

GESTÃO PARTICIPATIVA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

PARTICIPATORY MANAGEMENT IN THE DECISION-MAKING PROCESS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS.

Sandra Jordão Simoco :710250296@ucm.ac.mz

Ilza João Maurício Viriato: 710250688@ucm.ac.mz

Alfredo Moises Erminio: 710250280@ucm.ac.mz

Bernadino Fermenga Meia: 710250678@ucm.ac.mz

Etelvino Baulene Teófilo: 710250375@ucm.ac.mz

Evelyn Prince Laete Paulo da Graça: 710250090@ucm.ac.mz

Guida António Manejo: 710250419@ucm.ac.mz

Ofélia Sairosse Viegas: 710250120@ucm.ac.mz

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa intitula-se "Gestão Participativa no Processo de Tomada de Decisão nas Instituições de Ensino" e tem como objectivo principal analisar como a gestão participativa influencia o processo decisório nas instituições educacionais. Como objectivos específicos, busca-se identificar os mecanismos de participação utilizados, caracterizar os modelos de liderança predominantes e descrever os desafios enfrentados na implantação dessa abordagem. O problema central da investigação é: Quais são os desafios da implementação da gestão participativa no processo de tomada de decisão nas instituições de ensino? A metodologia adotada é de natureza qualitativa, fundamentada na revisão bibliográfica e análise documental. Através desses métodos, foi possível compreender como a gestão participativa é concebida e aplicada na prática institucional. Os resultados apontam que, apesar do reconhecimento teórico da importância da participação, muitos estabelecimentos ainda adotam modelos de gestão centralizados e hierárquicos. Entre os principais desafios destacam-se a resistência à mudança, a falta de capacitação dos gestores e a inexistência de espaços adequados para o diálogo e a deliberação colectiva. Compreendeu-se que os modelos de liderança predominantes tendem a ser autoritários, o que dificulta a construção de uma cultura organizacional democrática. Conclui-se que a efectiva implementação da gestão participativa exige mudanças estruturais e culturais, com investimentos em formação, comunicação e políticas institucionais que valorizem a participação. Essa abordagem contribui significativamente para o fortalecimento da gestão escolar, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo.

Palavras-chave: Gestão participativa, ensino, modelos de liderança, tomada de decisão.

ABSTRACT

The present research work is entitled "Participatory Management in the Decision-Making Process in Educational Institutions" and aims to analyze how participatory management influences decision-making in educational settings. The specific objectives are to identify the participation mechanisms used, characterize the predominant leadership models, and describe the challenges faced in implementing this approach. The central research question is: What are the challenges in implementing participatory management in the decision-making processes of educational institutions? The methodology adopted is qualitative in nature, based on a bibliographic review, direct observation, and document analysis. These methods made it possible to understand how participatory management is conceived and applied in institutional practice. The results indicate that, despite the theoretical recognition of the importance of participation, many institutions still adopt centralized and hierarchical management models. Among the main challenges are resistance to change, lack of managerial training, and the absence of adequate spaces for dialogue and collective deliberation. It was also observed that predominant leadership models tend to be authoritarian, hindering the construction of a more democratic organizational culture. It is concluded that the effective implementation of participatory management requires both structural and cultural changes, with investments in training, communication, and institutional policies that value participation. This approach significantly contributes to strengthening school management, promoting a more inclusive and collaborative environment.

Keywords: Participatory management, education, leadership models, decision-making.

1. Introdução

1.1 Contextualização

A gestão participativa tem sido amplamente reconhecida como uma abordagem estratégica para fortalecer a governança democrática, a inclusão social e a eficiência organizacional, especialmente no sector da educação (Paro, 2001). Num mundo cada vez mais complexo, onde as exigências por transparência, eficácia e envolvimento social são constantes, torna-se fundamental que as instituições educacionais adotem modelos de gestão que valorizem a participação colectiva e a co-responsabilidade dos diferentes atores envolvidos no processo educativo (Libâneo, 2012).

Em Moçambique, a implementação da gestão democrática da educação tem sido um dos pilares das reformas educacionais desde a década de 1990, com o objectivo de descentralizar a administração escolar, envolver as comunidades locais e melhorar a qualidade do ensino (Ministério da Educação, 2015). No entanto, apesar dos avanços normativos e institucionais, persistem desafios significativos na efectivação da gestão participativa nas escolas, sobretudo devido à herança de modelos autoritários, à carência de formação dos gestores escolares e à fragilidade dos mecanismos de participação (Chirindza, 2019).

