

GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA FERRAMENTA PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

PARTICIPATIVE MANAGEMENT: A CONFLICT SOLUTION TOOL

Tereza Cristina de Oliveira Modesto,

Lílian Araújo Ferreira Zaidan,

Anna Karla Lima Cruz

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar como a gestão participativa contribui para a solução de conflitos e uma comunidade escolar. Dessa forma, o trabalho além de enriquecer ainda mais a literatura existente sobre o assunto, busca compreender como esse tipo de gestão contribui, de fato, para solucionar ou reduzir conflitos em um ambiente caracterizado por uma variedade social e culturalmente distinta de alunos e professores que compartilham o mesmo espaço. Para alcançar este objetivo, foi delineada uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, cujas técnicas de coleta de dados empregadas foram as pesquisas bibliográfica e documental e ainda um estudo de caso numa comunidade escolar do Distrito Federal, onde fora implementado um programa de gestão participativa visando estabelecer uma maior participação de todos os atores envolvidos na comunidade. Como achados do estudo, conclui-se que a administração participativa, vista como filosofia ou doutrina, preza pela participação das pessoas, é entendida como uma maneira moderna de reduzir conflitos e ainda melhora o diálogo entre pessoas. Dessa forma, esse tipo de gestão reduziu consideravelmente o número de conflitos na comunidade escolar em estudo, pois com a implementação do programa no primeiro semestre de 2017, a escola viu o número de conflitos cair de cerca 100 ocorrências naquele semestre para menos de 30 no segundo semestre de 2018. O que sinaliza a efetividade do programa e a recomendação de ser implementado largamente nas comunidades escolares, considerando-se que ainda são poucas as escolas que realmente adotam essa forma de gestão no Distrito Federal.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão participativa; conflitos sociais; comunidade escolar.

ABSTRACT

This article aims to analyze how participatory management contributes to the solution of conflicts and a school community. Thus, the work, in addition to further enriching the existing literature on the subject, seeks to understand how this type of management contributes, in fact, to resolve or reduce conflicts in an environment characterized by a socially and culturally distinct variety of students and teachers who share the same space. To achieve this goal, a descriptive and exploratory research was designed, whose data collection techniques used were bibliographic and documentary research and else a case study in a school community in the Federal District, where a participatory management program was implemented aiming establish greater participation of all actors involved in the community. As found in the study, it is concluded that participatory administration, seen as philosophy or doctrine, values people's participation, is understood as a modern way to reduce conflicts and even

improves the dialogue between people. Thus, this type of management has considerably reduced the number of conflicts in the school community under study, since with the implementation of the program in the first semester of 2017, the school saw the number of conflicts drop from about 100 occurrences in that semester to less than 30 in the first semester. second semester of 2018. This shows the effectiveness of the program and the recommendation to be widely implemented in school communities, considering that there are still few schools that really adopt this form of management in the Federal District.

KEYWORDS: *participative management; social conflicts; school community.*

1. INTRODUÇÃO

As teorias administrativas ao longo das décadas foram se atualizando e abordando áreas que até então, não foram estudadas nas teorias clássicas. Atualmente a administração contemporânea visa trazer a administração para as novas realidades e desafios. Nesse contexto, surgiu a administração participativa que atribui o poder de decisão não somente para diretores e supervisores, mas para todos os envolvidos seja de forma direta ou indireta na organização, permitindo assim, que todos contribuíssem para o processo decisório (Chiavenato, 2004).

A reflexão acerca da efetividade da gestão participativa nas resoluções de conflitos com o objetivo de atrair atenção para o tema, o trabalho apontará os resultados obtidos em uma escola no DF após a implementação da prática, pensando na abordagem mais democrática. Por conta disso, este estudo faz o seguinte questionamento: Como a gestão escolar participativa contribui para a solução de conflitos na comunidade?

O trabalho se justifica por enriquecer ainda mais os estudos existentes sobre o assunto, o trabalho busca saber o que outros autores falam sobre o assunto e se de fato a gestão participativa contribui para a solucionar ou reduzir conflitos na comunidade escolar, principalmente porque na escola encontra-se vários tipos de alunos e professores pertencentes a grupos culturais e sociais distintos, que muitas vezes criam um ambiente propício ao conflito. Chrispino (2007, p.17) argumenta que “professores e alunos dão valores diferentes à mesma ação e reagem diferentemente ao mesmo ato: isso é conflito”.

