

EDUCAÇÃO

V.10 • N.3 • Publicação Contínua - 2021

ISSN Digital: 2316-3828

ISSN Impresso: 2316-333X

DOI: 10.17564/2316-3828.2021v10n3p223-237



DOCÊNCIA E GESTÃO: GESTÃO DEMOCRÁTICA E GESTÃO EMPRESARIAL PARTICIPATIVA

TEACHING AND MANAGEMENT: DEMOCRATIC MANAGEMENT
AND PARTICIPATORY BUSINESS MANAGEMENT

ENSEÑANZA Y GESTIÓN: ADMINISTRACIÓN DEMOCRÁTICA Y
ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL PARTICIPATIVA

Victor Hugo de Oliveira Marques¹

RESUMO

Este artigo foi desenvolvido mediante pesquisa bibliográfica e apresenta o significado histórico do conceito de gestão democrática no contexto brasileiro recente, vinculando-o à concepção de exercício da cidadania, expõe, também, os avanços da administração científica no contexto empresarial mundial, com enfoque no modelo de gestão participativa e sua busca de superar os modelos de gestão autoritários, implementando experiências bem sucedidas, pautadas na participação, revelando, assim, um diferencial que permite maior competitividade, diante dos novos paradigmas impostos pela realidade atual. Após analisar estas duas realidades, sem fazer analogias, mas, considerando os aspectos positivos vislumbrados e implementados por ambas, identifica-se pontos de diálogo que permitem a troca de saberes, constatando-se que, a partir das ações praticadas na busca da participação e comprometimento efetivo de todos, embora com objetivos diferentes, tanto a gestão e docência democrática, quanto a gestão empresarial participativa, comprometem-se com o desenvolvimento das pessoas, instaurando processos de aprendizagem e contribuem, portanto, para a implantação e fortalecimento desta cultura na sociedade.

PALAVRAS-CHAVE

Participação. Educação. Diálogo. Gestão

ABSTRACT

This article was developed through bibliographic research, and presents the historical meaning of the concept of democratic management in the recent Brazilian context, linking it to the practice of citizenship conception, and also it exposes the advances of scientific administration in the world-wide business context, with focus in the participatory management model and its search to overcome authoritarian management models, by implementing successful experiences, based on participation, thus revealing a differential that allows greater competitiveness, providing new paradigms imposed by the current reality. After analyzing these two realities, without making analogies, but considering the positive aspects envisaged and implemented by both of them, we identify points of dialogue that allow the exchange of knowledge, noticing that, based on the actions practiced in the search for participation and Effective commitment of all. Although with different objectives, both democratic management and teaching, as well as participative business management, commit themselves to the development of people, establishing learning processes and contribute, therefore, to the implantation and strengthening of this culture in society .

KEYWORDS

Participation. Education. Dialogue. Management.

RESUMEN

En este artículo se desarrolló a través de la búsqueda bibliográfica, y presenta el significado histórico del concepto de gestión democrática en el contexto reciente de Brasil, su vinculación con el concepto de ciudadanía, y expone también los avances de la gestión científica en el entorno empresarial global, centrándose en el modelo de gestión participativa y su intento de superar los modelos de gestión autoritarias, la implementación de experiencias exitosas, la participación guiada, lo que revela un diferencial que permite una mayor competitividad frente a los nuevos paradigmas impuestos por la realidad actual. Después de analizar estas dos realidades sin hacer analogías, pero teniendo en cuenta los aspectos positivos vislumbradas e implementadas por tanto, identifica puntos de diálogo que permiten el intercambio de conocimiento, después de haber dado cuenta de que a partir de las medidas adoptadas en la búsqueda de la participación y compromiso efectivo de todos, aunque con diferentes objetivos, tanto en la gestión y la enseñanza democrática, como la gestión empresarial participativa están comprometidos con el desarrollo de las personas, el establecimiento de procesos de aprendizaje y de esta manera contribuir a la aplicación y el fortalecimiento de esta cultura en la sociedad .

PALABRAS CLAVE

Participación. Educación. Diálogo. Gestión.