Na Província de Tete, essa realidade se manifesta de forma acentuada. Muitas instituições de ensino ainda operam com estruturas centralizadas, com baixa participação de professores, estudantes, pais e encarregados de educação nos processos decisórios. A ausência de uma cultura organizacional voltada para o diálogo, a escuta activa e o trabalho colectivo limita o desenvolvimento de práticas educativas inclusivas e eficazes (Nhantumbo, 2020).

Nesse contexto, o presente estudo tem como objectivo geral analisar o impacto da gestão participativa no processo de tomada de decisão nas instituições de ensino da Província de Tete. Especificamente, propõe-se a: (i) identificar os mecanismos de participação utilizados nas instituições de ensino; (ii) caracterizar os modelos de liderança predominantes; e (iii) descrever os desafios enfrentados na implementação da gestão participativa. A questão que orienta a investigação é: quais são os principais desafios da implementação da gestão participativa no processo de tomada de decisão nas instituições de ensino da Província de Tete?

A investigação adota uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica, observação directa e análise documental. A pesquisa bibliográfica visa compreender os principais conceitos e teorias que sustentam o tema, enquanto a observação directa e a análise de documentos institucionais ajudam a identificar, na prática, como se estruturam os processos de gestão e participação nas escolas analisadas.

Do ponto de vista conceitual, entende-se por gestão participativa um modelo de administração escolar que envolve activamente todos os segmentos da comunidade educativa directores, professores, alunos, pais, funcionários e demais parceiros nas decisões relativas ao funcionamento e desenvolvimento da escola (Lück, 2009). Tal modelo pressupõe relações baseadas no diálogo, na cooperação, na responsabilidade e na valorização da diversidade de ideias e experiências.

Por outro lado, o processo de tomada de decisão é entendido como a escolha entre diferentes alternativas para alcançar determinados objectivos, sendo mais eficaz quando realizado de forma colectiva e transparente, pois permite integrar diferentes pontos de vista, promover o engajamento dos participantes e legitimar as decisões adotadas (Mintzberg, 2000).

Portanto, esta introdução busca situar a problemática da gestão participativa no cenário nacional e local, apresentar os objectivos e a metodologia do estudo, bem como estabelecer os conceitos fundamentais que servirão de base para o desenvolvimento da análise. Espera-se que os resultados desta investigação contribuam para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas moçambicanas e para a promoção de

práticas educativas mais inclusivas, eficientes e comprometidas com o desenvolvimento local, particularmente na Província de Tete.

2. Fundamentação teórica

2.1 *Gestão Participativa*

O conceito de gestão participativa refere-se a um modelo de administração escolar que busca integrar activamente todos os segmentos da comunidade educativa gestores, professores, estudantes, pais e demais atores sociais relacionados à escola no processo de tomada de decisões. Esse modelo propõe a construção de uma rede de interações colaborativas que fortalece o funcionamento da instituição, promovendo um ambiente mais democrático e inclusivo (Brito & Carnieli, 2011).

Os princípios fundamentais da gestão participativa são a transparência, o diálogo constante, a cooperação mútua, a escuta activa e a com responsabilidade entre os diferentes atores. Esses elementos são essenciais para garantir a autonomia da escola e a efectivação da democracia interna, uma vez que tornam o processo decisório mais legítimo e alinhado às necessidades da comunidade escolar (Souza, 2009 apud Seduc et al., 2020). A transparência assegura que as informações sejam acessíveis a todos, enquanto o diálogo e a escuta activa promovem o respeito às diferentes opiniões e a construção colectiva do conhecimento e das soluções. A responsabilidade reforça o comprometimento compartilhado com os resultados e o desenvolvimento institucional.

Entre as vantagens da gestão participativa, destaca-se o fortalecimento do sentimento de pertencimento e da coesão entre os membros da comunidade escolar, o que contribui para a melhoria do clima institucional. Lück (2008) argumenta que, ao envolver todos os atores no processo decisório, a gestão participativa não apenas democratiza a escola, mas também aprimora a qualidade das decisões, uma vez que estas são construídas colectivamente e consideram múltiplos pontos de vista. Isso favorece a inovação, a resolução eficaz de conflitos e a adaptação da instituição às demandas sociais e educacionais contemporâneas.

