

GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARTICIPATIVA: OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DEMOCRÁTICA PARA O ENSINO SUPERIOR

PARTICIPATORY UNIVERSITY MANAGEMENT: THE CHALLENGES OF BUILDING A DEMOCRATIC STRATEGY FOR HIGHER EDUCATION

^ICarolina Santiago Silveira Polaro de Araújo, ^{*II}Saulo Felipe Costa, ^{III}Cletiane Medeiros Costa de Araújo,
^{IV}Frederico Augusto Polaro Araújo Filho, ^VThales Brindeiro Lacet Viégas

RESUMO. O presente estudo tem como foco abordar a democratização na educação e a qualidade do ensino superior privado no Brasil, destacando a importância de uma gestão participativa e inclusiva. A democratização visa eliminar práticas autoritárias e burocráticas, promovendo a autonomia e a auto-organização das instituições de ensino. A qualidade do ensino é multidimensional e envolve diversos fatores, como a qualificação dos docentes, programas acadêmicos, pesquisa, atividades de extensão e infraestrutura. A participação efetiva de todos os membros da comunidade educativa é essencial para a criação de um ambiente democrático e de alta qualidade. A discussão inclui a implementação de mecanismos de participação universitária que fomentem o envolvimento de estudantes, professores e funcionários nas decisões da instituição. Esses mecanismos fortalecem a coesão da comunidade acadêmica e promovem um ensino mais inclusivo e inovador. A autonomia das instituições privadas, aliada a modelos de gestão participativa, contribui para enfrentar os desafios contemporâneos e garantir um ensino de qualidade. Em conclusão, o artigo defende que a democratização e a participação são fundamentais para construir uma educação superior mais justa e democrática, capaz de atender às necessidades de todos os envolvidos e de promover o desenvolvimento individual e coletivo.

Palavras-chave: Democratização; Gestão participativa; Instituições de ensino privadas; Participação.

ABSTRACT. This article focuses on democratization in education and the quality of private higher education in Brazil, highlighting the importance of participatory and inclusive management. Democratization aims to eliminate authoritarian and bureaucratic practices, promoting the autonomy and self-organization of educational institutions. The quality of teaching is multidimensional and involves various factors, such as the qualification of faculty, academic programs, research, extension activities, and infrastructure. The effective participation of all educational community members is essential for creating a democratic and high-quality environment. The discussion includes the implementation of university participation mechanisms, which foster the involvement of students, professors, and staff in institutional decision-making. These mechanisms strengthen the cohesion of the academic community and promote more inclusive and innovative teaching. The autonomy of private institutions, combined with participatory management models, contributes to meeting contemporary challenges and ensures quality education. In conclusion, the article argues that democratization and participation are fundamental to building a fairer and more democratic higher education, capable of meeting the needs of all those involved and promoting individual and collective development.

Keywords: Democratization; Participatory management; Private educational institutions; Participation.

^ILicenciada em Pedagogia (UVA-CE), Especialista em Direito Educacional (IPAE)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0014-2386>

^{*II}Bacharel em Ciências Sociais pela UFPB, Mestre em Relações Internacionais pela UEPB, Mestre em Ciência Política pela UFPE e Doutor em Ciência Política pela UFPE.
Atualmente é professor dos programas de pós-graduação em ciência política e relações internacionais da UFPB e do Programa de pós-graduação em ciência política da UFCG
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7175-0912>
E-mail: s.felipe@hotmail.com

^{III}Bacharel em Ciências Sociais pela UFPB, Mestre em Ciência Política pela UFPE e Doutora em Ciência Política pela UFPE.
Atualmente é professora do departamento de gestão pública da UFPB.
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8615-0979>

^{IV}Graduando do curso de Medicina (Faculdade de Medicina Nova Esperança – FAMENE)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9293-7401>

^VBacharel em medicina pela Faculdade de Medicina Nova Esperança,
Atualmente trabalhando como médico da Estratégia de Saúde da Família e Comunidade no município de Guarabira
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-1369-8500>

INTRODUÇÃO

A globalização do mercado educacional nos últimos anos acelerou significativamente as reformas no ensino superior. Essa tendência resultou na diversificação das instituições e suas ofertas, na adaptação dos perfis dos docentes às novas exigências do mercado e no aumento expressivo das matrículas. Novas demandas surgiram, como financiamentos, bolsas, programas de acesso ao ensino superior e uma crescente competitividade entre as instituições, todas em busca de conquistar maiores fatias do mercado. Diante destes desafios, é imprescindível que sejam pensadas quais seriam as melhores abordagens metodológicas e inovações para as instituições como solução mais adequada diante da crescente demanda, tendo como foco, destaque diante do mercado e beneficiar o educando da melhor maneira possível.

Neste contexto, vale destacar o conceito de gestão amplamente aceito pelos profissionais da área, que a definem como a coordenação de esforços individuais e coletivos em prol da realização de objetivos comuns, estabelecidos por uma política de ação e inspirados em uma filosofia compartilhada por todos¹. Embora esse conceito seja válido como ponto de partida, é importante reconhecer que a gestão no contexto escolar é mais abrangente, indo além do administrativo, pois a escola é um ambiente onde se faz política, com um envolvimento intenso de fatores pedagógicos, sociais e físicos.