1 INTRODUÇÃO

Ao considerar que,

[...] os inúmeros embates que marcaram a elaboração e tramitação, não só da constituição, como também e, sobretudo, da LDB, no Congresso Nacional são expressão da complexa teia de relações entre os interesses das classes dominantes e os interesses das classes trabalhadoras, representadas pelas várias entidades que se fizeram presentes neste importante momento da história recente do Brasil. (ANDREOTTI *et al.*, 2010, p. 197).

Bem como, a visão crítica de muitos que consideram a introdução dos mecanismos empresariais de gestão na escola, uma forma de adaptá-la a uma realidade em que a educação é tratada segundo pressupostos mercadológicos e, tendo também presente, que conforme Katz e Kahn (*apud* MOGGI, 1991,p.4),

[...] o envolvimento do indivíduo em um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seus próprios objetivos pessoais, resulta em uma variedade de condutas que apoiam a missão da organização visando obter maior produtividade em suas ações.

E, observando ainda, a afirmação de Maximiano (1995) que, junto com as primeiras organizações humanas nasceram duas doutrinas de administração que desde então se embatem dialeticamente.

Busca-se neste artigo aprofundar este tema, mediante revisão bibliográfica, apresentando os conceitos e práticas de administração, baseados na participação, e como estes, podem colaborar para a aplicação da gestão democrática na educação e, auxiliar na formação de docentes inseridos nesta nova cultura; identificando-se assim, pontes de diálogo que possibilitem coabitar no mesmo ambiente educativo os conceitos da gestão democrática e os conceitos da administração participativa, ambos fortalecendo uma cultura nova na qual a escola é coerente com os princípios de sua missão educativa de construção da cidadania.

Acredita-se que embora haja diferenças essenciais no contexto empresarial em relação ao contexto escolar, é possível uma aproximação que ilumine e fortaleça a gestão participativa no ambiente educacional e consequentemente, no âmbito da docência, sem com isto mercantilizar a educação.

2 O CAMINHO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Considera-se importante salientar três coisas, Iniciando esta abordagem: [1], a administração colabora para que os vários tipos de organizações da sociedade, inclusive as educacionais, utilizem da melhor forma seus recursos para atingir seus objetivos; [2], toda a organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços; [3], as pessoas são o principal recurso das organizações, pois as organizações são, em essência, grupos de pessoas que usam recursos (MAXIMIANO, 2009).

Conforme afirmam Andreotti e outros autores (2010), a moderna administração² surgiu e se desenvolveu acompanhando as transformações do modo capitalista de produção, com o objetivo de instituir estratégias organizacionais arquitetadas para disciplinar o trabalho e, dele extrair maior produtividade. Portanto, o início do século XX:

[...] foi um momento de grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, foi uma época em que surgiram e cresceram empresas para fornecer em grandes quantidades, os novos produtos que haviam sido criados e que as pessoas desejavam. (MAXIMIANO, 2009, p. 30).

Este novo momento, trouxe a necessidade de estudar formas para lidar com os recursos humanos e materiais de todos os tipos que eram mobilizados pelas empresas e pelo governo, e surgiu assim, a chamada “administração científica”³.

Neste período prosperaram e foram aplicadas, entre outras, as ideias de Taylor, Ford, Fayol e Weber, no empenho em definir para os gerentes, um método de trabalho eficiente e sem desperdício, porém, aos trabalhadores cabia somente, executar o método de trabalho definido (CHIAVENATO, 2010).

Estas ideias se desenvolveram com proposições na eficiência dos sistemas de produção e suprimentos e posteriormente para a ênfase na estratégia e na estrutura da organização e evoluíram para a moderna teoria da administração (MAXIMIANO, 2009).

No desenvolvimento desta corrente, nasce na metade do século XX a chamada “escola da qualidade”, inicialmente apresentando ideias de controle em nome da uniformidade, da ausência de va-

2 A história da Administração remonta a antiguidade, no ano 5.000 a.C., com os Sumérios, que buscavam resolver seus problemas práticos, exercitando a arte de administrar, também no Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado operacionalizado com uma administração pública sistemática e organizada, e na China, onde a necessidade de adotar um sistema organizado de governo exigiu a definição de regras e princípios administrativos. As instituições otomanas, são, também uma referência, na administração de seus grandes feudos e, na Idade Média, a Igreja Católica, se destacou mostrando objetivos claros e a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, assim como as Organizações Militares, e com a Revolução Industrial, aparece a moderna administração (CHIAVENATO, 2010).

