

GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS NA UNIDADE ESCOLAR MAGNO PIRES II

Antonio Cunha e Barros

Graduando em Pedagogia pelo PARFOR da
Universidade Federal do Piauí – UFPI.
E-mail: cunha-barros@hotmail.com

Conceição de Maria Dias da Silva

Orientadora, Professora Orientadora do PARFOR
da Universidade Federal do Piauí – UFPI, Mestre
em Educação pela UFPI.
E-mail: cmdiass@gmail.com

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer a relação entre a gestão participativa e o desempenho dos funcionários na Unidade Escolar Magno Pires II em Batalha-PI. Procurou-se examinar como a avaliação do desempenho na instituição escolar exige cada vez mais do conhecimento da realidade escolar e de critérios voltados para os parâmetros norteadores do processo educativo.

A necessidade de crescimento do funcionário e da própria instituição escolar faz com que a escola produza os seus próprios sistemas e métodos de avaliação de desempenho de acordo com suas peculiaridades e desdobrando-os de acordo com os seguintes aspectos: a visão estratégica, a visão tática e a visão operacional.

METODOLOGIA

O estudo tem caráter qualitativo-exploratório e utilizou uma amostra composta por três funcionários através de uma pesquisa de campo. A forma usada na coleta de dados foi a entrevista aberta e semiestruturada. Para fundamentação baseou-se nas teorias de: Lima (2013), Luck (2009), Maximiano (2006), Lourenço Filho (2007), Chiavenato (2003), entre outros.

Para responder ao objeto de estudo, o tratamento dos dados foi fundamentado com base na análise do conteúdo, através da técnica de análise temática, em que os elementos textuais ou aspectos com características comuns que apresentaram relação entre si foram categorizados e classificados (BARDIN,

Form@re. Revista do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica./
Universidade Federal do Piauí, Teresina, v. 3, n. 1, p. 49-55, jan. / jun. 2015.

1979, p.42). A organização das respostas dos sujeitos foi organizada em categorias para melhor compreendermos o processo de análise dos dados sobre o problema em estudo. Desse modo, ficaram assim organizados: Categoria 1: a) processo de gestão participativa adotado na escola e da avaliação de desempenho Categoria 2: b) consequências e desafios da implantação do modelo de gestão participativa adotado na escola. Cada uma destas categorias foi analisada e fundamentada nos autores que investigam a Gestão Participativa no decorrer do texto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta e análise dos dados, constatou-se que esse modelo de gestão aplicado foi o mais adequado para a realidade da escola, pois possibilitou o envolvimento dos sujeitos do processo no planejamento – diretor, funcionários, alunos e comunidade escolar, estabelecendo relações mais flexíveis e menos autoritárias entre funcionários. Constatou-se, ainda, que melhorou muito o desempenho dos funcionários, assim como da escola.

Para explicar o modelo de Gestão Participativa, a gestora da escola recorreu à Constituição Federal no seu art. 206, inciso VI que “propõe que o ensino público será ministrado com base na administração participativa”, e da lei nº 9394/96 em seu artigo 14. – “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão participativa 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 escolares e do local em conselhos escolares ou equivalentes.

Com base na concepção apresentada pela gestora, Begot e Nascimento (2002, p. 35) alerta que a escola precisa também despertar para o que assegura a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (nº 9394/96), que regulamenta dois princípios a serem observados para a gestão democrática (inc. I e II, art. 14).

Assim, foi determinada a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto da escola e assegurando a participação de pais, alunos e representantes da sociedade civil nos Conselhos Escolares. Além disso, o Estatuto

Form@re. Revista do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica./ Universidade Federal do Piauí, Teresina, v. 3, n. 1, p. 49-55, jan. / jun. 2015.

da Criança e do Adolescente, Lei nº 8069/90, incentiva a participação da criança e do adolescente na tomada de decisões no que diz respeito a sua vida e de seu direito a liberdade de opiniões e expressão, e no artigo 53, também é dito: “É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar de definição das propostas educacionais”.

Sobre modelo de gestão, Lück (2009 p. 14) diz que “a ênfase no modelo de gestão escolar democrática, observada atualmente no Brasil é coerente com as tendências mundiais em educação”. Também conforme a gestora da escola pesquisada, a proposta da Avaliação de Desempenho dos funcionários por cargo e função foi construída a partir da implantação do planejamento estratégico estabelecido pela Secretaria Municipal de Educação.

