

## **GESTÃO PARTICIPATIVA SOB A PERSPECTIVA DOS *STAKEHOLDERS***

Silva, Nivea Maria Alves da<sup>1\*</sup>, Silva, Guido Vaz<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> UFF- Universidade Federal Fluminense, Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, Escola de Engenharia, Campus Praia Vermelha, Rua Passo da Pátria, 156, Niterói, RJ, Brasil.

\* e-mail: lakshminivea@gmail.com

### **RESUMO**

As transformações administrativas, que ocorreram no Brasil nas últimas décadas, tornaram o Estado mais acessível ao cidadão, promovendo, na gestão educacional, práticas de participação e exercício da autonomia. Este estudo de caso apresenta a perspectiva dos *stakeholders* quanto à gestão participativa em um campus escolar. O campus pesquisado integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, destina-se ao segundo segmento do ensino fundamental, ao ensino médio regular e técnico e à educação, na modalidade EJA (jovens e adultos). Foi realizada a revisão da literatura sobre o tema, extraindo os principais critérios discutidos na atualidade, os quais serviram de base para a construção do instrumento de pesquisa, um questionário. A aplicação do questionário foi feita em uma parcela representativa da comunidade escolar, e a análise dos dados utilizou planilhas e construção de tabelas. Desta forma, analisando comparativamente os resultados, concluiu-se que a gestão pesquisada ainda está em construção, contendo algumas características de um modelo participativo.

**Palavras chave:** Gestão escolar; Gestão participativa; Participação; *Stakeholders*.

### **PARTICIPATORY MANAGEMENT FROM THE STAKEHOLDER PERSPECTIVE**

#### **ABSTRACT**

The administrative transformations that have occurred in Brazil in the last decades have made the State more accessible to the citizen, promoting, in the educational management, practices of participation and autonomy exercise. This case study presents the stakeholders perspective on participatory management in a school campus. The researched campus is part of the Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education. It is dedicated at the second segment of elementary education, regular and technical high school and EJA (young and adult) education. A literatures review on the subject was carried out, extracting the main criteria discussed at the present time, which served as a basis for the construction of the research instrument, a questionnaire. The questionnaire was applied in a representative part of the school community and the data analysis used spreadsheets and tables creation. Thus, analyzing the results comparatively, it was concluded that the management researched is still under construction, containing some characteristics of a participatory model.

**Keywords:** School management; Participative management; Participation; Stakeholders.

## INTRODUÇÃO

A descentralização administrativa, um dos principais tópicos da Constituição Federal de 1988, com a democratização da gestão pública, incluiu a Educação como foco. A descentralização é uma política instrumental, que possibilita a redistribuição de poder entre o Estado e a sociedade, configurando um modelo administrativo de cooperação entre instâncias do sistema (PEREIRA, 2011).

Entre os vários avanços trazidos pela CF estavam importantes mudanças na legislação da Educação. A elaboração dessas alterações considerou as transformações sociais ocorridas na década de 1980, contudo, somente com a promulgação da lei nº. 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a regulamentação dos dispositivos constitucionais ocorreu de fato. Uma das principais alterações, diz respeito à colaboração entre os entes federados na organização do sistema educacional e a autonomia relativa, outorgada aos Municípios. Ainda na década de 1990, através de ampla legislação, ocorreu a criação dos conselhos compostos por membros da sociedade civil e representantes do poder público, de forma a garantir a gestão democrática da educação (SOUZA; CASTRO, 2012).

A legislação brasileira prevê a gestão democrática participativa no ensino público, conforme o artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” e a Lei nº 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 14:

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

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

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

A importância da gestão escolar democrática, seu papel como espaço de construção democrática e sua relação com a formação de cidadãos autônomos e preparados para a sociedade, já foi discutida e citada por diversos autores em seus trabalhos (LIBÂNEO, 2015; LUCK, 2013; FERNANDES; RAMOS, 2010; PEREIRA, 2011; BRITO; SIVERES, 2015).

A discussão sobre gestão democrática participativa, das escolas públicas brasileiras, está de acordo com a evolução da legislação e tem crescido nos últimos anos, acompanhando a transição das organizações de uma forma geral, que passam do modelo de administração clássica para um novo conceito de gestão, onde a parceria estratégica com os *stakeholders* torna-se fundamental (BRITO; CARNIELLI, 2011).