3 Com a Revolução Industrial, iniciou-se um novo período na história da administração, com teorias e práticas administrativas que começaram a surgir a partir do final século XVIII e no decorrer dos séculos XIX e XX, pois diante dos desafios das grandes organizações, alguns engenheiros passaram a concentrar-se no desenvolvimento das teorias gerais da administração. Aparecem assim as primeiras ideias sobre como administrar as organizações industriais a partir da racionalização do trabalho. A chamada teoria da administração científica é a pioneira nesse campo, e o engenheiro americano Winslow Taylor (1856-1915) é o precursor desta teoria (CHIAVENATO, 2010).

riação do produto e posteriormente desenvolvendo conceitos como, satisfação do cliente, qualidade nos processos, enfoque sistêmico, até evoluir para a filosofia da qualidade total (MAXIMIANO, 2009).

Esta nova fase na administração científica, orientada para a eliminação de desperdícios e o trabalho em grupo, fortaleceu fatores que questionaram o modelo tradicional e estimulou muitas organizações, especialmente as empresas, na busca de alternativas para a autogestão no desenvolvimento de suas próprias soluções, começa assim, a se desenvolver e ampliar, o campo das formulações doutrinárias e soluções práticas da administração participativa (MAXIMIANO, 1995).

Chiavenatto (1992) e Mota (2002) afirmam que para sobreviver na complexidade do mundo moderno, as empresas precisam incorporar em sua estrutura e em sua dinâmica interna, as mudanças que ocorrem no ambiente que as circundam, elas precisam ser e, conseqüentemente, dependerão de pessoas que sejam, flexíveis, adaptativas, inovadoras, proativas e, conseqüentemente, tende a desaparecer o modelo mecanicista baseado em estruturas hierarquizadas, burocráticas, especializadas, adequadas a condições ambientais estáveis.

Assim sendo, neste contexto de mudança de mentalidade na gestão, a tendência é o modelo orgânico que favorece a participação, fomentando relações mais democráticas em todos os níveis da organização, em contraposição ao modelo mecanicista.

2.1 O CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Quando se fala de Administração Participativa é importante considerar que, como esclarece Maximiano (1995, p. 14): “A administração participativa existe desde a antiguidade, foi inventada pelos gregos com o nome de democracia”.

Esta afirmação esclarece que o conceito de participação, no universo administrativo, não é uma invenção japonesa que o ocidente descobriu nos anos 1970 e 1980, com a divulgação, por organizações japonesas, de algumas modalidades e técnicas de participação no contexto das empresas (MAXIMIANO, 1995).

Considera-se importante salientar que: “Não há receitas. A administração participativa é muito mais filosofia ou política de trabalho do que técnica e, cada dirigente e empresa pode criar seus próprios métodos” (MAXIMIANO, 1995, p. 15).

Desta forma, considera-se que o exercício da administração participativa, é consequência de uma nova cultura organizacional e, ao promover este exercício, se instaura um processo de aprendizagem organizacional e se fortalece um novo modelo de gestão.

Como afirma Chiavenatto (1992), a empresa voltada para o futuro deve se basear no modelo orgânico e precisa saber utilizar ao máximo os seus pontos fortes, desenvolver alianças com outras empresas, esquemas cooperativos com fornecedores e, sobretudo, utilizar plenamente sua força de trabalho, colaborando com o seu pessoal para obter em contrapartida, a colaboração deles.

Percebe-se assim, que para possibilitar a mudança organizacional e permitir o gradativo deslocamento da administração tradicional, para uma administração eminentemente participativa, existe um aspecto determinante e crucial: o gerenciamento das pessoas que trabalham na empresa.

No sistema participativo o processo decisório é totalmente delegado e descentralizado, os sistemas de comunicações são vitais para o sucesso da empresa e a informação é totalmente comparti-

lhada, o trabalho é realizado em equipes e, torna-se importante a formação de grupos, a confiança mútua, a participação e envolvimento de todos (CHIAVENATTO,1992).

Desta forma, observa-se que, este novo modelo de administração se constrói a partir de um estilo de gestão democrática e participativa, baseada em valores humanos e sociais, com mecanismos que promovem um clima colaborativo entre todos os colaboradores.