Há reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho [...] a gestão está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação. [...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, a maior participação, a maior implicação nas tomadas de decisão².

A gestão universitária, assim como a atuação e formação de seus gestores, enfrenta grandes desafios e transformações. A aplicação mecanicista de teorias administrativas baseadas em empresas capitalistas de produção cedeu lugar ao avanço e a valorização social e política da teoria e prática de uma gestão participativa. Nesse contexto, Demo³ define participação como um “[...] processo de conquista e construção organizada da emancipação social.” Para o autor, isso implica em um processo emancipatório que promoveria uma mudança qualitativa, tanto na organização, quanto na sociedade.

No contexto da gestão universitária participativa, “participação, em seu sentido mais pleno, caracteriza-se por uma força 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[...]⁴. A autora enfatiza que a participação vai além de uma simples presença ou envolvimento superficial. Trata-se de um compromisso ativo onde os membros da comunidade universitária, incluindo estudantes, professores e administradores, reconhecem seu poder e responsabilidade para influenciar as decisões e a direção da instituição. Isso cria um ambiente mais inclusivo e democrático onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas.

Essa abordagem participativa é crucial para a criação de uma gestão universitária que não apenas atenda às demandas administrativas, mas também promova um senso de pertencimento e empoderamento entre seus membros. Ao reconhecer e assumir seu poder de influência, a comunidade universitária pode trabalhar de forma colaborativa para alcançar objetivos comuns e enfrentar os desafios de maneira mais eficaz e inovadora.

A integração de uma gestão participativa nas instituições de ensino privadas é fundamental para promover a democratização e a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo. Democratizar a gestão significa abrir espaços para o diálogo, a colaboração e a tomada de decisões compartilhadas, valorizando a diversidade de opiniões e a criatividade de cada membro da comunidade acadêmica. Esse enfoque participativo não só fortalece a coesão interna, mas também garante que as necessidades e aspirações de estudantes, professores e funcionários sejam consideradas, contribuindo para uma educação de qualidade e uma sociedade mais justa e democrática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. UM CONCEITO “IMPORTADO” DE DEMOCRACIA

A prática da democracia é um processo complexo e contínuo que se constrói diariamente através das relações interpessoais, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. Em um sistema democrático, a participação constante das pessoas é fundamental, permitindo que elas tomem decisões, executem-nas e transformem a realidade ao seu redor. É crucial compreender que o comportamento democrático se baseia em ações coletivas e na valorização do conhecimento e habilidades compartilhadas, o que requer responsabilidade e a capacidade de cada indivíduo em dialogar, construir e assumir compromissos coletivamente. Além disso, o comportamento democrático envolve superar diferenças, enfrentar obstáculos e lidar com divergências, já que cada pessoa possui seus próprios valores e princípios que influenciam suas atitudes e pensamentos.

Por isso, é essencial implementar a democracia através de debates, encontros e reuniões, em que todos tenham a oportunidade de expressar suas opiniões e participar das decisões que afetam a organização da instituição ou do grupo social ao qual pertencem. A democracia só se torna tangível e autêntica com a participação ativa das pessoas na tomada de decisões coletivas. Portanto, é dever de todos criar oportunidades e espaços para a participação, garantindo que todos possam exercer seus direitos em um país verdadeiramente justo e democrático.

Adotando uma visão pluralista e mais complexa de alguns dos elementos que constituem o núcleo da teoria schumpeteriana, Dahl⁵ propõe um conceito novo e moderno: a poliarquia. Esta se manifesta através da existência de múltiplos centros de poder ou múltiplas minorias que constantemente disputam em diversas arenas e cujos interesses devem sempre estar na pauta dos governantes. Dahl⁶ afirma que a "poliarquia" deriva das palavras gregas que significam "muitos" e "governo"; assim, o "governo de muitos" se distingue do governo de um, a monarquia, e do governo de poucos, a oligarquia ou a aristocracia. Portanto, ao assumir que o termo poliarquia é uma boa forma de se referir às democracias representativas modernas, é possível vê-las como frutos do processo de democratização, dotadas de dois traços constitutivos centrais: (I) a contestação pública como um direito reconhecido (liberalização) e (II) o direito de participação formal das pessoas no processo (inclusividade).

Além disso, reconhecendo que a cooperação é um dos maiores desafios da política ao tentar estabelecer uma ação coletiva⁷ é válido afirmar que “Todos nós temos objetivos que não conseguimos atingir sozinhos. No entanto, cooperando com outras pessoas que visam a objetivos semelhantes, podemos atingir alguns deles.”⁶ Assim, relativizando o desinteresse e a incapacidade organizativa do eleitor, defendidos por Schumpeter e incorporados de forma mais rígida na teoria de Downs, as observações de Dahl⁶ convergem para o reconhecimento de cinco critérios de um processo democrático que garante a todos os membros de uma associação a capacidade de participar das decisões políticas de forma igualitária. São eles: 1) Participação efetiva; 2) Igualdade de voto; 3) Aquisição de entendimento esclarecido; 4) Exercício do controle definitivo do planejamento e 5) Inclusão de adultos.

QUADRO 1: Oportunidades e garantias fundamentais para que haja uma democracia.