A construção dessa proposta teve a participação de representantes do Sindicato dos Servidores Públicos Municipal e da Associação de Moradores da Localidade Anajá II, observando as atribuições e princípios do regimento escolar. Em 2010, foi aplicado um projeto piloto como primeira tentativa de avaliar, utilizando apenas as funções do coordenador pedagógico e da professora da Unidade Escolar.

A gestora (coordenadora) disse ainda que: “A avaliação é realizada verbalmente por meio de reuniões entre os funcionários com a diretora na Unidade Escolar. Semestralmente é realizada uma votação com participação dos alunos e de todos os funcionários para identificar o melhor funcionário por cargo ou função e para os outros restantes é realizada uma análise retroativa para estabelecer os erros e acertos, para saber como está o andamento das atividades e os resultados obtidos, para possíveis melhorias”.

Utilizando como base os resultados obtidos, disse ela, “foi possível desenvolver relatórios com a finalidade de analisar as médias das avaliações de desempenho por cargo”. Sendo assim, cada um desses relatórios consequentemente “possibilitou a opção de análise dos resultados por setor, por unidade escolar, por cargo, por disciplina, por série e por modalidade de ensino de acordo com a grade curricular do funcionário”. Porém, disse a gestora, “na escola

essa proposta ainda não foi posta em prática na sua totalidade, tendo de maneira eficiente e clara apenas a avaliação da própria gestora (coordenadora) da Unidade Escolar”.

Para os demais sujeitos da pesquisa o modelo existente na escola é a Gestão de Pessoa Democrática. Além disso, disseram conhecer os princípios que fundamentam esse modelo de Gestão. Isso significa dizer que essa comunidade já vivencia esse novo modelo na área da educação local. Neste sentido eles entendem os objetivos e as possíveis consequências dentro desse modelo participativo de gestão.

Quanto às consequências percebeu-se que os funcionários aprovaram o modelo de gestão implantado e disseram que esse modelo foi adequado para a realidade atual da instituição de ensino. Para eles a implantação da Gestão Participativa foi uma boa escolha e houve grande aceitação de seus funcionários. As narrativas baseadas nesse estudo de caso nos levam a refletir sobre as intenções desses gestores municipais quanto às condições de implantação desse modelo de gestão.

Assim é necessário fazer as seguintes indagações: Como implantar um sistema de Gestão Participativa numa escola com as condições de trabalho existentes? O que avaliar e quem avaliar, tendo em vista o perfil da comunidade escolar mostrado ao longo desse trabalho? Gestão Escolar Democrática significa promoção e redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar.

Baseados na literatura consultada sobre a Gestão Participativa pode-se dizer que o modelo de gestão implantado nessa unidade de ensino é uma espécie de utopia, quando os entrevistados afirmam que a escola melhorou, mediante esse modelo, e que o método de avaliação de desempenho aplicado é também o mais adequado para a realidade da escola, ao mesmo tempo em que a gestora pesquisada, afirma que o modelo de gestão democrática é “aplicada de forma parcial, que apenas o gestor escolar é avaliado”.

Form@re. Revista do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica./
Universidade Federal do Piauí, Teresina, v. 3, n. 1, p. 49-55, jan. / jun. 2015.

Sobre motivação Lück (2009, p 46) diz que é “o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem”. Segundo essa autora, a motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação. Outra consequência foi que as pessoas que trabalham na escola afirmaram que a convivência com os próprios docentes melhorou significativamente, ao mesmo tempo em que se sentem mais à vontade umas com as outras e trabalham voluntariamente juntas para a busca dos objetivos e metas previamente estabelecidas.

Além disso, constataram que, desde a implantação da Gestão Participativa, suas sugestões e insatisfações foram mais atendidas e ouvidas e, dessa forma, elas possuem mais segurança, pois sabem dos benefícios e razões em trabalharem juntas e participativamente, deixando-as mais motivadas. Assim, tudo conspira para a melhoria do desempenho individual e coletivo.

Corroborando com os dados encontrados nessa pesquisa, Lück (2009 p.49) diz que essa atmosfera fortalece o comprometimento profissional e aumenta as possibilidades das trocas de aprendizagem e da avaliação de desempenho, além de ampliar as relações de agremiação entre os professores. Ainda sobre motivação, Lück (2009) diz que há como motivar e sustentar o ânimo dos funcionários e professores, de tal forma que continuem a ser produtivos e elevem os padrões de qualidade ao desempenharem os seus trabalhos.