Salienta ainda, Chiavenatto (1992), que para ocorrer a participação e, conseqüentemente, o crescimento da cultura democrática nas organizações, a empresa precisará investir pesadamente em seu pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional, como em criatividade e participação efetiva no trabalho.

A participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas ideias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais mais autênticas e, enfim, se tornem profissionais mais autônomos e competentes [...] A participação libera o indivíduo para contribuir e faz todos os participantes do processo inclusive chefes e dirigentes, desenvolverem maior consideração para ideias alheias e maior respeito mútuo. (MOTTA,1995, p. 179).

Assim sendo, estes novos paradigmas, nas empresas, encorajam a formação de equipes colaborativas, autogerenciadas e democráticas, que recebem o nome de redes ou teias e estas passam a ser informais, interativas, com relacionamentos cooperativos e processo decisório democrático e participativo (CHIAVENATTO, 2010).

Portanto, este novo modelo de administração, apresenta uma nova mentalidade que ao ser traduzida em prática, desenvolverá uma nova cultura, fortalecendo novos paradigmas.

Conseqüentemente, supõe aprendizagem, exercício e avaliação contínua, objetivando liberar as potencialidades, remover os obstáculos, encorajar a iniciativa pessoal, promover o desenvolvimento profissional tendo em vista a efetiva participação.

Revela-se assim, a necessidade das empresas que optam por este modelo, investirem de várias maneiras, na promoção do desenvolvimento de pessoas, tendo em vista o desenvolvimento organizacional.

2.2 O FATOR HUMANO NA IMPLEMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Acredita-se que para ocorrer de fato a implementação desta nova forma de administração, é determinante a presença do ser humano, pois como afirma Chiavenatto (2010, p. 65): “Não são as organizações em si que possuem paradigmas, mas as pessoas que tomam as decisões principais e mantêm o poder”.

Desta forma, considera-se importante aprofundar a importância da liderança, enquanto elemento capaz de mudar paradigmas ultrapassados, implementar o desenvolvimento das pessoas e alterar assim, as características da cultura organizacional.

A importância de trabalhar de forma participativa está muito bem citado por Gardin (1995): Se alguém quer que as pessoas participem, deve, antes de mais nada, levá-las à sério. Quando houver desejo real de planejamento participativo, um aspecto metodológico constitui-se em ponto fundamental: recolher o que as pessoas sentem, desejam e

pensam da maneira como elas o pensam, desejam e sentem, utilizando as próprias palavras que as pessoas escrevem ou pronunciam. O importante é definir que, para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidem com pensamentos ou expectativas dos que coordenam: é necessário que o plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos (SILVEIRA, 2009, p.01).

Considera-se muito importante esta afirmação, dado que, muitas vezes, a administração participativa deixa de funcionar devido a algumas confusões ou distorções na sua implantação, uma vez que ela supõe um gestor capaz de promover um ambiente no qual as pessoas sejam ouvidas e levadas a sério em suas opiniões, para que as ideias possam fluir com maior facilidade e tragam importantes contribuições (CHIAVENATTO, 1992).

Desta forma, uma liderança coerente com a nova cultura organizacional é fundamental e, a preocupação das modernas organizações é a transformação de seus administradores e gerentes em líderes, para tal, investem na formação e criação de lideranças em seus quadros (CHIAVENATTO, 2010).

Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, autorrealização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham, isso é fruto muito mais de um processo cultural do que um processo tecnológico e mecânico e exige atenção a significados, símbolos e ritos que a organização atrela aos seus processos administrativos (MOTTA, 2002).

Desta forma, pode-se perceber que, como afirma Chiavenatto (1992), para possibilitar a mudança organizacional e permitir o gradativo deslocamento da administração tradicional para uma administração participativa, existe um aspecto determinante e crucial: o gerenciamento das pessoas que trabalham na empresa.

Assim, para ingressar na dimensão participativa é preciso redimensionar os estilos gerenciais tradicionais: autoritário, impositivo, indiferente, paternalista; para práticas de cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade; e isto requer, mudança do comportamento não apenas dos chefes, mas também dos demais colaboradores em toda cadeia de comando (MAXIMIANO, 1995).

Pode-se afirmar, portanto, que adotar a administração participativa supõe mudança de postura e exige a aquisição de novas habilidades e, não simplesmente, mudança de procedimento.