Desta forma, este trabalho apresenta a revisão da literatura realizada sobre o tema, os critérios que caracterizam uma gestão como participativa e a perspectiva dos membros da comunidade escolar, os *stakeholders*, acerca da gestão pesquisada. O campus pesquisado, integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, dedica-se ao segundo segmento do ensino fundamental, ao ensino médio regular e técnico e à educação na modalidade EJA (jovens e adultos).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPATIVA

Libâneo (2015, p.85) define que “administrar é ato de governar, por em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir”. Desenvolvendo o conceito, o autor considera gestão como sinônimo de administração, como a ação de mobilizar meios e procedimentos da organização, com foco nos aspectos gerenciais e técnico-administrativos, para atingir os objetivos da mesma.

A gestão escolar está vinculada ao processo coletivo, à gestão de um espaço social onde se encontram professores, técnicos, alunos e pais, portanto, nada mais democrático que esta ser feita pelo coletivo, por uma equipe gestora com um propósito que inclua a cultura da escola (STÊNICO *et al*, 2015).

A escola atualmente enfrenta o desafio de ultrapassar o modelo clássico, centralizado, de administração e alcançar o modelo de gestão participativa, descentralizada e compartilhada, exigida pela legislação vigente. Dentro desta ideia, Brito e Siveres (2015), apontam a escola como espaço público e aberto à comunidade, ainda que esta aproximação fundamental nem sempre aconteça. “Infere-se, assim, que no âmbito da gestão existe a participação constante dos *stakeholders* dentro do processo de tomada de decisão organizacional” (BRITO; SIVERES, 2015, p.3). *Stakeholders*, aqui entendidos como os envolvidos, os que se interessam, afetam e são afetados pelo desempenho da organização de uma forma geral. Na escola, a comunidade escolar (pais/responsáveis, professores, alunos, técnicos administrativos, funcionários terceirizados/contratados e comunidade local) forma o grupo de *stakeholders*.

Shagholi *et al* (2011), definem gestão participativo como um processo, no qual um grau significativo do poder de decisão é compartilhado por empregados e seus superiores hierárquicos. Como resultado, as decisões tomadas em conjunto são mais amplamente aceitas, comparando com a tomada de decisão individual, de um modelo de gestão tradicional

verticalizado. Contudo, a resistência a mudanças se apresenta como um tópico chave da gestão participativa e deveria, portanto, ser encarada como oportunidade positiva e levada em consideração no planejamento das transformações organizacionais. O envolvimento dos possíveis resistentes na implementação do plano de transformações pode auxiliar na redução da resistência (PARDO-DEL-VAL *et al*, 2012).

Faria (2009) argumenta que as estratégias de gestão e a estrutura das organizações, estão para além, da mera produção de mercadorias. Visto que, se relacionam com valorização e controle das forças de trabalho e estabelecem a dinâmica das relações de trabalho. O autor aborda uma perspectiva sociopolítica, considerando que as formas de participação na gestão, representam o embate entre a força do capital e o poder de organização da força produtiva. As relações de produção são desta forma, relações de poder.

Poder e status são fatores costumeiramente entendidos como obstáculos para relações dentro das organizações, influenciando negativamente, por exemplo, o aprendizado organizacional (BUNDERSON; REAGANS, 2011).

A escola, como organização educativa e comunidade de aprendizagem, tem papel fundamental e insubstituível na preparação do cidadão e sua entrada no mercado de trabalho. As práticas de organização da escola, seu modelo de gestão, irão garantir as melhores condições para o processo ensino-aprendizagem, impactando na qualidade do ensino (LIBÂNEO, 2015).

## 2.2 A PRÁTICA DA PARTICIPAÇÃO

No contexto da Educação, a prática da participação faz parte da estruturação de ambientes sociais que promovam adequada formação, através da construção de responsabilidade social e cidadania. A participação é um meio para o desenvolvimento da vivência democrática, das responsabilidades compartilhadas e do aprendizado interpessoal (LUCK, 2013).

Bordenave (1995) define participação como um processo coletivo transformador, uma intervenção ativa através das atividades sociais e da tomada de decisão, tendo como objetivo maior a autogestão, que seria a autonomia dos grupos organizados em relação ao Estado.