De acordo com o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, TJDF (2019), a gestão escolar participativa dá mais confiança à comunidade nas decisões de resolução de conflitos. Ampliando o poder de decisão e deixando todos os envolvidos seja de forma direta ou indireta ciente dos acontecimentos, permitindo assim, que a decisão não seja só de uma pessoa, mas de todos os que são afetados.

Assim o objetivo geral do estudo é analisar como a gestão participativa contribui para solução de conflitos numa comunidade escolar. E como objetivos específicos: Elaborar um resumo dos resultados apresentados em estudos anteriores sobre o problema aqui levantado; identificar e conceituar os métodos de pesquisa; o público-alvo a ser pesquisado e as técnicas de coleta de dados mais adequadas ao objetivo do estudo.

Para alcançar estes objetivos foi utilizada a pesquisa de natureza descritiva, que empregou como técnica a pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros, teses. Foi realizado também uma pesquisa documental e estudo de caso.

A pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende a fundamentação teórica, que aborda as principais teorias sobre gestão participativa, conflitos sociais e as discussões teórica entre gestão participativa e conflitos sociais. A segunda trata da metodologia da pesquisa. A terceira é a análise, que faz uma descrição e discussão analítica dos dados e informações levantadas. Na última são apresentadas as conclusões finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

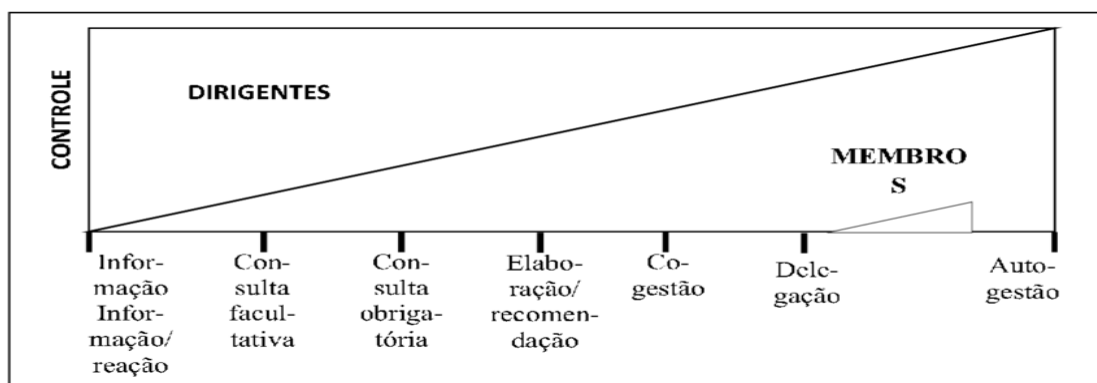
Esta seção aborda os temas gestão participativa e conflitos sociais, com vistas a fundamentar o objetivo geral deste estudo.

2.1 Gestão participativa

Segundo Bordenave (1994, p.16-17), participação é a trilha natural para o homem expressar sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos fundamentais, como a interação com os demais homens, a auto expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, a alegria de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. Entende-se que a participação tem duas bases complementares: a base afetiva – colaboramos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros – e uma base instrumental – colaboramos porque fazer coisas com outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos. Tudo indica que o homem só poderá desenvolver seu potencial pleno numa sociedade que permita e facilite a participação de todos. O futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa. O autor (1994, p. 25-26) ainda fala sobre uma sociedade participativa, onde todos os cidadãos têm parte na produção, gerência e usufruto dos bens da sociedade que maneira equitativa. Aos sistemas educativos, formais e não formais, caberia desenvolver uma mentalidade participativa pela prática constante e refletida da participação.

Bordenave (1994, 30-31), ilustra na Figura 1 os graus de participação que se podem alcançar numa organização.

Figura 1: Grau de participação



Fonte: Bordenave, 1994, p. 31

De acordo com Bordenave (1994, 31), o menor grau de participação é a informação. Os dirigentes informam aos membros da organização sobre as decisões já tomadas, mesmo que pareça pouco, isso já constitui uma certa participação, pois não é infrequente o caso de autoridades não se darem sequer ao trabalho de informar seus subordinados. É o maior grau de participação é a autogestão, no qual o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes sem referência a uma autoridade externa, neste grau de participação desaparece a diferença entre administradores e administrados, visto que nela ocorre a autoadministração.