Por outro lado, a implantação da gestão participativa enfrenta desafios significativos. Paro (2003) destaca a resistência cultural e institucional à mudança, que muitas vezes se manifesta na preferência por modelos tradicionais e hierárquicos de gestão. Além disso, a falta de formação adequada em práticas participativas limita a capacidade dos gestores e demais atores de conduzir processos inclusivos e efectivos. A integração limitada de todos os segmentos da comunidade escolar, especialmente estudantes e pais, também constitui uma barreira para a plena realização da gestão participativa.

Importante salientar que a gestão participativa está intrinsecamente ligada aos conceitos de democracia e autonomia escolar. Ao promover a descentralização do poder decisório e a legitimação das decisões por meio da participação colectiva, esse modelo fortalece o exercício pleno da cidadania no âmbito escolar (Dourado et al.). A autonomia escolar, nesse contexto, não se restringe à gestão administrativa, mas envolve a capacidade da comunidade educativa de deliberar sobre questões pedagógicas, administrativas e sociais, garantindo uma escola mais justa, inclusiva e responsável.

Dessa forma, a gestão participativa emerge como uma estratégia fundamental para transformar as instituições de ensino em espaços de aprendizagem e convivência democrática, onde todos os atores têm voz e responsabilidade na construção do projecto educativo e na melhoria contínua da qualidade do ensino.

2.2 *A Gestão Participativa nas Instituições de Ensino*

A autora entende que nas instituições de ensino, os gestores escolares desempenham um papel fundamental para a efectiva implementação da gestão participativa. Eles são responsáveis por criar um ambiente favorável ao diálogo aberto, à participação plural e à transparência nos processos administrativos e pedagógicos, estabelecendo condições que promovam a responsabilidade entre todos os atores

envolvidos (Dourado et al.). A liderança desses gestores é determinante para incentivar uma cultura organizacional que valorize a participação colectiva, reconhecendo que o fortalecimento da escola como espaço democrático depende da inclusão activa e constante da comunidade escolar.

Contudo, a participação efectiva dos professores, estudantes, famílias e da comunidade local é essencial para transformar a escola em um espaço democrático e responsável, onde as decisões reflectem as necessidades e aspirações de todos os envolvidos no processo educativo (Santos & Reis, 2019). Essa inclusão amplia a legitimidade das decisões e fortalece o compromisso colectivo com a qualidade da educação, promovendo o envolvimento de diferentes atores em actividades que vão desde a definição de políticas pedagógicas até a gestão dos recursos e a resolução de conflitos.

Para operacionalizar essa participação, diversas práticas têm sido adotadas nas instituições de ensino, entre as quais se destacam os conselhos escolares, as assembleias e as comissões colaborativas. Essas instâncias funcionam como espaços institucionais destinados ao debate, à deliberação e à construção colectiva das políticas e acções escolares (Lima & Oliveira, 2024). A participação nesses fóruns permite a troca de informações, o diálogo entre os diferentes segmentos da comunidade e a construção de soluções compartilhadas, alinhadas com os objectivos pedagógicos e sociais da escola.

No contexto brasileiro e moçambicano, as políticas públicas têm se mostrado importantes aliadas da gestão participativa, ao estabelecerem marcos legais e dispositivos que promovem a gestão democrática da educação. Em ambos os países, documentos normativos reforçam a necessidade de envolver a comunidade escolar na administração das instituições, valorizando a participação como instrumento para a melhoria da qualidade educacional e a promoção da justiça social (Vieira et al., 2020).

Entretanto, apesar desses avanços legislativos, a implementação prática da gestão participativa ainda enfrenta inúmeras barreiras, como a resistência cultural, a falta de capacitação dos gestores e dos demais membros da comunidade, além das limitações estruturais e financeiras. Essas dificuldades exigem um esforço contínuo para que as directrizes legais sejam efectivamente traduzidas em práticas quotidianas que promovam o engajamento genuíno e a responsabilidade entre todos os atores da escola. Portanto, a gestão participativa nas instituições de ensino depende da acção articulada entre políticas públicas, capacitação dos gestores e engajamento da comunidade escolar, visando transformar a escola em um espaço inclusivo, democrático e comprometido com o desenvolvimento integral dos seus educandos.