Logo, embora seja possível implantar rapidamente procedimentos participativos, entre a implantação e o funcionamento eficaz destas técnicas, é preciso tempo para o aprendizado, pois este deve ser constante e não tem limite de tempo para terminar (MAXIMIANO, 1995).

Por estas considerações, percebe-se que a administração participativa se trata muito mais de uma filosofia gerencial, que a implantação de uma nova técnica, pois se refere ao exercício do pensamento estratégico, a formulação e fortalecimento de novas crenças, princípios e valores organizacionais, conseqüentemente, a uma nova forma de pensar, destarte, exige investimento, empenho e tempo de aprendizado, pois requer mudança de comportamento e habilidade de liderança.

Segundo o pensamento de Motta (2002), este conceito se desenvolve na medida em que o gestor permite que novas ideias penetrem e amadureçam em sua mente; por isso recomenda-se que chefes e dirigentes se dediquem ao aprendizado da liderança e se esforcem para enriquecer a própria experiência.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO, CONCEITO E DESAFIOS

Os modelos de escola e, conseqüentemente, de gestão escolar que temos, se desenvolvem no processo histórico das instituições educacionais brasileiras, refletindo as concepções de mundo de cada momento: “A escola que temos é produto da ação concreta e objetiva de homens e, como qualquer outro aspecto do mundo, da sociedade e da vida, se transforma” (ANDREOTTI *et al.*, 2010, p. 20).

Assim, os métodos e técnicas empregados nas empresas capitalistas, adaptados a cada circunstância, também foram empregados nas organizações escolares no decorrer da história, muitas vezes submetendo o espaço educacional a uma visão mercantilista.

Portanto, por meio da história, na medida que estas instituições se ampliavam, estabeleceu-se um modelo burocrático de funcionamento com regras semelhantes às que existiam nas empresas: normas escritas, divisão de trabalho hierarquizado pelo cargo e responsabilidade etc. E, durante o regime militar, no Brasil, a escola foi concebida como uma instituição atrelada ao mundo da produção, fato demonstrado pelo caráter tecnicista que assumiu. Neste modelo, professores e alunos exercem papel secundário, o diretor passa a exercer função análoga à do gerente da empresa no modelo mecanicista da administração tradicional, como agente controlador e fiscalizador das atividades desenvolvidas na instituição com o intuito de assegurar a manutenção da ordem vigente e, assume papel central, o especialista (ANDREOTTI *et al.*, 2010).

Pode-se assim perceber, como as reformas ocorridas na sociedade e em sua base econômica, condicionam o sistema educacional e se refletem na reforma do sistema educacional, na medida em que ocorrem para ajustá-lo ao novo modelo de desenvolvimento adotado.

Neste contexto, os anos 1980 foram marcados pela grande mobilização da sociedade brasileira em favor das eleições diretas e, o clima gerado pela perspectiva do fim da ditadura reacendeu os movimentos sociais, inclusive quanto à condução democrática de suas políticas. Dentre estas, estava a luta pela gestão democrática da educação, tanto no que se refere ao gerenciamento da política educacional, quanto no sentido da gestão das unidades de ensino nos diversos níveis (ANDREOTTI *et al.*, 2010).

Assim, se fortalece nos estudos sobre a gestão educacional brasileira o tema da participação e, como afirma Weber (*apud* ANDREOTTI *et al.*, 2010, p. 16):

[...] a participação, então entendida como processo que, por seu caráter pedagógico, favorecia a tomada consciente e comprometida de iniciativas, passa a ser percebida como elemento principal da construção da democracia.

Pode-se afirmar, portanto, que a participação possibilita mudanças duradouras de comportamento e, conseqüentemente, forja um novo modelo de sociedade e cultura, e que ela é fruto de exercício constante.

Com a Constituição Federal de 1988, foram estabelecidos os princípios para a educação no Brasil, posteriormente regulamentados por meio de leis complementares, e, dentre estes princípios, salienta-se a gestão democrática (BRASIL, 1988).

Elabora-se, posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) que estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de

ensino, que, resguardando os princípios constitucionais, entre os quais a gestão democrática, orienta a elaboração do Plano Nacional de Educação, o PNE (LDB, art. 9º).