Luck (1998) ainda ressalta que a participação, caracteriza-se por um impulso de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e seus resultados. Esse poder é resultante da competência e vontade de entender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando à unidade social vigor e direcionamento firme.

Maximiano (2007, p. 371) conceitua a administração participativa como sendo a filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões em relação a administração das organizações. Maximiano (2007) explica que administrar de forma participativa nada mais é do que compartilhar as decisões que afetam todos os envolvimento, não só funcionários, mas clientes, usuários, fornecedores dentre outros. Ter a administração participativa é construir uma organização em que todos participem em todas as interfaces. O autor ainda ressalta que predominam algumas características no modelo participativo, a liderança, a disciplina e a autonomia. As pessoas passam a ser responsáveis pelo seu próprio comportamento e desempenho.

A administração participativa teve um grande avanço na passagem dos anos 80 para 90, Maximiano (2007, p.376) explica que nesse período as empresas começaram a utilizar as técnicas de administração participativa, e isso gerou uma grande repercussão no ambiente empresarial, por revolucionar as práticas anteriormente utilizadas. Porém, as empresas aderiram a essa prática de forma a evitar custos, já que a administração participativa permitia substituir as estruturas hierárquicas pela autogestão, fazendo com que as empresas economizem e tenham uma maior eficiência, já que o número de chefes diminuirá. Segundo Maximiano (2007, p.385), “a implantação da administração participativa envolve mudança em três aspectos da organização: comportamento, estrutura e visão sistêmica. ”

Segundo Maximiano (2007), a gestão participativa trabalha com quatro forma de estratégias, a saber: aprimoramento da informação, participação no processo decisório, participação na direção e participação nos resultados.

Chiavenato (2014, p. 76) complementa que os trabalhadores são tratados como parceiros da empresa e que passam a responder pelo andamento da produção é pelo processo de controle de qualidade, e isso estimula a meritocracia. O autor ainda explica que a cultura organizacional participativa é baseada em uma gestão com a liderança democrática. Chiavenato (2001) cita a liderança democrática que se caracteriza por um líder que conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 377-378), a administração participativa tem sua participação na teoria do desenvolvimento organizacional (DO), uma vez que o DO busca como foco principal mudar as pessoas, assim como a natureza e a sua

qualidade em suas relações de trabalho. O DO busca o compartilhamento da administração com os funcionários, que significa que gerentes colocam abaixo a estrutura hierárquica e permitem que os funcionários participem da tomada de decisões. O desenvolvimento organizacional ainda utiliza a abordagem participativa em equipes para desenvolver e fortalecer, com o movimento empowerment buscar dotar as equipes de liberdade de atuação e de participação nas decisões, o empoderamento das equipes gera plena autonomia nos desempenhos das tarefas e pelos seus resultados. O gerente deixa de ser chefe e passa a ser o orientador e estimulador.

Segundo Hermel (1990 apud PREDEBON; SOUSA, 2003, p.3) as razões pelas quais as empresas e organizações se interessam pela Gestão Participativa são: a busca de resultados; as considerações humanistas; a preocupação pela 'vida interior da empresa'; as necessidades da direção; e, a necessidade de mudança.

Ainda segundo Hermel (1990 apud PREDEBON; SOUSA, 2003, p.4), algumas das características da Gestão Participativa, além do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação, são: criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia, e; a complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

2.2 Conflitos Sociais

Segundo o Dicionário Online Michaelis (2019), conflito tem origem da palavra latim *conflictus* e significa “1 Falta de entendimento grave ou oposição violenta entre duas ou mais partes. 2 Encontro violento entre dois ou mais corpos; choque, colisão. 3 POR EXT Discussão veemente ou acalorada; altercação [...]” ainda de acordo com o Dicionário Online Michaelis (2019) social tem origem da palavra latim *socialis* e significa “1 Relativo às pessoas ou à sociedade. 2 Relativo à organização e ao comportamento do homem na sociedade ou comunidade. 3 Relativo ou pertencente à sociedade humana, considerada entidade dividida em classes [...]”. Conflito social nada mais é do que divergências de opiniões entre uma quantidade de pessoas, o que configura social é o fato de ser relativo à comunidade onde essas pessoas estão inseridas.

