em: 10 de março de 2021.

TAVARES, Adriana Rodrigues de Melo. **Estudo De Caso: A Influência Da Cultura E Clima Organizacional No Processo De Gestão Democrática E Participativa**. 2018. 66 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional) - Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém. 2018.

TAVARES, Adriana; Galinha, Sônia Alexandre e Reis, Márcia. **O Clima Organizacional Favorável como Variável Necessária à Gestão Democrática e Participativa**. In: CARDONA, Maria João; LINHARES, Elisabete (Coord.). Da Pesquisa ao Delineamento de Projetos de Intervenção em Instituições Educativas. Santarém, Portugal: Ed. Instituto Politécnico de Santarém 2ºVol.; 2020. 107-121 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva, 1928 - **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação** / Augusto Nivaldo Silva Trivifios. -São Paulo : Atlas, 1987.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ciência da Informação [online]**. 1999, v. 28, n. 3. p. 333-339. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-19651999000300011>>. Epub 26 Jul 2000. ISSN 1518-8353. <https://doi.org/10.1590/S0100-19651999000300011>. Acesso em 19 de Julho de 2021.

VASCONCELOS, F. C. DE. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 199 a 220, 1 jan. 2004.

VENÂNCIO, Pedro Miguel Marques. **Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional**. 2017. 88 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Estratégica) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade de Lisboa, 2017.

VIANNA, Vania Alves. **Gestão de pessoas**; módulo 5. – Brasília: ENAP/DDG, 2013. 126 p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa** / Liane Carly Hermes Zanella. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2013.

ZIMMERMAN, Fábio. **Planejamento e gestão governamental**; módulo 2. – Brasília: ENAP/DDG, 2013. 77 p.

ANEXO A - Roteiro 1: Para entrevista com o Secretário Municipal de Educação

Tema do Trabalho: Gestão Participativa no Setor Público

Perguntas da Entrevista

Definição norteadora do conceito de Gestão Participativa-Democrática: uma gestão caracterizada por valorizar as contribuições, de fala, ideias e propostas de seus colaboradores, a fim de proporcionar uma maior interação/inclusão entre as partes.

1. Quantos servidores estão lotados na SEDUC altinho?
2. Quais as principais atribuições do órgão?
3. A SEDUC possui um organograma indicando os departamentos ou subdivisões que esses servidores são direcionados/responsáveis?
4. Quais são esses setores/subdivisões? (Explicação detalhada desse funcionamento)
5. O que você entende/sabe sobre Gestão Participativa-Democrática?
6. Existe um encaminhamento ou uma busca pela gestão participativa? De que forma?
7. Você tem algum conhecimento sobre algumas dessas práticas, geralmente aplicadas e acompanhadas pela de Gestão de Pessoas: Liderança; Avaliação de Desempenho; Brainstorming; Reuniões de Apontamento/Planejamento; Processo Decisório; Clima Organizacional
8. Como acontece cada um desses pontos acima, ou apenas os que você citou?
9. Como você acredita que elas fortalecem a Gestão Participativa-Democrática?
10. Dentro do funcionamento da SEDUC, quais as principais atividades, ou as que ocorrem com mais frequência?
11. Essas atividades são direcionadas apenas para os seus respectivos setores?
12. Quando se trata de algo que precisa ser do conhecimento de todos, como acontece esse compartilhamento de informações?
13. E dentro das atividades e atribuições da SEDUC, quais das práticas citadas anteriormente são mais perceptíveis ou mais aplicadas?
14. Quem mais recorre a essas práticas? A gerência ou os servidores?
15. Você percebe alguma diferença na utilização dessas práticas pelo setor público e pelo setor privado?
16. Você considera que a gestão da SEDUC ocorre como uma gestão participativa? Por quê?

17. Você acredita que a realização das atribuições/atividades do setor público impedem ou favorecem a existência de um ambiente participativo? Justifique a resposta anterior.
18. O que você acha que mais contribui e mais dificulta a realização de uma gestão participativa? Justifique.

ANEXO B - Roteiro 2: Para entrevista com os servidores lotados na Secretaria Municipal de Educação

Tema do Trabalho: Gestão Participativa no Setor Público

Perguntas da Entrevista

Definição norteadora do conceito de Gestão Participativa-Democrática: uma gestão caracterizada por valorizar as contribuições, de fala, ideias e propostas de seus colaboradores, a fim de proporcionar uma maior interação/inclusão entre as partes.