Garantias institucionais necessárias:	Oportunidade dos cidadãos para:		
	I. Formular preferências	II. Expressar preferências	III. Ter preferências igualmente consideradas na conduta do governo
1. Liberdade de formar e aderir a organizações	1. Liberdade de formar e aderir a organizações	1. Liberdade de formar e aderir a organizações	
2. Liberdade de expressão	2. Liberdade de expressão	2. Liberdade de expressão	

<p>3. Direito de voto</p> <p>4. Direito de líderes políticos disputarem apoio</p> <p>5. Fontes alternativas de informação</p>	<p>3. Direito de voto</p> <p>4. Elegibilidade para cargos políticos</p> <p>5. Direito de líderes políticos disputarem apoio</p> <p>6. Fontes alternativas de informação</p> <p>7. Eleições livres e idôneas</p>	<p>1. Liberdade de formar e aderir a organizações</p> <p>2. Liberdade de expressão</p> <p>3. Direito de voto</p> <p>4. Elegibilidade para cargos públicos</p> <p>5. Direito de líderes políticos disputarem apoio</p> <p>5a. Direito de líderes políticos disputarem votos</p> <p>6. Fontes alternativas de informação</p> <p>7. Eleições livres e idôneas</p> <p>8. Instituições para fazer com que as políticas governamentais dependam de eleições e de outras manifestações de preferência</p>
---	---	--

Nesse sentido, a democracia proporciona oportunidade para que todos esses critérios sejam levados em consideração a partir de seis instituições necessárias à poliarquia, conforme observa o cientista político norte-americano:

O que significa, afinal, viver em uma democracia? Este é um tema que desperta debates intermináveis. Como demonstrado, não há uma definição “única” e “correta” para democracia. Cada escolha conceitual depende das contribuições que ela pode trazer para quem a utiliza. Assim, o conceito de democracia está em constante revisão e reinterpretação, fruto de intensas e contínuas disputas político-ideológicas por sua (des)apropriação e (des)legitimação, o que o torna um conceito vital para a vida em sociedade.

2. DEMOCRACIA REPRESENTATIVA

Segundo Bobbio⁸, a expressão “democracia representativa” refere-se à participação de indivíduos eleitos para representar um grupo social ou uma categoria nos processos decisórios e deliberativos sobre questões coletivas. A organização de conselhos representativos, conforme o autor, é uma forma de racionalizar a democracia, priorizando a participação nas decisões àquelas pessoas que realmente se interessam e que terão influência direta.

De acordo com Bobbio⁸, quando há um representante que defende os interesses gerais, a participação direta de todos os membros da comunidade ou categoria profissional não é necessária; contudo, esses representantes podem gradualmente se tornar uma nova categoria: “os políticos de profissão”. O autor argumenta que, geralmente, quando um representante é escolhido para defender os interesses específicos de uma categoria, ele é alguém da mesma categoria profissional ou originário da comunidade que representa. Assim, operários são bem representados por operários, médicos por colegas de profissão, professores por professores e estudantes por estudantes.

De acordo com Garcia⁹, a democracia representativa está associada ao conceito de “mandato”, que consiste em receber uma delegação dos membros de uma classe ou grupo para representá-los. Para o autor, a democratização, mesmo que através da representatividade, deve ocorrer em todas as esferas da vida das pessoas: local, regional e nacional. A democratização envolve toda a comunidade que, por vontade própria, se reconstrói enquanto sociedade civil, formando redes de solidariedade que se tornam um movimento para a construção do coletivo e de tudo que diz respeito à vida social dos indivíduos.

Na democracia representativa, quando há representantes da coletividade, as deliberações e decisões não são tomadas por todos os membros de uma classe ou comunidade. Assim, um Estado mais democrático é construído à medida que assume a responsabilidade de garantir e ampliar os espaços de participação dos representantes da população em assembleias, colegiados, conselhos, comissões, eleições, fóruns, entre outros.

3. IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES

Observa-se que as reflexões sobre o tema têm demonstrado uma cosmovisão orientada por princípios democráticos. Os inúmeros desafios educacionais e o papel crucial da educação formal têm sido amplamente debatidos na sociedade contemporânea, que busca, por meio de um esforço coletivo, superar as dificuldades e alcançar um consenso. Esse consenso deve conduzir a uma educação de qualidade que valorize o indivíduo, capacitando-o a promover seu próprio desenvolvimento, reconhecer suas raízes e integrar-se na sociedade em que vive, conectando a realidade próxima com a distante e utilizando a tecnologia sempre que necessário.

Acreditamos que a melhoria da qualidade de ensino pode ser alcançada de maneira mais eficaz através de ações conjuntas e coordenadas pela equipe técnico-pedagógica, com o gestor atuando como líder de um processo participativo. Isso inevitavelmente exige uma abordagem democrática no processo.

O setor privado, composto por universidades e instituições independentes, é uma peça fundamental no sistema de ensino superior do Brasil. Assim como as instituições públicas federais, as particulares estão sob a supervisão do Ministério da Educação e da Cultura. Mesmo com a maior autonomia concedida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394 de 1996) aos sistemas estaduais, estas instituições ainda seguem as regulamentações do Ministério da Educação. Contudo, algumas instituições independentes e centros universitários, como as Fundações, possuem autonomia para escolher a que órgão desejam estar vinculadas, podendo seguir as diretrizes do Conselho Estadual de Educação. Já as instituições públicas estaduais são obrigadas por lei a seguir as diretrizes do Conselho Estadual, ao contrário das particulares.