Parte-se da premissa de que o conflito é uma característica intrínseca às relações humanas e que, portanto, não podem e não devem ser extintos. Compreende-se que os conflitos surgem em uma relação entre duas ou mais pessoas ou dois ou mais grupos em que existem necessidades não atendidas ou de identidades não reconhecidas de uma parte pela outra. (VEZZULLA, 2005 apud TJDFT, 2019)

Segundo Chrispino (2007, p.16), desde a antiguidade o conflito já era parte integrante da vida e da atividade social. O autor ainda traz o conceito de “que o conflito se origina da diferença de interesses, de desejos e de aspirações. Percebe-se que não existe aqui a noção estrita de erro e de acerto, mas de posições que são defendidas frente a outras, diferentes. ” De acordo o autor, o conflito são resultado de opiniões diferentes ou interesse de pelos menos duas pessoas ou conjunto de pessoas, no universo da escola, devemos esperar que, a divergência de opinião entre alunos e professores seja uma causa objetiva de conflitos. Uma segunda causa de

conflitos é a dificuldade de comunicação, de assertividade das pessoas, de condições para estabelecer o diálogo.

Chripino (2007, p.17), na comunidade escolar se espera um padrão de aluno e quando esse padrão é diferente se cria quase que automaticamente um conflito,

Podemos esperar que, pela diferença entre as opiniões, haja conflito no espaço escolar. Um conflito criado pela diferença de conceito ou pelo valor diferente que se dá ao mesmo ato. Professores e alunos dão valores diferentes à mesma ação e reagem diferentemente ao mesmo ato: isso é conflito. Como a escola está acostumada historicamente a lidar com um tipo padrão de aluno, ela apresenta a regra e requer dos alunos enquadramento automático. Quanto mais diversificado for o perfil dos alunos (e dos professores), maior será a possibilidade de conflito ou de diferença de opinião. E isso numa comunidade que está treinada para inibir o conflito, pois este é visto como algo ruim, uma anomalia do controle social. (CHRISPINO, 2007, p. 17).

O programa Vozes da Paz (TJDFT, 2019) considera que

entende-se que há as diversas formas de se lidar com o conflito, que por sua vez possuem consequências nas relações, o que pode conferir um caráter positivo ou negativo. As formas de se lidar com o conflito podem gerar desde a melhoria da relação, da comunicação e dos vínculos (formas dialógicas e cooperativas) até a ruptura das relações ou imposição de um lado sobre o outro (formas violentas, coercitivas ou punitivas). (TJDFT, 2019)

Para Nascimento e El Sayed (2004, p. 50), é necessário identificar os tipos de conflitos existente para criar uma estratégia adequada. Entre os tipos de conflitos pode-se citar o conflito latente – não é declarado e os elementos envolvidos não tem clara consciência de sua existência; conflito percebido – os elementos envolvidos percebem a existência do conflito, embora não haja manifestações do mesmo; conflito sentindo – aquele que já atinge ambas as partes, e tem emoção de forma consciente e o conflito manifesto – já atingiu ambas as partes, e percebido por terceiro e pode interferir na dinâmica da organização. Nascimento e El Sayed (2004, p.51) ainda declaram que o conflito pode ser dividido em nas seguintes áreas: conflito social - surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social, vivemos numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária em termos de habilidade para negociações. A violência tem sido um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de sanar conflitos; conflitos tradicionais – reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses e pertencem a história, fortalecendo sua solidariedade. Os conflitos aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis, mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Existe algumas formas de resolução de conflitos, Maior (2002, p. 17-18) cita a mediação e a arbitragem como exemplos. Na mediação uma terceira pessoa é encarregada de ajudar as pessoas em conflito a chegar a uma solução conciliada, a terceira pessoa a ajudar não possui poderes para impor aos conflitantes a solução que considere ser a melhor. Já a arbitragem é uma técnica extrajudicial, de natureza privada, na qual a terceira pessoa, o árbitro, tem o poder de apresentar uma solução para o conflito, e que se caracteriza por ser facultativa.