Begot e Nascimento (2002, p.36) defendem, também, a importância da atuação do gestor escolar nas relações e situações que circundam a escola, bem como a urgência da mudança na estrutura da gestão escolar. Elas dizem que é através do planejamento participativo que os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar são chamados a planejar, avaliar e programar a proposta de educação a ser efetivada na escola. A responsabilidade desta forma é compartilhada com o coletivo, tornando a possibilidade de sucesso bem maior. O gestor escolar deve incentivar as potencialidades possíveis e estas tornarem-se ações criativas e inovadoras. Gandin (1994, p. 24 apud BEGOT; NASCIMENTO, 2002 p. 33), diz que

Form@re. Revista do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica./ Universidade Federal do Piauí, Teresina, v. 3, n. 1, p. 49-55, jan. / jun. 2015.

a “participação é construção em conjunto. No processo participativo, todos têm sua palavra a dizer”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou responder como a Gestão Participativa influencia no desempenho dos funcionários da escola pública. Foi abordado o tema Gestão Participativa, porém focada na parte escolar, com um pouco de sua evolução histórica e relacionada com a avaliação de desempenho e seus tipos de avaliações para os funcionários.

A pesquisa foi realizada numa instituição de ensino público, que nos permitiu concluir que esse modelo de gestão aplicado foi o mais adequado para a realidade da escola e melhorou muito o desempenho dos funcionários, assim como da escola como um todo. No entanto, deve-se questionar as reais condições e intenção de sua implantação, por parte do poder público municipal.

Considera-se, ainda, que o modelo de gestão participativa aplicado na escola e realizado verbalmente durante as reuniões onde todos que participam dela fazem parte das mais importantes tomadas de decisões, deve ser repensado, tendo em vista que toda a decisão de uma gestão democrática deve constar em forma de documento, para averiguações futuras. Neste sentido, ressalta-se o reconhecimento por parte da gestora oficializar, documentalmente, esta iniciativa em estudo, como uma Gestão Participativa de fato.

Quanto ao desempenho e os resultados dos funcionários constatou-se que semestralmente é realizada uma reunião com o intuito de obter respostas em relação ao desempenho dos funcionários. Com base nos resultados é que foi possível apontar que houve uma melhora em relação ao trabalho, bem como da escola de modo geral. Assim, pode-se inferir que o modelo de gestão participativa trouxe novos incentivos aos funcionários na busca de melhorar ainda mais seus resultados, pois se sentem mais parte da escola quando participam ativamente do processo decisório.

No entanto, considera-se ainda sobre até que ponto a gestão participativa

Form@re. Revista do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica./ Universidade Federal do Piauí, Teresina, v. 3, n. 1, p. 49-55, jan. / jun. 2015.

nessa escola afirma a ideia de que esse modelo de gestão é benéfico e que melhorou o desempenho não apenas dos funcionários, mas também das partes integrantes que formam a escola. Pois as influências desses fatores são determinantes para o presente e futuro da instituição no processo decisório e pela aceitação do modelo e a melhoria da integração social entre os próprios funcionários e ainda com o apoio da comunidade local. Finalmente se faz necessária a realização de estudos futuros em outras unidades de ensino do referido município, para aderir e difundir práticas positivas que com sua implantação melhoram a escola de modo geral validando esse tipo de Gestão Escolar.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Paris: Universidade de France, 1979.
- BEGOT, Márcia Gleyb dos Santos; NASCIMENTO, Marlene José Cardoso do. **Gestão Escolar**: numa perspectiva democrática. Belém-Pará, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FARIA, José Henrique de. **Gestão Participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMA, Willams Rodrigues. **Gestão Participativa e o Desempenho dos funcionários no CAIC Professor Balduino Barbosa de Deus**. Universidade Estadual do Piauí. Teresina, 2013.
- LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. **Organização e Administração Escolar**: curso básico. 8. Ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, Heloísa et. al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 2. ed., Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico**: pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. São Paulo / Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1993.
- SOUZA, Vera Lucia. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Form@re. Revista do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica. Universidade Federal do Piauí, Teresina, v. 3, n. 1, p. 49-55, jan. / jun. 2015.