De acordo com Lück⁴ “[...] o conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, ou seja, do trabalho associado de pessoas analisando as situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto.”

Os modelos de gestão nas instituições de ensino privadas estão avançando para uma maior autonomia, permitindo que cada escola aborde sua realidade de maneira única. Isso é essencial, pois cada instituição tem suas particularidades. Com essa autonomia, surgem soluções mais eficazes e eficientes para os problemas enfrentados. É fundamental que toda a comunidade escolar trabalhe em conjunto por um objetivo comum, garantindo um ensino de qualidade para todos, sem diferenciação entre escolas privadas e públicas. Este é o grande desafio que as instituições educacionais enfrentam atualmente.

Nas instituições privadas, muitas vezes, não é possível desenvolver uma gestão participativa devido aos interesses da mantenedora. No entanto, é importante destacar que as dificuldades na implementação de uma gestão participativa não são exclusivas aos domínios da mantenedora. A gestão participativa depende de diversos fatores, como o estímulo à participação (cultura de participação) e a formação de lideranças, ambos desenvolvidos pelo gestor para mobilizar processos sociais que promovem resultados.

Segundo Ellström¹¹ a “[...] noção de um modelo organizacional se refere a um conjunto de suposições, ou uma orientação de pesquisa, concernente à realidade organizacional”. O modelo organizacional escolar é caracterizado como um esquema conceitual, útil para propósitos analíticos e descritivos.

A qualidade em uma instituição privada de ensino superior é, de fato, uma questão multidimensional. Isso significa que a excelência não é definida por um único aspecto, mas pela combinação de várias funções e atividades que a instituição realiza. Essas funções abrangem desde a formação acadêmica dos alunos até a qualificação dos docentes, que são essenciais para cumprir a missão educativa da instituição.

A diversidade e a robustez dos programas acadêmicos e de pesquisa, assim como as atividades de extensão, são pilares fundamentais para garantir uma educação de qualidade. Além disso, a infraestrutura, que inclui tanto os recursos humanos de apoio quanto às instalações físicas e equipamentos, desempenha um papel crucial na criação de um ambiente acadêmico propício para o aprendizado e a inovação.

Portanto, assegurar a qualidade em uma instituição privada de ensino superior requer uma abordagem integrada e coordenada, que abrange desde o planejamento estratégico até a execução eficaz das atividades diárias. É através dessa visão holística que as instituições podem realmente oferecer uma educação de excelência, preparando seus alunos para os desafios do mundo contemporâneo e contribuindo para o avanço do conhecimento e da sociedade como um todo.

4. UMA PROPOSTA DE GESTÃO PARTICIPATIVA

A democratização na educação emergiu como uma resposta às práticas autoritárias e burocráticas que, durante muitos anos, limitaram a autonomia das instituições de ensino. Essas práticas impediram que as escolas e universidades desenvolvessem uma auto-organização eficiente, muitas vezes anulando suas reais necessidades. Isso dificultou a implementação de uma gestão democrática e participativa, crucial para a construção de uma administração de qualidade.

Ao acabar com essas práticas restritivas, a democratização visa promover um ambiente onde a autonomia e a auto-organização são valorizadas e incentivadas. Uma gestão democrática e participativa não apenas melhora a qualidade da administração, mas também assegura que as decisões sejam tomadas de forma inclusiva e colaborativa. Esse modelo de gestão permite que todas as vozes dentro da instituição sejam ouvidas e consideradas, resultando em decisões que refletem melhor as necessidades e aspirações de toda a comunidade educativa.

Portanto, a democratização na educação é essencial para garantir que as instituições de ensino possam funcionar de maneira mais eficaz e justa, proporcionando uma educação de alta qualidade que atenda a todos. Para Luck4 :

autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. (p. 21)

A participação no ambiente de trabalho é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ela envolve a vontade de contribuir, a criatividade individual, o comprometimento com as atividades desempenhadas e o interesse no trabalho coletivo. Para que essa participação seja efetiva, as organizações precisam implementar mecanismos que facilitem a inclusão dos colaboradores em seus respectivos ambientes de trabalho. Isso não apenas valoriza o ser humano e sua autoestima, mas também promove seu bem-estar.

Criar espaços de diálogo e debate é crucial para fomentar maior envolvimento dos colaboradores nas decisões e soluções de problemas. Esses espaços oferecem oportunidades para a aprendizagem contínua e para o crescimento pessoal e profissional. Uma cultura interna que valorize a criatividade, a inovação e a qualidade de cada colaborador só pode ser alcançada através de uma gestão participativa.

A adoção de uma gestão participativa é, portanto, essencial para construir uma organização mais inclusiva, inovadora e eficiente. Este modelo de gestão não apenas melhora os processos internos, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

5. UMA PROPOSTA DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO

Na Famene, os processos de gestão institucional consideram a autonomia e a representatividade dos órgãos gestores e colegiados e a participação de docentes, técnicos, discentes e da sociedade civil organizada, estão regulamentados pelo Conselho Técnico-Administrativo (CTA) através de portaria para o mandato dos membros que compõem os órgãos colegiados e sistematizam e divulgam as decisões colegiadas, cuja apropriação pela comunidade interna é assegurada.