O processo de participação exige sua própria gestão para que ocorra de forma eficiente. Alguns aspectos devem ser considerados, principalmente pela direção e coordenação pedagógica da escola, entre eles as formas de acompanhamento e avaliação, responsabilidades bem definidas e os procedimentos explícitos de tomada de decisão. O

acompanhamento de todo o processo de planejamento, tomada de decisão, execução das decisões e avaliação mútua, é feito considerando a finalidade pedagógica e as competências técnicas, dando ênfase nas tarefas e relações interpessoais (LIBÂNEO, 2015).

As principais instituições colegiadas nas escolas são: grêmios estudantis (constituído somente por estudantes), colegiado ou conselho escolar (formado por membros de toda comunidade escolar) e o conselho de classe (constituído por professores, alunos, coordenadores e especialistas). Cada uma destas instituições tem finalidades e objetivos específicos, mas todas se apresentam como importantes instrumentos dentro da gestão participativa (BRITO; SIVERES, 2015).

Fernandes e Ramos (2010) consideram o conselho escolar como o espaço, onde é possível partilhar o poder do Estado e efetivar a participação da comunidade, assim como, as expressões de conflito e contradições. Os conselhos são ferramentas de gestão da escola, possibilitando a democratização das relações de poder. As dificuldades de engajamento dos conselheiros e o despreparo para exercer a função são apontados como algumas das barreiras de participação.

O conselho escolar, integrado pela comunidade escolar, é um espaço significativo para a democratização da gestão da escola (PEREIRA, 2011).

### 2.3 *STAKEHOLDERS* E O EXERCÍCIO DO PODER NA ESCOLA

Maia (2010) considera que nas últimas décadas o interesse pela participação da sociedade civil no setor público cresceu, apresentando-se como possibilidade de revigorar o poder das comunidades e a construção de hábitos de cooperação. “Um dos maiores desafios da governança complexa é construir uma aparelhagem político-institucional capaz de institucionalizar a discussão e a participação de cidadãos e de assegurar variadas formas de controle e fiscalização” (MAIA, 2010, p.168).

A democracia é um dos princípios da participação e, muitas vezes, estes se confundem por serem termos interligados. Contudo, de acordo com Luck (2013), a democracia transcende a participação como um processo que se desenvolve através da dinâmica entre as pessoas da comunidade escolar e a estrutura organizacional, onde a cidadania é possível de ser exercida no usufruto dos bens e serviços e, também, na responsabilidade sobre os mesmos. Sendo desta forma, a atuação democrática da comunidade escolar, propicia que a sistematização da escola se “traduza em um coletivo atuante, cujos deveres emanam dele mesmo, a partir de sua

maturidade social, e se configuram em sua expressão e identidade, que se renova e se supera continuamente” (LUCK, 2013, p.56).

Considerando que a descentralização da Educação vem se tornando uma tendência mundial, os gestores escolares enfrentam o desafio de revisar os papéis desempenhados por professores, pais, funcionários e por eles mesmos, enquanto implementam as modificações exigidas pelo modelo participativo (SHAGHOLI *et al*, 2010).

Cada ação participativa apresenta dimensões política, pedagógica e técnica indissociáveis e interdependentes. Vivenciando e compartilhando o poder coletivo, a autonomia é construída e as competências sociais são desenvolvidas, portanto, têm-se a dimensão política. Compartilhando decisões e responsabilidades através da contínua ação e reflexão, formando o cidadão participativo, desta forma exercitando a dimensão pedagógica. Por fim, o exercício das competências técnicas através das estratégias de ação, muitas vezes colocadas em segundo plano frente às pedagógicas, é necessário para atingir os objetivos. “Deve-se reconhecer, portanto, que sem competência técnica não é possível realizar qualquer projeto pedagógico” (LUCK, 2013, p.69).

A gestão democrática implica no rompimento com as estruturas vigentes, incluindo as estruturas de poder. Descentralização, tomada de decisão compartilhada, autonomia e participação são, segundo afirmação de Luck (2013), aspectos interrelacionados da gestão democrática e, que também, mantém relação com as expressões de poder na escola. A escola é uma organização que deve ser analisada dentro de sua complexidade e suas especificidades, porém, sem deixar de lado questões que a atravessam, como por exemplo, as relações de poder.