2.3 Discussões teórica entre gestão participativa e conflitos sociais

Para Lerner (1991 apud BRITO; LOBO, 2008, p.2), a administração participativa é a forma moderna de reduzir conflitos.

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e territórios – TJDF (2019), trabalha com um programa chamado Justiça Comunitária, dentro desse programa existe um outro programa chamado Vozes da Paz, que é implantado desde 2013 em escolas da cidade de Ceilândia e Samambaia.

O objetivo é contribuir para a construção de uma cultura de paz nas escolas por meio da democratização do espaço escolar, da participação da comunidade escolar nas decisões da escola e do desenvolvimento de mecanismos autocompositivos de resolução de conflitos. (TJDF, 2019).

Isso só é possível porque segundo o TJDF (2019),

as ações de paz possibilitam a transformação do espaço escolar, favorecendo o protagonismo da comunidade na gestão dos conflitos, bem como a criação de espaços democráticos de diálogos voltados à resolução de conflitos sem o uso da violência. (TJDF, 2019)

Luck (2008, p.12) explica que vivemos uma época de mudança, é que a mudança mais significativa que se pode registrar é a forma como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção. De forma geral, em toda a sociedade, nota-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício e desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições. Essa mudança é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, para determinar as características de produtos e serviços, interação dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, criando uma alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes. Em meio a esse processo de mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas. Mesmo que esse enfoque não seja plenamente adotado e, quando considerado, seja orientado, por um velho e já enfraquecido paradigma orientador da cobrança, em vez de participação.

Para Brito e Lobo (2008, p.1), ao implementar a gestão participativa na comunidade escolar cria um reforço para as propostas democráticas

No modelo de gestão participativa, as práticas escolares reforçam e exercitam as propostas de organização democrática da escola e da sociedade como um todo, através de mecanismos e estratégias como os fóruns, a resolução de conflitos, os grêmios escolares, os regulamentos coletivamente construídos etc. Contudo, estas experiências de participação não poderiam ficar confinadas às quatro paredes da escola. Mas, alcançar as famílias e as outras pessoas da comunidade, o que redimensiona a ação do gestor escolar nesta nova abordagem, com demandas de estratégias de integração com os pais e a comunidade, que possam reverter em transformação da realidade. (BRITO; LOBO, 2008, p.1)

Segundo Loureiro (2004, p.43) mesmo com o conflito é possível ter diálogo, em suas palavras

“[...] o reconhecimento de que a sociedade é constituída por conflitos, não significa, em uma perspectiva democrática e dialógica, que não ocorram negociações e busca de consensos que resultem na resolução de um problema identificado, mas sim compreender que os acordos se dão em uma base conflitiva na qual nos movemos e que a capacidade de buscar o diálogo, a aproximação e o respeito define o amadurecimento da participação social e política existente em uma sociedade. O diálogo não elimina as contradições, mas as pressupõem. O outro, pressuposto para que se dê o diálogo, gera a incerteza, a necessidade de reflexão, de empatia e de transformação permanente dos valores culturais e condições de existência. (LOUREIRO, 2004, p. 43)

A gestão é uma das áreas de atuação profissional no âmbito escolar destinada a desenvolver o planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e a avaliação dos processos necessários para as ações educacionais orientadas para promover a aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009 apud CARVALHO; GUSMÃO, 2016).

3. METODOLOGIA

Esta seção aborda a metodologia empregada neste trabalho, destacando-se aqui a natureza do método empregado, as técnicas de coletas de dados, o público-alvo e o delineamento.

3.1 O método

O projeto tem como propósito analisar como a implantação da gestão participativa ajudou nas soluções para problemas já diagnosticados. A pesquisa é de natureza descritiva e exploratória. Segundo Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa descritiva se caracteriza por análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Marconi e Lakatos (2016, p.87) definem a pesquisa exploratória como sendo uma

pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema com tripa finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Emprega-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). (MARCONI; LAKATOS, 2016, p. 85)

3.2 As técnicas de coleta de dados da pesquisa

Para atender o método anteriormente proposto foram empregados como procedimentos de coleta de dados pesquisas bibliográfica, documental e um estudo de caso. Marconi e Lakatos (2016, p.32) define a pesquisa bibliográfica como “um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos.”

A pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 189), é aquela que toma “como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias”.

Finalmente, Marconi e Lakatos (2007, p.274) definem o estudo de caso como um “levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. ”

3.3 O Público-alvo e o delineamento

Trata-se de um estudo de caso em uma organização pública do ramo da educação, o público-alvo são todos os interessados na gestão participativa como forma de resolução de conflitos, mas o elemento de pesquisa é apenas uma instituição situada em Brasília.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção aborda a análise dos resultados obtidos no estudo de caso de acordo com o referencial teórico apresentado.

4.1 Descrição do Problema

Com a crescente onda de violência dentro das escolas cada vez mais noticiadas na mídia, o objetivo deste artigo é analisar se ao adotar o modelo de gestão participativa dentro da escola é possível conseguir diminuir os conflitos, uma vez que, a gestão participativa aborda um lado mais democrático, permitindo que todos tenham voz e opinião dentro do meio escolar, deixando de ser algo somente baseado no autoritarismo.

Para chegar aos resultados foi feito uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, onde através de um programa do TJDFt foi implementado em uma escola do Distrito Federal um programa chamado Vozes da Paz que tem como principal objetivo a participação da comunidade escolar nas decisões e o desenvolvimento de mecanismos para a resolução de conflitos.

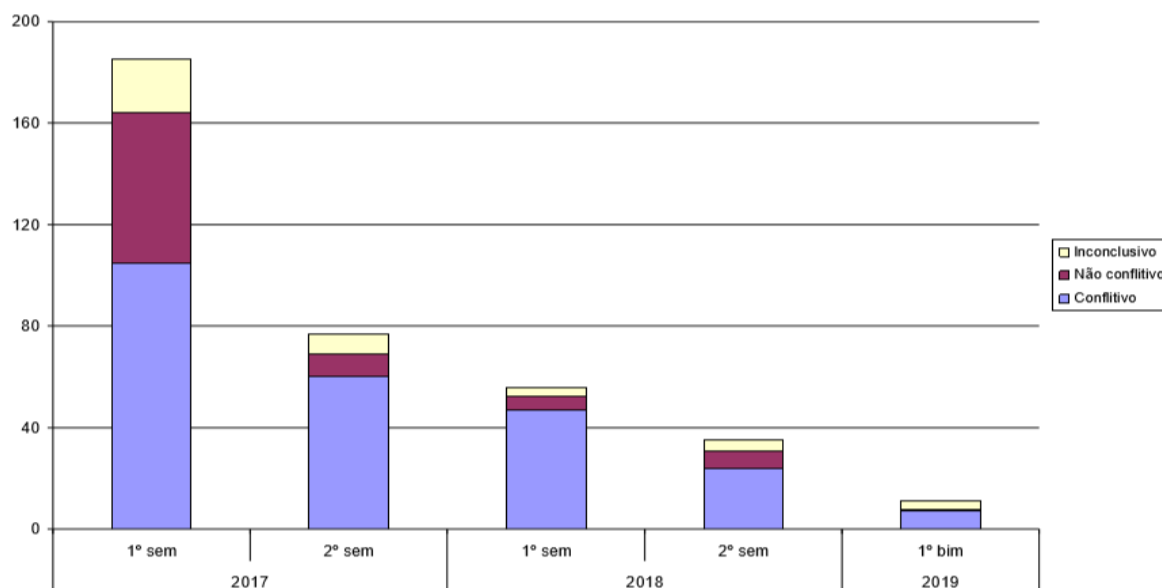
4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

Lerner (1991, apud BRITO; LOBO, 2008) argumenta que a administração participativa, em suas palavras, é a forma mais moderna de reduzir conflitos, isso porque como o próprio Chiavenato (2014) diz o gerente deixa de ser o chefe e passa a ser o orientador e estimulador, criando um ambiente de empoderamento, onde todos podem participar e contribuir para o desenvolvimento da organização.

O programa Vozes da Paz atuou na escola desde o primeiro semestre de 2017 até o primeiro bimestre de 2019, a Figura 1 (TJDFt, 2019) separa os registros por conflitivos – considera-se conflitivo toda parte seja de uma ou mais pessoas que possui interesses ou necessidade não atendida pela outra parte de uma ou mais pessoas; Não-conflitivas - consideram-se situações da rotina escolar, sem relação com questões interpessoais; inconclusivas - consideram-se situações onde não foi possível categorizar como conflitivos ou não.