1. Você poderia descrever as suas atribuições?
2. Você tem o conhecimento do que seria uma Gestão Participativa - Democrática?
3. Você conhece e poderia comentar sobre alguma dessas práticas: Liderança; Avaliação de Desempenho; Brainstorming; Reuniões de Apontamento/Planejamento; Processo Decisório e Clima Organizacional?
4. Na realização das suas atribuições, você percebe a inclusão/utilização de alguma dessas práticas?
5. Você tem ou já teve o devido espaço para incluir/recorrer a alguma dessas práticas na realização das suas atribuições?
6. Na sua percepção, como acontece o processo de repasse de informações?
7. Como um ambiente participativo - democrático contribui no funcionamento de um setor público?
8. Existe alguma diferença entre a Gestão Participativa - Democrática no setor público e no setor privado?
9. Você considera a gestão da Secretaria Municipal de Educação participativa - democrática?
10. O que você acha que mais facilita e mais dificulta a realização de uma Gestão Participativa - Democrática?

ANEXO C - Roteiro 3: Para entrevista com o Gestor Escolar

Tema do Trabalho: Gestão Participativa no Setor Público

Perguntas da Entrevista

Definição norteadora do conceito de Gestão Participativa-Democrática: uma gestão caracterizada por valorizar as contribuições, de fala, ideias e propostas de seus colaboradores, a fim de proporcionar uma maior interação/inclusão entre as partes.

1. Você poderia descrever as suas atribuições?
2. Você tem o conhecimento do que seria uma Gestão Participativa - Democrática?
3. Você conhece e poderia comentar sobre alguma dessas práticas: Liderança; Avaliação de Desempenho; Brainstorming; Reuniões de Apontamento/Planejamento; Processo Decisório e Clima Organizacional?
4. Na realização das suas atribuições, você percebe a inclusão/utilização de alguma dessas práticas?
5. Você busca introduzir essas práticas na realização das suas atribuições?
6. Você tem ou já teve o devido espaço para incluir/recorrer a alguma dessas práticas na realização das suas atribuições?
7. Na sua percepção, como acontece o processo de repasse de informações?
8. Como é realizado o processo de repasse de informação interno com os funcionários? E com as informações externas, no caso vindas da secretaria?
9. Como um ambiente participativo - democrático contribui no funcionamento de um setor público?
10. Existe alguma diferença entre a Gestão Participativa - Democrática no setor público e no setor privado?
11. Você considera a gestão da Secretaria Municipal de Educação participativa - democrática?
12. Você considera a gestão da Unidade Escolar em que você está lotado participativa - democrática?
13. O que você acha que mais facilita e mais dificulta a realização de uma Gestão Participativa - Democrática?

ANEXO D - Roteiro 4: Para entrevista com as Professoras

Tema do Trabalho: Gestão Participativa no Setor Público

Perguntas da Entrevista

Definição norteadora do conceito de Gestão Participativa-Democrática: uma gestão caracterizada por valorizar as contribuições, de fala, ideias e propostas de seus colaboradores, a fim de proporcionar uma maior interação/inclusão entre as partes.

1. Você poderia descrever as suas atribuições?
2. Você tem o conhecimento do que seria uma Gestão Participativa - Democrática?
3. Você conhece e poderia comentar sobre alguma dessas práticas: Liderança; Avaliação de Desempenho; Brainstorming; Reuniões de Apontamento/Planejamento; Processo Decisório e Clima Organizacional?
4. Na realização das suas atribuições, você percebe a inclusão/utilização de alguma dessas práticas?
5. Você tem ou já teve o devido espaço para incluir/recorrer a alguma dessas práticas na realização das suas atribuições?
6. Na sua percepção, como acontece o processo de repasse de informações?
7. Como um ambiente participativo - democrático contribui no funcionamento de um setor público?
8. Existe alguma diferença entre a Gestão Participativa - Democrática no setor público e no setor privado?
9. Você considera a gestão da Secretaria Municipal de Educação participativa - democrática?
10. Você considera a gestão da Unidade Escolar em que você está lotado participativa - democrática?
11. O que você acha que mais facilita e mais dificulta a realização de uma Gestão Participativa - Democrática?