Este último tem por objetivo tratar dos diferentes níveis e modalidades de educação escolar, da sua gestão, seus financiamentos e os profissionais que atuam neste setor e traz diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser discutidos, examinados e avaliados, tendo em vista a democratização da educação no Brasil.

3.1 OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A DOCÊNCIA

Na visão crítica de Andreotti e outros autores (2010), analisando o processo de elaboração da LDB, a noção de democracia distanciou-se do compromisso com o controle social e passou a estar crescentemente vinculada a uma nova concepção de cidadania, que entende o mercado como responsável pela tarefa de incluir a grande maioria das pessoas no círculo das conquistas sociais.

Afirma-se ainda que, ao criar uma “participação instrumental”, baseada na competição individual, perde-se a noção de educação como dimensão essencial da formação humana e esta é rebaixada a mero instrumento de legitimação da ordem vigente (ANDREOTTI *et al.*, 2010).

Reforça-se, neste contexto, a ideia de que a gestão deve ser encarada como atividade meramente técnica e burocrática, desligada das funções pedagógicas e esvaziada de sua função eminentemente política.

O movimento “escola sem partido”⁴ é um exemplo da tentativa de descolamento entre educação e política, defendendo uma escola sem espaço para a discussão da cidadania, garantia estabelecida na Lei de Diretrizes de Bases da Educação. Partindo-se deste ponto de vista e, reduzindo-se toda a discussão a ele, conclui-se que a gestão democrática está fadada ao fracasso.

No entanto, há diante de nós o novo Plano Nacional de Educação⁵, que desafia as instituições educacionais implementar o modelo de gestão participativa, colocando-o como uma de suas metas e estabelecendo estratégias para atingi-lo.

Segundo Freitas (2007), a democratização da gestão educacional no Brasil não se constitui hoje como uma opção de governantes e administradores, mas como compromisso constitucionalmente estabelecido do Estado e da Sociedade.

Por sua vez, o atual Plano Nacional de Educação, na meta 19, propõe explicitamente, no prazo de dois anos, criar condições para que se efetive a gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, também à consulta pública à comunidade escolar; para tanto prevê recursos e apoio técnico da União, conclama gestores, educadores e profissionais administrativos da escola, estudantes, pais e a sociedade em geral a ter em mente que é urgente superar a visão fragmentada de gestão da própria rede ou sistema de ensino e, afirma que é fundamental desenvolver-se uma concepção sistêmica de gestão no território (BRASIL, 2014).

4 O movimento Escola sem Partido nasceu em 2003 por iniciativa do procurador do estado de São Paulo, Miguel Nagib, e encontrou eco em 2014, quando a pedido do deputado federal Jair Bolsonaro escreveu um anteprojeto de lei apresentado na Assembleia Estadual do Rio de Janeiro. Este movimento define que a Educação deve atender aos seguintes princípios: neutralidade política, ideológica e religiosa do estado (CENTRO DE REFERENCIA..., 2016).

5 O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 instituído pela Lei 13.005/2014, determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional brasileira dos próximos dez anos.

Salienta-se ainda, o pensamento de Pimenta e outros autores (2012), afirmando que, uma política de democratização da escola que tem como um de seus objetivos o ensino de qualidade, necessita, também, um educador de qualidade e este deve ser buscado por meio da formação contínua, do investimento em novos professores, bem como sua manutenção e atração dependem de uma política de valorização docente.

Reforça-se, desta forma, com um olhar crítico, a importância do docente neste processo, uma vez que ele tem um espaço de decisões mais imediato, a sala de aula e esse espaço precisa ser ocupado ou mesmo percebido pelo professor, que muitas vezes apresenta um comportamento pragmático-utilitário, não em decorrência da divisão do trabalho na escola, mas por limitações vinculadas à sua qualificação e às condições de desenvolvimento de seu trabalho, impostas por uma política educacional que desvaloriza o professor e desrespeita o principal elemento da educação, o aluno (PIMENTA *et al.*, 2012).

Afinal, todos os dias em sala de aula o professor atua como mestre e gestor do conhecimento, indicando caminhos, dos mais variados, para muitos indivíduos e isto exige habilidade em lidar com adversidades, confrontar-se com o diferente e ser eficaz na arte de gestar, o que implica na capacidade de não apenas ter o domínio das técnicas pedagógicas, mas, também dominar ferramentas comportamentais que favoreçam seu auto crescimento (MOREIRA, 2012).