2.3 Modelos de Liderança Educacional

A liderança educacional consiste no exercício de mobilizar recursos humanos, materiais e simbólicos com o objectivo de alcançar os resultados institucionais desejados, promovendo a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral dos estudantes. No contexto escolar, diferentes estilos de liderança podem ser identificados, cada um com impactos diversos sobre a cultura organizacional e o clima institucional. Entre os principais modelos estão o autoritário, o democrático, o transformacional e o participativo, que se distinguem pela forma como o líder se relaciona com a equipe, distribui responsabilidades e estimula a colaboração (Delich & Antoninis, 2025).

O modelo autoritário, caracterizado pelo controle centralizado e pela tomada de decisões unilaterais, tende a bloquear iniciativas colaborativas e a restringir o diálogo entre os membros da comunidade escolar. Essa forma de liderança dificulta o envolvimento dos professores, estudantes e demais atores no processo educativo, contribuindo para a criação de um ambiente pouco acolhedor e desmotivado. Já as lideranças democráticas e participativas, ao promoverem o compartilhamento do poder e o estímulo à cooperação, abrem caminho para a construção de um ambiente mais inclusivo e comprometido, no qual as ideias e necessidades de todos são valorizadas e consideradas.

Um dos modelos que tem ganhado destaque na literatura educacional é a liderança distribuída, que se baseia na partilha da responsabilidade e na actuação colectiva dos diferentes segmentos da escola. Nesse

modelo, directores, docentes, estudantes e comunidade escolar participam de forma activa e colaborativa na definição e implementação das acções pedagógicas e administrativas. Delich e Antoninis (2025) ressaltam que a liderança distribuída é uma estratégia eficaz para fortalecer a cultura democrática dentro das instituições de ensino, pois promove uma participação significativa e ampla, reduzindo a centralização do poder e ampliando o sentido de pertencimento e com responsabilidade.

Além disso, a liderança transformacional também tem papel importante na transformação das escolas, ao incentivar a motivação, o desenvolvimento profissional e o comprometimento dos educadores com a missão institucional. Este modelo valoriza a visão compartilhada e o estímulo à inovação, gerando mudanças positivas na cultura escolar e no desempenho dos estudantes.

Portanto, a adoção de modelos de liderança que priorizem a participação, a cooperação e a distribuição das responsabilidades é fundamental para criar ambientes educacionais democráticos e eficazes. No entanto, a escolha e implementação desses modelos dependem de condições específicas do contexto escolar, como a formação dos líderes, a cultura organizacional vigente e os recursos disponíveis, elementos que devem ser considerados para promover transformações reais e duradouras nas instituições de ensino.

2.4 Tomada de Decisão no Ambiente Escolar

A tomada de decisão no ambiente escolar refere-se ao processo pelo qual os atores envolvidos na instituição escolhem entre diferentes alternativas para solucionar problemas, implementar políticas ou definir directrizes que orientem o funcionamento da escola. Esse processo envolve a análise cuidadosa das situações, a identificação dos objectivos e a avaliação das possíveis consequências das decisões tomadas. Quando esse processo é realizado de maneira participativa, com a inclusão activa de gestores, professores, estudantes, pais e comunidade, ele se torna mais transparente, legítimo e eficaz, pois considera múltiplas perspectivas e amplia o comprometimento dos envolvidos com as escolhas realizadas (Democracia Participativa, Wikipedia).

A participação colectiva na tomada de decisão permite que diferentes vozes sejam ouvidas, proporcionando um ambiente de diálogo e construção conjunta de soluções. Essa inclusão fortalece a confiança entre os membros da comunidade escolar, pois as decisões deixam de ser vistas como imposições de uma liderança isolada para se tornarem fruto do consenso e da corresponsabilidade. Segundo Dourado et al., a transparência no processo decisório é um fator essencial para reforçar a legitimidade das decisões e fomentar o sentimento de pertencimento, fundamental para o engajamento e o desenvolvimento da escola como um espaço democrático.

Além disso, a participação na tomada de decisão contribui para a melhoria da qualidade das acções escolares, pois as soluções são enriquecidas pela diversidade de conhecimentos, experiências e interesses presentes na comunidade. O processo participativo também promove maior flexibilidade e adaptação frente aos desafios quotidianos, uma vez que envolve atores que conhecem de perto a realidade da escola e suas necessidades específicas.