Deus (2008) afirma, sobre a participação, que se deve ressaltar a importância da aceitação desse modelo administrativo por parte dos gestores, servidores e profissionais da educação: “(...) terá que ser participativa, democrática e descentralizada, para que os sujeitos envolvidos se sintam co-responsáveis pelo sucesso ou fracasso da empreitada, ou seja, do desenvolvimento da organização ou instituição” (DEUS, 2008, p.95).

“(…) a escola deixa de ser uma instituição burocratizada, hierarquizada e desarticulada dos interesses sociais. Nela, todos os envolvidos são cidadãos, sujeitos participantes de um processo coletivo de fazer educação” (PEREIRA, 2011, p.8).

### 3. METODOLOGIA

A revisão da literatura foi realizada com o material selecionado, principalmente, no portal de periódicos capes. As principais bases utilizadas foram *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*.

Uma análise preliminar foi realizada através da leitura do resumo dos artigos, das principais referências bibliográficas e da descrição da metodologia empregada nos mesmos. O material selecionado foi submetido à análise posterior, que constava da leitura detalhada, seguida de anotações acerca do conteúdo. Pesquisas auxiliares foram realizadas em livros e em bancos de dissertações e teses. Parte das obras, majoritariamente artigos, foi adquirida por referências citadas no material obtido, através da pesquisa nas bases acima relacionadas.

Palavras-chaves utilizadas foram: “*participative management*”, “*participatory management*”, “gestão participativa”, “*democratic management*”, “gestão escolar”, “poder nas organizações” e “poder e participação”.

Foram identificados os principais critérios que caracterizam um modelo de gestão participativa. Os critérios mais presentes na literatura foram:

- Participação – poder de decisão compartilhado;
- Autonomia – construção do ensino público de qualidade; conselhos gestores;
- Relações interpessoais – Resistência a mudanças; exercício do poder.

O questionário, instrumento de coleta de dados construído após a revisão da literatura, foi elaborado com questões fechadas de resposta múltipla em escala, utilizando uma adaptação da escala de Guimarães (2010), como exemplificado a seguir:

Figura 1 - Escala do questionário.

Discordo/ Nunca participa	Discordo parcialmente/ Algumas vezes participa	Indiferente/Não se aplica	Concordo parcialmente/Na maioria das vezes participa	Concordo/ Sempre participa
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Guimarães (2010).

### 3.1 AMOSTRA

Para definir a amostra, ao ser aplicado o questionário, utilizou-se como critério a data de ingresso no *campus*, sendo considerados apenas os membros que ingressaram no ano de 2014, ou em anos anteriores, compreendendo assim, o período de gestão a ser analisado. A referida gestão iniciou-se em 2014 e encerrará seu mandato ao final de 2017.

Após levantamento inicial, constatou-se que no início do ano letivo de 2016, o *Campus* contava com 185 servidores e 987 alunos. A partir destes totais, aplicaram-se os critérios previamente definidos. O quantitativo de pais/responsáveis foi considerado como igual ao de alunos, todavia, a amostra foi feita por acessibilidade.

A margem de erro, de 10% e o intervalo de confiança de 90%, se mostrou suficiente, para que o cálculo das amostras alcançasse o valor, igual ou superior, a 30 indivíduos. A amostra total final obtida, após aplicação dos questionários, foi de 54 respondentes.

## 4. RESULTADOS

Conforme os dados da tabela apresentada a seguir, verificam-se como os segmentos da comunidade escolar estão representados.

Tabela 1 – Segmento da comunidade escolar

Segmento da comunidade escolar	F	%
Aluno	29	53,7
Pais/responsáveis	8	14,8
Docente	7	13,0
Técnico administrativo	10	18,5
Total	54	100,0

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

Os servidores representam 31,5% dos respondentes, enquanto a maior parcela é de alunos com mais de 50%.

A seguir, nas tabelas 2 e 3, são apresentados os resultados, quanto à percepção dos respondentes, sobre a comunicação e possibilidade de participação no *campus*.