Observa que os números de ocorrências diminuíram consideravelmente, principalmente os conflitos, no período de atuação do programa dentro da escola pública (TJDFt, 2019), caindo de cerca de 100 conflitos no primeiro semestre de 2017 para menos de 30 conflitos no segundo semestre de 2018. Loureiro (2004) explica que reconhecer que a sociedade é constituída por conflitos permite que se busque o diálogo, que por sua vez cria a necessidade de reflexão, empatia e de transformação.

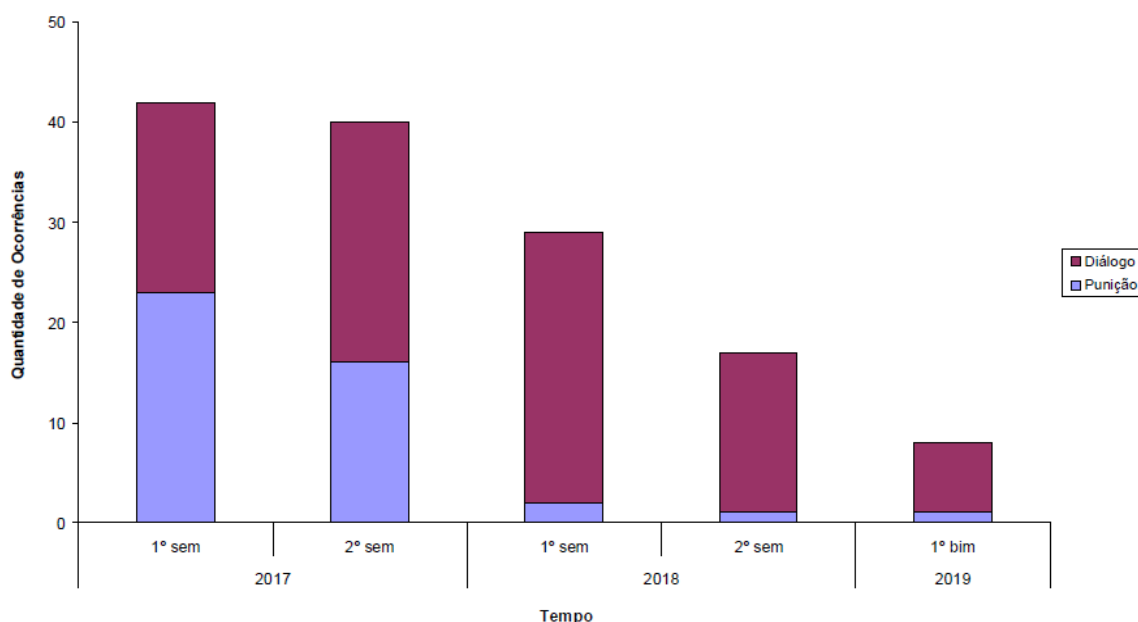
Figura 1: Número de ocorrências



Fonte: TJDF 2019

A Figura 2 mostra que para cada ocorrência registrada a forma que a escola lidou com a situação, é possível observar a queda da quantidade de registros e, sobretudo a forma que a escola lidou com a situação preferido optar pelo diálogo ao invés da punição.

Figura 2 – quantidade de ocorrências e a forma adotada para resolver.



Autor: TJDF 2019

Chrispino (2007) cita uma das causas de conflitos é justamente a dificuldade de comunicação, de condições para se estabelecer o diálogo. Quando a escola adotou o programa Vozes da Paz e incluiu isso no seu projeto político-pedagógico, mudou a forma de trabalhar as ocorrências, como a Figura 2 mostra, deixou de aplicar a punição, para adotar uma forma onde o diálogo prevalece, institucionalizou a proposta

e começou a construir as relações por meio democrático no cotidiano escolar (TJDFT, 2019).

Com o empoderamento participativo da comunidade escolar e a abertura de canais democráticos para que não só uma, mas todas as vozes possam se expressar fica claro que por meio da participação de todos, tem uma redução significativa nos conflitos registrados. (TJDFT, 2019).