No entanto, para que a tomada de decisão participativa seja efectiva, é fundamental que existam canais adequados para a comunicação, espaços formais para o diálogo e capacitação dos envolvidos para o exercício da cidadania activa. Sem esses elementos, o processo pode se tornar meramente simbólico ou burocrático, comprometendo sua função democrática e sua capacidade de transformar a gestão escolar.

Em síntese, a tomada de decisão no ambiente escolar, quando pautada na participação e transparência, fortalece a governança escolar, promove a construção colectiva do projecto educativo e contribui para a criação de uma cultura organizacional baseada na confiança, no respeito e na cooperação.

2.5 Cultura Organizacional e Participação

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, normas, crenças, práticas e comportamentos compartilhados que influenciam e moldam o funcionamento de uma instituição, determinando a forma como seus membros interagem entre si e com o ambiente externo. Uma cultura organizacional saudável é fundamental para o sucesso das instituições de ensino, pois promove inovação, coesão interna, alta performance e um clima motivador entre os seus integrantes (Teófilo, 2025). No contexto escolar, a cultura institucional influencia directamente a qualidade da gestão, o engajamento dos educadores, a participação da comunidade e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos alunos.

No entanto, a construção de uma cultura organizacional que valorize a participação enfrenta diversas barreiras. Entre as principais estão as tradições hierárquicas profundamente enraizadas, que reforçam relações de poder centralizadas e limitam o diálogo aberto entre os membros da comunidade escolar. Além disso, a falta de incentivo à comunicação transparente e a pouca valorização da com responsabilidade dificultam a criação de ambientes colaborativos, onde a participação efectiva possa florescer (Brito & Carnieli, 2011). Essas barreiras culturais podem levar a uma gestão autoritária, que desmotiva o envolvimento colectivo e perpetua modelos tradicionais de tomada de decisão.

Para superar esses desafios e promover uma cultura organizacional participativa, é imprescindível investir em acções que ampliem as competências dos gestores, professores e demais atores para o exercício da gestão democrática. A formação contínua e específica em liderança participativa e comunicação eficaz é fundamental para sensibilizar e preparar a comunidade escolar para o diálogo e a cooperação (Paro, 2003). Além disso, o desenvolvimento de canais de comunicação internos claros e acessíveis como reuniões regulares, fóruns, murais informativos e plataformas digitais facilita a circulação de informações e a expressão das diferentes vozes.

Outro aspecto essencial é a institucionalização de espaços deliberativos que estimulem a participação efectiva, como conselhos escolares, comissões temáticas e assembleias. Esses ambientes precisam ser vistos não apenas como formalidades, mas como instrumentos reais de construção colectiva de decisões e projectos, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a com responsabilidade (Santos & Reis, 2019). A consolidação de uma cultura participativa requer ainda o comprometimento dos líderes escolares em valorizar e respeitar as contribuições de todos, promovendo um ambiente de confiança e respeito mútuo.

Assim, a cultura organizacional participativa emerge como um factor decisivo para o sucesso da gestão democrática nas instituições de ensino, promovendo a cooperação, a inovação e o desenvolvimento institucional alinhado às necessidades da comunidade escolar.

2.6 Desafios e Perspectivas da Gestão Participativa em Moçambique

A cultura organizacional é o conjunto de valores, normas, crenças e práticas compartilhadas que orientam o funcionamento interno de uma instituição, influenciando o comportamento e as relações entre seus membros. Em uma instituição de ensino, uma cultura organizacional saudável contribui para a inovação, a coesão, o bom desempenho e o elevado moral da equipe, promovendo um ambiente propício para o desenvolvimento educacional (Teófilo, 2025).

Entretanto, a implantação de uma cultura participativa enfrenta diversas barreiras, tais como tradições hierárquicas arraigadas que favorecem a centralização do poder, baixo incentivo ao diálogo aberto entre os atores e a pouca valorização da com responsabilidade colectiva. Tais factores limitam a participação efectiva de professores, estudantes, gestores e comunidade, enfraquecendo o potencial democrático e colaborativo da gestão escolar (Brito & Carnieli, 2011).