A Gestão Institucional da Famene está pautada em espaços decisórios multinível, que contemplam desde a gestão acadêmica até a oferta de serviços pela instituição. A partir da natureza do órgão ou setor da Instituição, são estabelecidos mecanismos de deliberação que contemplam a representatividade dos atores interessados no processo de tomada de decisão. Alguns desses órgãos da gestão acadêmica são o Colegiado de Curso, a Comissão Própria de Avaliação e o Conselho Técnico-Administrativo (CTA), conselho superior.

Existe, portanto, uma constante preocupação da Instituição em adotar uma lógica de democratização dos processos de tomada de decisão, pois acreditamos que visões múltiplas neste processo fornecem um panóptico mais completo da realidade complexa em que a Instituição se insere. Todos os mandatos presentes nos órgãos

colegiados contam com prazos fixos, bem como uma transparência efetiva por parte dos representantes, através da divulgação das atas das reuniões. As decisões, uma vez tomadas, seguem para as instâncias superiores na estrutura organizacional, para serem ou referendadas ou implementadas, com a implementação da alteração sendo divulgada na Instituição, fomentando assim a ampliação e o engajamento da comunidade acadêmica nos processos decisórios.

O plano de gestão da Famene está contido em seu PDI. A Famene tem caminhado a passos largos em direção ao alcance completo das metas propostas, tendo obtido sucesso nas atividades desenvolvidas, com acompanhamento real dos objetivos e metas traçados para os cursos que oferece, bem como aperfeiçoamento do seu corpo docente, discente e técnico administrativo.

Na busca do estabelecimento de equilíbrio e coerência entre os planos formalmente desenvolvidos para a Instituição e as ações desenvolvidas, as providências da gestão acadêmica buscam a correlação ideal entre as decisões formais e a realidade vivenciada na prática pedagógica, uma vez que se pretende que o processo de ensino aprendizagem retrate os aspectos de gestão formalmente construídos.

Participação Discente

A participação discente no processo de tomada de decisão da faculdade referente às atividades administrativas e pedagógicas é fomentada desde o início do curso através do estabelecimento dos representantes de turma, colegiado estudantil e diretório acadêmico. A construção de bons profissionais e cidadãos socialmente responsáveis passa pela experiência do confronto de ideias de forma pacífica e democrática nos diferentes espaços da Instituição.

Neste sentido, a participação estudantil possui um caráter capilar em três níveis, garantindo um maior contato entre as demandas dos representados e seus representantes, propiciando também instrumentos de accountability.

O primeiro exemplo de representatividade estudantil são os representantes de turma, estes são escolhidos pelos seus pares através de eleição. Os 24 representantes de turma possuem um acesso ainda mais facilitado à coordenação e outros setores da instituição, pois funcionam como “delegados” da vontade dos colegas. Devido estes representantes estarem diretamente inseridos nos ambientes acadêmicos, suas demandas possuem um diagnóstico mais preciso e rápido de possíveis gargalos ao bom funcionamento institucional e do processo de ensino/aprendizagem.

Outro espaço de representação estudantil refere-se ao diretório acadêmico que é formado a partir da eleição de uma chapa que disputa o voto dos discentes em eleições periódicas. Todo o processo de organização do pleito é de prerrogativa dos discentes que validam o resultado eleitoral. O diretório acadêmico possui acesso facilitado às instâncias deliberativas da instituição para encaminhar demandas, críticas e sugestões. São realizadas periodicamente reuniões entre a secretaria geral da instituição e os representantes do Diretório Acadêmico.

O terceiro espaço de representação estudantil diz respeito ao Colegiado Estudantil, locus no qual possuem assento todos os representantes de turma (24 representantes) e os alunos membros do diretório acadêmico. O Colegiado Estudantil é responsável por indicar os representantes estudantis para espaços deliberativos com assento estudantil na instituição, a exemplo da Comissão Própria de Avaliação (CPA), Colegiado de Curso e Conselho Técnico Administrativo (CTA).

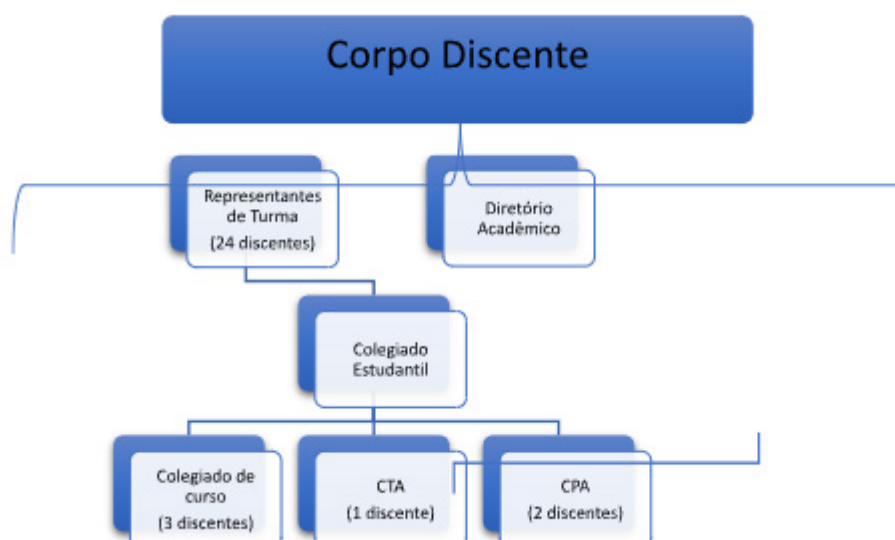
QUADRO 2: Arenas, mecanismo de seleção e quantitativo de representantes estudantis.