Segundo Luck e colaboradores (2005), identificar perspectivas de construção e construir com envolvimento a competência dos outros é uma característica marcante do trabalho dos líderes participativos.

Neste sentido, salienta-se ainda, que o educador, é aquele que tem o dom de apontar caminhos, mas nunca impor, é um líder ao conduzir seus alunos ou sua equipe de trabalho, conseqüentemente, é um gestor de pessoas que deve ter a flexibilidade nos relacionamentos como uma das mais importantes competências na arte de educar (MOREIRA, 2012).

[...] Professor, educador, mestre, líder, gestor de pessoas, pouco importa o nome, deve-se ter claro que ao longo deste caminho, três coisas estarão sempre presentes: o alvo onde se quer chegar, a motivação de cada um individualmente e coletiva, os obstáculos, que exigem trabalho de equipe, sempre valorizando a competência de cada um em determinado assunto. (MOREIRA, 2010, p. 34).

Afirma-se, também, que a liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional, é a chave para liberar a riqueza do ser humano que está muitas vezes presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino, destarte a delegação de autoridade aos envolvidos nos serviços educacionais é constituída a partir de modelos de liderança compartilhada (LUCK *et al.*, 2005).

Diante desta realidade, impõe-se o questionamento sobre a possibilidade de diálogo, entre o conceito de gestão democrática na educação e o conceito de gestão participativa desenvolvido atualmente pela administração empresarial e, quais seriam estes pontos de diálogo possível, tendo em vista não a introdução de mecanismos empresariais de gestão na escola, com o objetivo de adaptá-la a uma realidade mercadológica, mas colaborar para o crescimento do efetivo exercício democrático.

4 ASPECTOS DE DIÁLOGO ENTRE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS

A partir deste estudo, pode-se perceber que o conceito de gestão democrática não surge simplesmente de uma lei, mas é fruto de uma consciência nova, que nasce de um novo paradigma cultural e o mesmo ocorre no contexto das organizações com a gestão participativa.

Porém, como afirma Luck e colaboradores (2005), nem todas as situações de gestão são semelhantes, pois em algumas organizações a equipe da escola é formada por professores altamente capacitados e eficientes e, em outras, os professores apresentam baixa qualificação, não apresentando, nem mesmo, as qualificações essenciais para um desempenho profissional competente.

Este fato, também, ocorre no universo das empresas que, respondem a esta realidade, implementando processos de desenvolvimento de pessoas, conforme abordamos anteriormente, ação esta, que deve iluminar as instituições de ensino, pois não se pode partir da premissa que todos estão preparados.

Assim sendo, fomentar o desenvolvimento de toda a equipe é dimensão básica para que se efetive a gestão democrática na escola assim como a administração participativa no âmbito empresarial, pois, são fundamentais a compreensão e o consequente comprometimento de todos com os objetivos das áreas específicas e com os propósitos gerais da escola e da empresa, em ambos os espaços, a ênfase principal da liderança está em seu papel pedagógico, que transforma práticas e desenvolve competências.

Segundo Ken Hill (*apud* LUCK *et al.*, 2005, p. 34),

Todos afirmam que a mudança vem de baixo para cima, mas sinto que tem que haver um clima de liderança para que as pessoas expressem os problemas. Não nos importamos com os problemas, pois nós confiamos uns nos outros e tentamos resolver os problemas juntos.

Desta forma, percebe-se que tanto na empresa, quanto na escola é fundamental a importância de uma liderança capaz de rever e reavaliar seus principais paradigmas, rompendo com o modelo que olha o indivíduo isolado, as habilidades pessoais e a estrutura hierárquica, para colaborar na implementação do novo modelo, cujo foco são as relações entre indivíduos que se associam na busca de um propósito comum: o fortalecimento de relacionamentos cooperativos e de um processo decisório participativo e consequentemente democrático.

Portanto, considero que ambas as organizações, encontram um ponto efetivo de diálogo, no empenho com que devem promover o efetivo desenvolvimento das pessoas na ótica da participação, e tanto uma como outra, podem oferecer subsídios válidos para que ocorra este processo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida, não são poucas as críticas e grandes são os perigos quando uma organização educacional busca se aproximar de modelos empresariais, uma vez que educação não é mercadoria e docente e aluno não são clientes da organização educacional.