4.3 Conclusão da análise

Como Maximiano (2007) coloca a administração participativa sendo uma filosofia ou doutrina que preza pela participação das pessoas, após analisar os dados obtidos nota-se que Lerner (1991, apud BRITO; LOBO, 2008) pode ter razão ao citar que esta forma de administrar é uma maneira moderna de reduzir conflitos. Contudo, somente se obteve o levantamento da aplicação do programa e os resultados em somente uma escola, permanece a necessidade de continuidade nas investigações empíricas a fim de ter mais dados sobre a real efetividade da gestão participativa (TJDFT, 2019). Pesquisadores como Chrispino (2007) e Brito e Lobo (2008) já afirmam que essa forma de gestão melhora o conflito e o diálogo dentro da comunidade escolar.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar como a gestão participativa poderia contribuir para as soluções de conflitos na comunidade escolar. O questionamento inicial da pesquisa foi em partes confirmada ao estudar a escola que implementou o Programa Vozes da Paz que utiliza a abordagem participativa. O estudo foi caracterizado como descritivo e exploratório, que teve como técnicas de coleta de dado pesquisas bibliográfica e documental, além de um estudo de caso.

Com a crescente onda de conflitos, não somente no meio acadêmico, mas também na sociedade de forma geral, essa prática possibilitará uma nova cultura, em que não seja mais visto o conflito como algo ruim ou algo que gera violência, e, sim, uma oportunidade para que todos possam se envolver, criar e trabalhar em conjunto para as soluções de forma participativa.

Com a gestão participativa implementada na escola, a solução dos conflitos foi estendida para além das paredes da escola. Servidores, alunos e pais transportaram para suas vidas familiares esta forma participativa de solução de conflitos. A análise deixou claro o impacto da forma participativa na redução de mais da metade dos casos de conflitos na escola estudada.

No geral, a pesquisa se mostrou bastante satisfatória, mesmo sendo limitada a somente uma escola, ainda são poucas as escolas que realmente adotaram essa forma de gestão como prática. É necessário que tenha mais escolas aderindo a esse modelo para que sejam feitos outro estudo de caso, com vistas a corroborar os achados deste estudo.

REFERÊNCIAS

- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. 8 ed. São Paulo, Brasiliense S. A. (Coleção Primeiros Passos), 1994.
- BRITO, Lydia Maria Pinto; LOBO, Maria Eliane Alves. **A prática da gestão participativa em escolas municipais de Fortaleza**. RECADM, v. 7, n. 2, p. 1-13, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. São Paulo Manole 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, 2007.
- DE JESUS CARVALHO, Airys; GUSMÃO, Fábio Alexandre Ferreira. **Um estudo de caso da gestão escolar participativa no colégio estadual luís eduardo magalhães do município de fátima-ba**. Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional, v. 9, n. 1, 2016.
- LOUREIRO, Carlos Frederico B. **Educação ambiental e gestão participativa na explicitação e resolução de conflitos**. Gestão em Ação, v. 7, n. 1, p. 37-50, 2004.
- LÜCK, Heloísa et al. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Gestão em rede, v. 57, p. 1-6, 1998.
- LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, v. 17, n. 72, 2008.
- MARCONI, Andrade, M. D., LAKATOS, Maria, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**; 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- MICHAELIS, **Dicionário da língua portuguesa**. Disponível em : <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/>> Acesso em: 22 de outubro de 2019.
- MICHAELIS., **Dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/social/>> Acesso em: 22 de outubro de 2019.
- NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. **Gestão do capital humano**, v. 5, p. 47-56, 2002.
- LOUREIRO, Carlos Frederico B. Educação ambiental e gestão participativa na explicitação e resolução de conflitos. **Gestão em Ação**, v. 7, n. 1, p. 37-50, 2004.
- PREDEBON, Eduardo Angonesi; SOUSA, Paulo Daniel Batista de. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**. II Seminário do centro de ciências sociais aplicadas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Anais eletrônicos, 2003.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. **Os modos extrajudiciais de solução dos conflitos individuais do trabalho**. Os modos extrajudiciais de solução dos conflitos individuais do trabalho, 2002.

TJDFT, **Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios**. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/informacoes/cidadania/justica-comunitaria/projetos>> Acesso em: 18/10/2019.