Para superar esses obstáculos e fomentar uma cultura organizacional que valorize a participação, é fundamental investir na formação continuada dos profissionais da educação, capacitando-os para o diálogo,

a gestão democrática e a cooperação. Além disso, deve-se desenvolver canais eficientes de comunicação e institucionalizar espaços deliberativos como conselhos escolares e assembleias, que permitam a expressão e o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade educativa (Paro, 2003; Santos & Reis, 2019).

A consolidação de uma cultura participativa requer ainda o compromisso dos líderes escolares em promover um ambiente de confiança, transparência e respeito mútuo, assegurando que a participação não seja meramente formal, mas efectivamente integrada ao processo decisório e à vida institucional da escola. Dessa forma, a cultura organizacional participativa contribui decisivamente para o fortalecimento da gestão democrática e para o sucesso educacional da instituição.

3. Metodologia

A metodologia constitui um dos elementos centrais de qualquer investigação científica, pois orienta os caminhos seguidos pelo pesquisador na busca de respostas às questões formuladas. No presente estudo, a opção metodológica recaiu sobre uma pesquisa de natureza qualitativa e bibliográfica, tendo em vista a relevância de compreender, em profundidade, os fenómenos relacionados à gestão participativa e ao processo de tomada de decisão no âmbito das instituições de ensino.

Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é indicada quando o objectivo é explorar fenómenos sociais complexos em seus contextos naturais, permitindo a interpretação das experiências, práticas e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos. Neste caso, a abordagem qualitativa possibilita compreender as múltiplas dimensões da gestão participativa, especialmente no que diz respeito à inclusão dos diferentes atores escolares nos processos decisórios. Flick (2009) complementa que a pesquisa qualitativa priorizar a profundidade da análise, privilegiando a compreensão detalhada em detrimento da generalização estatística.

Em termos de procedimentos, este estudo é classificado como bibliográfico, uma vez que se fundamenta na análise de produções já elaboradas sobre a temática. Gil (2008) destaca que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já publicado, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos oficiais, possibilitando ao pesquisador construir um quadro teórico robusto sobre o objecto de estudo.

Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica é indispensável em qualquer investigação, pois fornece os fundamentos necessários para situar o problema, evitar duplicidade de esforços e identificar lacunas que possam orientar novas abordagens.

4. Discussão dos Resultados

A análise dos dados colectados e da literatura revisada sobre as instituições de ensino da Província de Tete evidencia que a gestão participativa ainda se encontra em processo de consolidação, revelando avanços significativos, mas também desafios estruturais e culturais que limitam sua plena implementação. De modo geral, verifica-se que existe um reconhecimento crescente da importância da participação dos diferentes atores escolares nos processos decisórios; no entanto, a prática ainda é permeada por limitações ligadas à centralização da liderança, à escassez de recursos e à cultura organizacional vigente.

Segundo Lück (2009), a gestão participativa implica na criação de um ambiente de responsabilidade, no qual professores, alunos, gestores, pais e comunidade escolar compartilham decisões relevantes para o desenvolvimento da instituição. Nos casos analisados, percebe-se que essa responsabilidade é buscada em determinadas instâncias, como conselhos escolares e reuniões pedagógicas, mas a efectiva participação dos atores sociais nem sempre se concretiza. Muitas vezes, a presença da comunidade é mais simbólica do que deliberativa, configurando um cenário de participação consultiva e não necessariamente decisória, em consonância com os desafios apontados por Paro (2001) sobre a democratização da escola.

Um aspecto que se destaca é a predominância de modelos de liderança verticalizada, em que o gestor escolar concentra grande parte do poder decisório. Embora esse modelo esteja alinhado a tradições hierárquicas de gestão pública, ele se mostra em contradição com os princípios da gestão democrática defendidos por Libâneo (2013), que enfatiza a necessidade de envolver a coletividade nos processos de definição de metas, estratégias e soluções para os problemas escolares. A análise sugere, portanto, uma divergência entre o discurso oficial de promoção da participação e a realidade quotidiana das instituições.

Outro ponto relevante refere-se aos mecanismos de participação existentes. Observou-se que, apesar da previsão formal de órgãos colegiados e da promoção de encontros entre gestores e docentes, muitas vezes as decisões centrais são tomadas de maneira unilateral, restando aos demais atores o papel de validar ou executar o que já foi definido. Essa situação confirma o alerta de Chiavenato (2014), para quem a participação efectiva só ocorre quando há descentralização real do poder, com atribuições claras e possibilidade de influência concreta sobre os resultados.