Arena	Seleção	Quantidade de representantes
Representantes de Turma	Eleição do representante da turma pela turma	Um representante por turma, 24 no total

Diretório Acadêmico	Eleição com todos os alunos	A depender do estatuto do DA
Colegiado Estudantil	Presença dos 24 representantes de turma, acrescidos pelos representantes do DA	24 representantes mais Diretório acadêmico
CPA	Representante estudantil indicado pelo colegiado estudantil	Dois representantes
Colegiado do Curso	Representante estudantil indicado pelo colegiado estudantil	Três representantes (um do início do curso, um do eixo profissional e um do internato)
CTA	Representante estudantil indicado pelo colegiado estudantil	Um representante

Outros espaços institucionais que preconizam a participação estudantil são CPA e Colegiado do Curso. Estes espaços possuem assentos reservados para o corpo discente e os representantes são indicados pelos membros do colegiado estudantil. Abaixo tem-se um organograma ilustrando os fluxos de representação estudantil e seus meios de participação nas arenas deliberativas da instituição.

FIGURA 1: Diagrama de participação estudantil.



Sobre a participação docente nas instâncias da instituição

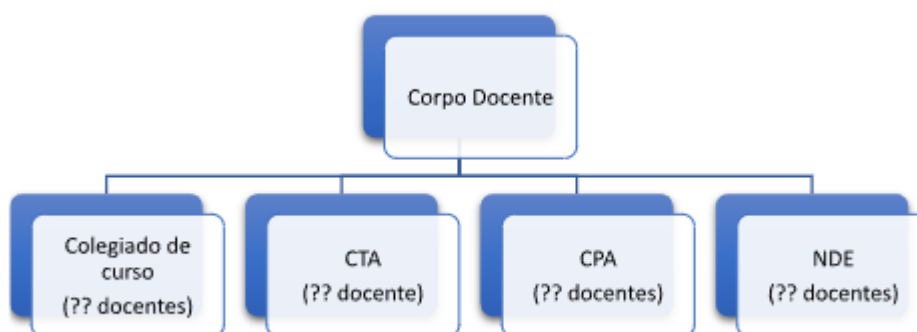
Os docentes possuem papel fundamental na construção exitosa de uma instituição de educação. Estes personagens atuam na linha de frente da atividade fim da organização, estando mais atentos e sensíveis às demandas e necessidades da comunidade acadêmica. Neste sentido, é fundamental que suas vozes sejam ouvidas nas arenas de tomada de decisão existentes na faculdade. A participação docente se dá através de representantes escolhidos por seus pares através de consultas para ocupar assentos em diferentes espaços deliberativos, bem como por indicação da gestão da faculdade.

As arenas nas quais os docentes possuem vagas para participação são:

- Colegiado de Curso;
- Núcleo Docente Estruturante;
- Comissão Própria de Avaliação;
- Conselho Técnico Administrativo.

Estas arenas decisórias têm características próprias que demandam habilidades e competências específicas dos participantes. O colegiado do curso e o NDE possuem características organizacionais que favorecem a continuidade de seus membros, havendo consulta ao corpo docente quando alguma vaga torna-se ociosa. Já a CPA e CTA contam com mandatos com tempo pré-estabelecido, havendo sempre a consulta aos docentes para ocupação destes espaços. Não há impedimento à recondução de um docente ao cargo que ele ocupe. Abaixo um organograma da representação docente nas arenas deliberativas/consultivas da instituição.

FIGURA 2: Diagrama de participação Docente.



Como destacado anteriormente, há um quantitativo de vagas a serem preenchidas pelos docentes, alguns destes representantes são selecionados pelos seus pares, ao passo que alguns são indicados pela gestão da IE's, o quadro abaixo evidencia com transparência quais os cargos e o mecanismo de seleção/indicação e o quantitativo.

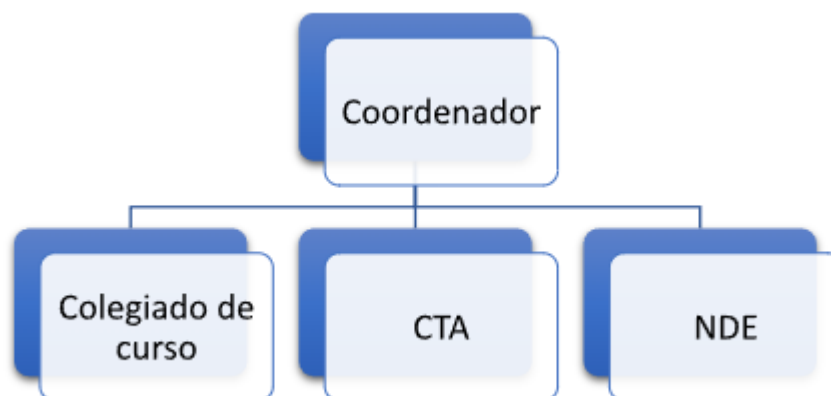
QUADRO 3: Arenas, mecanismo de seleção e quantitativo de representantes docentes.