Certamente o objetivo deste trabalho, não é assumir o pressuposto da neutralidade científica e advogar pela reordenação do processo educativo, buscando a objetivação do trabalho pedagógico, fazendo uma analogia entre a gestão participativa e a gestão democrática, entre o mundo empresarial e a realidade educacional.

Porém, ao desenvolver este estudo busco salientar, que o movimento que ambas as realidades instauram, no que se refere ao desenvolvimento de pessoas e a formação de lideranças capazes de fomentar as dimensões participativas e democráticas, oferece um ponto de diálogo entre estas duas realidades.

Tanto na empresa, como na escola, para que se atinja o objetivo da participação efetiva e, conseqüentemente, se amplie a dimensão democrática, é preciso que se ensine as habilidades necessárias para a participação eficaz e se proporcione apoio e encorajamento para a equipe, pois, tanto uma quanto outra realidade devem apropriar-se dos avanços de várias ciências humanas para desenvolver suas teses e práticas neste sentido.

Para as duas realidades trata-se de um processo que requer empenho contínuo, avaliação permanente e sobretudo uma liderança capaz de assumir os desafios inerentes a seu próprio crescimento nesta dimensão, bem como à promoção do desenvolvimento de todos os envolvidos no processo.

Entendo, portanto, que ao assumir este desafio, mesmo que tenham objetivos diferentes, ambas as frentes fomentarão a participação e colaborando na construção de uma sociedade democrática.

REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, L. Azilde; LOMBARDI, Claudinei José; MINTO, Watanabe Lalo (org.). **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. São Paulo: Alínea, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 6 ago. 2016.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 7 ago. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Planejando a próxima década conhecendo as 20 metas do plano nacional de educação**. 2014. Brasília. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso em: 6 ago. 2016.

BRASIL. **Lei 13.005/2014**, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Ato2011/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 7 ago. 2016.

CENTRO DE REFERENCIA em Educação Integral, http://educacaointegral.org.br/noticias/especialistas-desconstroem-os-5-principais-argumentos-escola-sem-partido/?utm_source=Google&utm_medium=Adwords&utm_campaign=AdwordsGrants&gclid=CL2EtpTa5M4CFQMFkQodIMoDPg. Acesso em: 27 ago. 2016.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Além da hierarquia**: Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2010.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **EDUCAÇÃO & SOCIEDADE**, Cedes, v. 28, n. 99, p. 501 a 521, maio/ago. 2007.

LUCK, Heloisa (org.). **A escola participativa**: O trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOGGI, J. **Administração participativa e nível de identificação com a empresa**: um estudo de caso. 1991. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

MOREIRA, Dirceu. **Autogestão**: desenvolvendo talentos para gerir escolas, empresas e instituições. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SILVEIRA, Borges da. **Gestão participativa**: uma nova realidade. Publicado em 30/03/2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=5856>. Acesso em: 25 jul. 2016.

WEINGRILL, C. (coord.). **Práticas empresariais de responsabilidade social:** relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

Recebido em: 21 de Maio de 2017

Avaliado em: 28 de Fevereiro de 2018

Aceito em: 28 de Fevereiro de 2018



A autenticidade desse artigo pode ser conferida no site <https://periodicos.set.edu.br>

1 Doutor pelo Programa de Pós-Graduação Desenvolvimento Local na Universidade Católica Dom Bosco (2020); Mestre em Filosofia pela Universidade Federal de Goiás (2012); Especialista em Filosofia e Existência pela Universidade Católica de Brasília (2011); Graduado em Filosofia pela Universidade Católica Dom Bosco (2006) e em Teologia pelo Instituto de Filosofia e Teologia de Goiás (2010); Coordenador e Professor do cursos de Licenciatura em Filosofia (EAD) e do Bacharelado em Filosofia, Universidade Católica Dom Bosco – UCDB; Pesquisador do Projeto de Pesquisa Estudos Críticos do Desenvolvimento.
E-mail: vicgo@bol.com.br



Este artigo é licenciado na modalidade acesso abertosob a Atribuição-Compartilha Igual CC BY-SA