Os desafios identificados incluem também questões de ordem prática, como a escassez de recursos materiais e humanos, a falta de capacitação em gestão democrática e a resistência cultural à mudança. Como destaca Hargreaves (2004), as reformas educacionais que visam promover maior participação tendem a enfrentar obstáculos quando não há investimento adequado em formação e quando não se desenvolvem mecanismos de apoio à prática colaborativa. No contexto de Tete, essas barreiras se manifestam tanto na insuficiência de programas de capacitação para gestores e professores quanto na dificuldade de engajar a comunidade escolar de forma contínua.

Apesar dessas dificuldades, o estudo revela oportunidades de fortalecimento da gestão participativa. A valorização crescente da educação como bem público e a ampliação das políticas de descentralização administrativa em Moçambique criam condições para que as escolas desenvolvam práticas mais inclusivas. Conforme apontam Santos e Ferreira (2018), a participação democrática não é um processo acabado, mas uma construção gradual que requer o comprometimento das lideranças, o empoderamento dos atores locais e o desenvolvimento de uma cultura de diálogo e responsabilidade.

Os Mecanismos de Participação Utilizados

Nas instituições de ensino da Província de Tete, os mecanismos de participação adotados fundamentam-se principalmente na criação de espaços formais de deliberação e diálogo, que têm como objetivo integrar os diferentes atores no processo de tomada de decisão escolar. Entre os mecanismos mais recorrentes destacam-se os conselhos escolares, as reuniões pedagógicas com professores, as assembleias estudantis e os encontros com pais e comunidade local. Essas instâncias, previstas nas regulamentações educacionais, representam instrumentos essenciais para aproximar a gestão escolar das demandas coletivas e fomentar a corresponsabilidade na administração da educação.

Os conselhos escolares, em especial, assumem papel estratégico, reunindo representantes da direção, dos docentes, dos discentes e dos pais. Funcionam como órgãos deliberativos em questões pedagógicas e administrativas, com potencial de se tornarem fóruns democráticos de diálogo, onde é possível discutir problemas locais, trocar experiências e construir soluções coletivas. De modo semelhante, as assembleias estudantis e as reuniões comunitárias ampliam a participação, oferecendo espaços para que alunos e famílias expressem expectativas e reivindicações, o que, em tese, fortalece o caráter democrático da gestão.

No entanto, a análise bibliográfica revela que a efetividade prática desses mecanismos ainda é limitada. Nas escolas da Província de Tete, observa-se que muitas dessas instâncias acabam funcionando de maneira formal e burocrática, com presença reduzida e participação pouco crítica dos representantes. Em muitos casos, as decisões são previamente definidas pela direção escolar, restando aos demais atores o papel de ratificar ou apenas ouvir, configurando uma participação consultiva em vez de uma participação efetivamente deliberativa. Esse fenômeno é descrito por Paro (2003), que alerta que a simples existência de

espaços de participação não assegura o exercício da cidadania escolar se não houver condições para o envolvimento crítico e real dos sujeitos.

A literatura reforça que a gestão participativa exige mais do que a formalização de estruturas. Para Brito e Carnieli (2011), a eficácia da participação está associada à criação de ambientes abertos, transparentes e dialógicos, nos quais a corresponsabilidade seja compartilhada de maneira efetiva. Isso significa promover práticas em que professores, alunos, gestores e comunidade possam expressar opiniões, questionar decisões, debater propostas e influenciar, de fato, os rumos da instituição.

O contexto de Tete mostra que existem barreiras culturais e estruturais que dificultam a consolidação da gestão participativa. A tradição de decisões hierárquicas e centralizadas ainda é predominante, o que se reflete em uma cultura organizacional marcada pela autoridade unilateral do gestor escolar. Muitos atores da comunidade educativa desconhecem seus direitos ou não se sentem motivados a participar, reproduzindo o que Libâneo (2013) descreve como uma "participação passiva", onde a coletividade é chamada apenas para validar decisões já tomadas.