Arena	Seleção	Quantidade de representantes
NDE	Indicação da gestão Indicação entre os pares	
CPA	Indicação entre os pares	
Colegiado do Curso	Indicação da gestão Indicação entre os pares	
CTA	Indicação entre os pares	

Participação do coordenador

O coordenador de curso constitui uma dimensão à parte nos mecanismos de representação das instâncias deliberativas da instituição, visto que ocupa cargos indicados pela gestão da instituição. Mas ainda assim, por ter vivência de gestão e contato direto com as demandas do corpo docente e discente, rapidamente identifica possíveis pontos de estrangulamento que possam vir a prejudicar a gestão e o processo de ensino/aprendizagem do curso. É fundamental que a voz do coordenador se faça presente nas arenas decisórias da instituição. O coordenador de curso ocupa de maneira perene cargos no Núcleo Docente Estruturante e Colegiado de Curso, assim como está presente também no Conselho Técnico Administrativo.

FIGURA 3: Diagrama de participação Coordenador de Curso FAMENE.



Participação dos funcionários técnico administrativos

A participação dos funcionários técnico administrativos nas instâncias consultivas e deliberativas da Faculdade de Medicina Nova Esperança – FAMENE – se dá através de representantes democraticamente eleitos por seus pares. O representante possui mandato de um ano podendo haver a recondução ao cargo. A escolha do representante se dá através de processo de votação e haverá uma comissão eleitoral que ficará responsável por produzir o edital da eleição e divulgar os candidatos inscritos, bem como viabilizar o processo eleitoral. Uma vez divulgado o edital, é estabelecido um período de inscrição de candidatos e a divulgação das inscrições. O processo de votação ao qual irá selecionar o representante dos funcionários técnico administrativos ocorrerá em data instituída no edital, durante os três turnos de funcionamento da instituição. Uma vez realizada a eleição, a comissão eleitoral ficará responsável por contabilizar os votos e divulgar o resultado, identificando a quantidade de votos recebida por cada candidato. A partir deste resultado, o representante eleito tomará posse junto ao Conselho Técnico Administrativo (CTA).

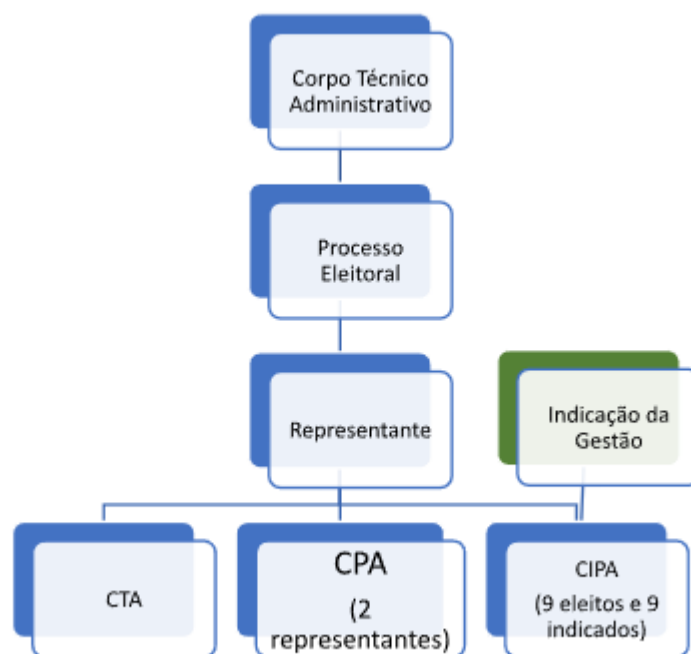
QUADRO 4: Processo eleitoral do representante técnico administrativo para o CTA.

Processo eleitoral	Prazos
Início do processo de eleição de representante dos funcionários técnico administrativos	Dia 1
Constituição da comissão eleitoral	Dia 1
Divulgação do edital para candidaturas	Dia 3
Divulgação dos nomes dos candidatos	Dia 10
Realização da eleição	Dia 15
Divulgação do resultado da eleição pela comissão eleitoral	Dia 17
Posse do representante	Dia 17

Outro espaço importante no qual os funcionários técnico administrativos possuem espaço garantido é a comissão própria de avaliação (CPA). Para fazer parte deste espaço, os funcionários participam de uma eleição através da qual o representante é escolhido, com processo semelhante ao observado no quadro anterior (relativo ao processo de eleição do representante dentro do CTA).

Finalmente, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) conta com dezoito participantes, sendo nove indicados pela gestão da instituição e outros nove eleitos pelos pares, com processo eleitoral igualmente organizado por comissão eleitoral, seguindo os trâmites e prazos descritos no quadro anterior. Abaixo um organograma contendo os espaços de representação do corpo técnico administrativo.

FIGURA 4: Diagrama de participação dos funcionários técnico administrativos.