Tabela 2 – Comunicação x segmento

Comunicação eficaz e regular entre Direção e comunidade escolar	Segmento (%)			
	Alunos	Docentes	Pais/resp.	Técnicos adm.
Discordo	10,3	0	12,5	10
Discordo parcialmente	27,6	0	12,5	40
Indiferente	27,6	0	37,5	10
Concordo parcialmente	31,0	85,7	25	40
Concordo	3,4	14,3	12,5	0

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

Nos segmentos pais, alunos e servidores técnicos administrativos os percentuais se distribuem de forma equilibrada. Os docentes concordam quanto à existência de comunicação eficaz e regular entre gestores e comunidade.

Tabela 3 – Discussão das dificuldades x segmento

Possibilidade de pais e alunos discutirem as dificuldades do campus	Segmento (%)			
	Alunos	Docentes	Pais/resp.	Técnicos adm.
Discordo	6,9	0	12,5	10
Discordo parcialmente	27,6	28,6	50	40
Indiferente	13,8	0	25	0
Concordo parcialmente	44,8	71,4	0	40
Concordo	6,9	0	12,5	10

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

Em relação à discussão das dificuldades do *campus*, pais e servidores técnicos administrativos são os que mais discordam. Enquanto, grande parte, dos docentes e alunos, concorda com a afirmação.

Os dados da tabela 4 representam os resultados quanto ao processo de tomada de decisão no *campus*.

Tabela 4 – Tomada de decisão x segmento

Decisões são tomadas e comunicadas posteriormente	Segmento (%)			
	Alunos	Docentes	Pais/resp.	Técnicos adm.
Discordo	6,9	14,3	0	0
Discordo parcialmente	10,3	0,0	37,5	30
Indiferente	13,8	14,3	25	10
Concordo parcialmente	44,8	42,9	12,5	40
Concordo	24,1	28,6	25	20

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

Considerando as formas parciais e totais, percebe-se pelos resultados que a comunidade, em sua maioria, concorda que as decisões são comunicadas posteriormente. Observa-se ainda, um percentual considerável de respostas “indiferente”.

A título de comparação, os servidores responderam o processo de tomada de decisão em cada setor e o plano de ação. As tabelas 5 e 6 abaixo ilustram os resultados.

Tabela 5 – Tomada de decisão setorial

Chefe do setor possibilita discussão e participação	f	%
Discordo	2	11,8
Concordo parcialmente	5	29,4
Concordo	10	58,8
Total	17	100,0

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

Os percentuais apresentados na tabela 5, acima, apontam que 88,2%, concordam em algum nível que existe a possibilidade de discussão e participação nas decisões do setor.

Tabela 6 – Discussão sobre o plano de ação

Discussão do plano de ação com servidores	f	%
Discordo	1	5,9
Discordo parcialmente	1	5,9
Indiferente	2	11,8
Concordo parcialmente	8	47,0
Concordo	5	29,4
Total	17	100,0

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

Observa-se acima, que 13 dentre 17 servidores respondentes concordam, total ou parcialmente, que existe a discussão do plano de ação entre gestores e servidores.

## CONCLUSÃO

Analisando os resultados, parece existir a comunicação entre gestores e *stakeholder*. Contudo, ela não ocorre de maneira regular e eficaz, de acordo com as respostas. A comunidade percebe que muitas vezes, as decisões quanto ao *campus* não são discutidas previamente, sendo apenas informadas. Considerando as questões setoriais, o resultado dos servidores demonstra que o mesmo não ocorre internamente. Os dados apontam para a tomada de decisão em conjunto, ao que se refere à rotina dos trabalhos e ao plano de ação.

Apesar de estarem presentes na prática diária, as ações participativas são compartimentalizadas, no sentido de não haver uma discussão, comunitária e periódica, a respeito dos objetivos e resultados do *campus*. Nesta perspectiva, considerando que o *campus* está há três anos sob esta gestão, pode-se concluir que é um modelo participativo em construção, pois o processo de tomada de decisão, ainda não está estruturado de forma organizada e com a participação de todos.

Acredita-se que, como contribuição prática imediata, proporcionou aos pesquisadores e à gestão do campus analisado, uma melhor compreensão da situação, principalmente do ponto de vista dos *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação.** 6ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995. 88p. (Coleção Primeiros Passos).

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 02/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 15/04/2015.

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. **Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar.** *Revista Eletrônica de Educação*. São Carlos, SP: UFSCar, v. 5, no. 2, p.26-41, nov. 2011. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br>>. Acesso em: 02/02/2015.

BRITO, Renato de Oliveira; SÍVERES, Luiz. **As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada.** *Sophia*. Colombia, v. 11, n. 1, p.09-20, jan/jun 2015. Disponível em:

<[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S179489322015000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S179489322015000100002&script=sci_arttext)> Acesso em: 05/02/2016.

BUNDERSON, J. Stuart; REAGANS, Ray E. **Power, status and learning in organizations.** *Organization Science*.v. 22, n. 5, p. 1182-1194, set/out 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0590>>. Acesso em: 05/02/2016.

DEUS, Maria Alba Pereira de. **Reforma da educação superior e gestão das universidades federais: o planejamento institucional na universidade federal de Viçosa.** Niterói, 2008. 246f. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008. Disponível em: <[http://www.uff.br/pos\\_educacao/joomla/images/stories/Teses/vicosa.pdf](http://www.uff.br/pos_educacao/joomla/images/stories/Teses/vicosa.pdf)>. Acesso em: 07/01/2016.

FARIA, José Henrique de. **Gestão participativa: relação de poder e trabalho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009. 402p.

FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan; RAMOS, Gêssica Priscila. **Conselho escolar, participação e qualidade da educação no âmbito da gestão democrática.** *Revista Eletrônica de Educação*. São Carlos, SP, v.4, n. 2, p.210-224, nov 2010. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br>>. Acesso em: 05/02/2016.

GUIMARÃES, Josiana Liberato Freire. **Gestão participativa: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino.** Natal, 2010. 93f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação, Universidade Potiguar, Natal, 2010. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Josiana-Liberato-Freire-Guimar%C3%A3es-Gest%C3%A3o-Participativa-um-Estudo-de-Caso-em-uma-Institui%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica-de-Ensino1.pdf>>. Acesso em: 12/02/2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6ª ed. rev e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2015. 304p.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola.** 11ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. 123p. (Série Cadernos de Gestão).

MAIA, Rousiley C. M. **O papel democrático da sociedade civil em questão.** Lua Nova. São Paulo, v. 81, p. 147-174, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n81/a07n81.pdf>>. Acesso em: 05/02/2016.

PARDO-DEL-VAL, Manuela; MARTINEZ-FUENTES, Clara; ROIG-DOBÓN, Salvador. **Participative management and its influence on organizational change.** *Management Decision*, Reino Unido: Emerald, Vol. 50, n 10, pp. 1843 – 1860, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00251741211279639>>. Acesso em: 05/04/2015.

PEREIRA, Sueli Menezes. **Descentralização administrativa e práticas de gestão participativa: o conselho escolar em análise.** *Revista Meta: Avaliação*. Rio de Janeiro, v.3, n.8, p. 192-212, mai/ago 2011. Disponível em: <<http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao>>. Acesso em: 05/02/2016.

SHAGHOLI, Reihaneh et al. **Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment.** *Procedia Social and Behavior Sciences*. Elsevier, v.2, n. 2, p. 250-254, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810000467>>. Acesso em: 08/12/2015.

\_\_\_\_\_. **Investigation on participatory management and identify the constrains.** *Procedia Social and Behavior Sciences*. Elsevier, v.2, n. 2, p. 378-382, 2010. Disponível em: <doi 10.1016/j.sbspro.2010.03.029>. Acesso em: 08/12/2015.

\_\_\_\_\_. **New approach in participatory management, concepts and applications.** *Procedia Social and Behavior Sciences*. Elsevier, v. 15, p. 251-255, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811002618>>. Acesso em: 08/12/2015.

SOUZA, Donald Bello; CASTRO, Dora Fonseca. **Gestão democrática da educação sob perspectiva comparada Brasil-Portugal: entre a exigência legal e a exequibilidade real.** *Educação e Sociedade*. Campinas, v.33, n. 121, p. 1195-1213, out/dez 2012. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br/>>. Acesso em: 09/12/2015.

STÊNICO, Joselaine Andréia de Godoy et al. **As políticas de descentralização da gestão escolar no Brasil.** *Revista Iberoamericana de Educación*. Espanha, v.69, p. 91-108, 2015. Disponível em: <<http://rieoei.org/index.php>>. Acesso em: 05/02/2016.