CONCLUSÃO

A discussão sobre a democratização na educação e a qualidade do ensino em instituições privadas revela a importância de uma abordagem participativa e inclusiva na gestão educacional. A valorização da participação efetiva de todos os membros da comunidade educativa é fundamental para a criação de um ambiente democrático onde a tomada de decisões seja compartilhada e as necessidades individuais e coletivas sejam atendidas. Além disso, a autonomia das instituições de ensino e a implementação de modelos de gestão participativos são essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos, promover a inovação e garantir um ensino de qualidade. Assim, é crucial que continuemos a fomentar espaços de diálogo, valorizando a criatividade e o comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo, para construir uma sociedade mais justa e democrática.

Para que a participação seja realmente significativa, é crucial que os cidadãos tenham plena consciência de seus papéis políticos e éticos na sociedade. Isso envolve não apenas a capacidade de exercer a cidadania, mas também a habilidade de deliberar sobre questões que afetam o coletivo, trazendo uma perspectiva informada e responsável para a tomada de decisões.

A participação cidadã não é apenas um direito, mas também uma estratégia poderosa para construir um Estado mais aberto e plural. Quando cidadãos engajados e conscientes se envolvem ativamente no processo político, contribuem para novas formas de fazer política, baseadas na ética e na cidadania. Esse engajamento promove a transparência, a accountability e a inclusão, fortalecendo as bases de uma democracia verdadeiramente representativa e participativa. Em essência, a participação cidadã é um avanço indispensável para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e democrática.

*A gestão participativa não é uma operação isenta de obstáculos, dificuldades e problemas. Como todo processo de intensificação democrática, na qual vêm à tona participantes, até então, excluídos do processo decisório e da vida política, a gestão participativa é alvo de disputas, sofre ataques sistemáticos, torna-se objeto de cobiça ou pode ser afetada por manobras diversionistas dos que se sentem particularmente ameaçados ou incomodados. Ela está, por assim dizer, no centro mesmo do conflito social, refletindo lutas e contradições de classe. Institucionaliza-se com dificuldades, exatamente por isso. Pode ser descaracterizada por mil e uma artimanhas, tanto pela cooptação e neutralização de seus atores, quanto pela integração dos procedimentos participativos [...]*¹³

O termo participação é analisado também por Libâneo¹⁴ que considera como “[...] a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários na gestão da escola.”. Para o autor, há dois sentidos de participação articulados entre si:

*[...] há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.*¹⁴

A proposta de implementar mecanismos de participação universitária é um passo importante e inovador para fomentar um ambiente acadêmico mais democrático e inclusivo. Esses mecanismos são essenciais para assegurar que todos os membros da comunidade universitária, incluindo estudantes, professores e funcionários, tenham voz ativa nas decisões que afetam a instituição. Ao incentivar a participação, a universidade não apenas promove a transparência e a *accountability*, mas também valoriza a diversidade de opiniões e ideias, enriquecendo o processo de tomada de decisões.

Além disso, a criação de espaços de diálogo e debate fortalece a coesão da comunidade acadêmica, permitindo que todos os envolvidos se sintam parte integrante do desenvolvimento e crescimento da instituição. Esses mecanismos de participação podem incluir assembleias gerais, conselhos consultivos, comissões de estudantes e outras formas de engajamento coletivo. Eles proporcionam oportunidades para que as necessidades e preocupações dos membros da comunidade sejam ouvidas e atendidas, promovendo um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

Em suma, a implementação de mecanismos de participação universitária é fundamental para construir uma universidade mais aberta, plural e comprometida com a formação de cidadãos críticos e participativos. Essa abordagem não apenas melhora a qualidade da gestão universitária, mas também contribui para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FERREIRA, W. B.. Educação Inclusiva: será que sou a favor ou contra uma escola de qualidade para todos? Revista da Educação Especial, v. 2, n. 23, p. 40-46, 2005.
2. LÜCK, Heloisa et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
3. DEMO, Pedro. Participação e Planejamento – arranjo preliminar. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. v. 25, n.3, jul./set.,1991. p.31-54.
4. LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
5. DAHL, Robert. Poliarquia: participação e oposição. Tradução de Cleso Mauro Porcionik. São Paulo: EdUSP, 2005.
6. DAHL, Robert. Sobre a democracia. Tradução de Beatriz Sidou. Brasília: Editora UnB, 2016.
7. DOWNS, Anthony. Uma teoria econômica da democracia. Tradução de Sandra Guardini Teixeira Vasconcelos. São Paulo: EdUSP, 1999.
8. BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000b. 207 p.
9. GARCIA, C. A. X. Questionando o Papel dos Especialistas em Educação Frente à Democratização da Gestão. 2006. 181f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

10. BRASIL. Lei 9.394, 20 Dez. 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial, Brasília, n. 248, p.27833, 1996. Seção 1.
11. ELLSTRÖN, Per-Erik. "Four Faces of Educacional Organizations". Higher Education, n. 12, p. 231-241, 1983.
12. LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores In: LUCK Heloísa (Org.) Gestão escolar e formação de gestores. Em "Aberto / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais/Inep. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev. jun. 2000.
13. NOGUEIRA, Marco Aurélio. Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.
14. LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2003.