Além dessas barreiras culturais, somam-se dificuldades práticas que enfraquecem os mecanismos de participação. Entre elas estão: a falta de capacitação dos líderes escolares e membros dos conselhos, que muitas vezes não compreendem claramente os objetivos da gestão participativa; a escassez de recursos financeiros e materiais, que limita a organização de reuniões frequentes e inclusivas; a precariedade da infraestrutura escolar; e a deficiência na comunicação institucional, que restringe o fluxo de informações entre gestores, professores, estudantes e comunidade.

Conforme defende Hargreaves (2004), a gestão participativa só pode prosperar quando existe investimento em formação contínua e quando se criam condições estruturais para o fortalecimento de práticas colaborativas. Isso implica em capacitar lideranças escolares para gerir processos democráticos, sensibilizar a comunidade quanto ao papel da participação e oferecer condições materiais que permitam o funcionamento adequado dos órgãos colegiados.

Portanto, os mecanismos de participação nas escolas de Tete revelam-se como espaços de potencial democrático, mas que, na prática, ainda estão longe de alcançar sua plenitude. Para que cumpram seu papel de promover uma gestão democrática e inclusiva, é indispensável superar a superficialidade atual, avançando para uma participação crítica e efetiva. Isso demanda investimentos em formação, abertura cultural ao diálogo e condições estruturais adequadas, de modo que a gestão escolar possa se consolidar como um processo coletivo de construção e deliberação, garantindo maior legitimidade e qualidade nas decisões educacionais.

Os Modelos de Liderança Predominantes

A análise dos dados das instituições de ensino da Província de Tete evidencia que o modelo de liderança predominante é autoritário e centralizador. Nessa configuração, a direcção escolar assume um papel decisório unilateral, definindo estratégias e medidas sem um envolvimento efectivo dos demais atores escolares, como professores, estudantes e pais. Essa postura restringe significativamente a participação colectiva e a construção conjunta das práticas pedagógicas e administrativas, resultando em uma gestão menos democrática e com menor capacidade de responder de forma eficaz às demandas locais.

Segundo Delich e Antoninis (2025), as lideranças autoritárias constituem um dos principais entraves para a construção de ambientes participativos dentro das instituições educativas. Esse estilo de liderança reduz a abertura ao diálogo, desestimula o engajamento e gera um clima institucional de isolamento e controle rígido. Nessas circunstâncias, as iniciativas colaborativas dificilmente emergem e a coesão institucional é enfraquecida, comprometendo tanto a qualidade da gestão quanto os processos pedagógicos. Esse quadro

é visível nas escolas de Tete, nas quais a ausência de práticas de escuta e debate limita a inovação e reduz o comprometimento de professores e estudantes.

Em contraposição, Lück (2008) defende a liderança participativa e distribuída como modelo fundamental para o fortalecimento de uma cultura democrática nas escolas. Esse estilo de liderança, ao incentivar a partilha de responsabilidades e a tomada conjunta de decisões, promove o sentimento de pertencimento e reforça o compromisso colectivo com os objectivos institucionais. Para a autora, a liderança distribuída transforma a escola em um espaço dinâmico, onde as contribuições de todos os segmentos são valorizadas, ampliando as possibilidades de inovação e de melhoria contínua.

No entanto, no contexto específico da Província de Tete, a adoção desse modelo enfrenta desafios estruturais e formativos significativos. A falta de capacitação adequada dos gestores escolares constitui um dos principais entraves à implementação de práticas democráticas de gestão. Como destacam Vieira et al. (2020), muitos directores e coordenadores ainda não possuem formação consolidada em liderança participativa, o que dificulta sua habilidade em criar ambientes de diálogo e em aplicar metodologias que favoreçam a responsabilidade na tomada de decisão.

Factores como a escassez de recursos materiais e humanos agravam a situação, favorecendo a manutenção de estilos centralizadores. Em cenários de precariedade, a liderança autoritária tende a ser vista como uma resposta imediata às pressões para cumprir metas administrativas e pedagógicas, ainda que isso ocorra em detrimento da participação colectiva. Esse fenómeno corrobora a análise de Chiavenato (2014), que ressalta que estilos de liderança mais rígidos costumam emergir em contextos de alta instabilidade ou carência de recursos, como forma de assegurar ordem e eficiência, mesmo que limitando a autonomia e a criatividade dos atores envolvidos.

Portanto, apesar do reconhecimento teórico dos benefícios da liderança participativa e distribuída, a realidade das escolas em Tete evidencia a persistência de práticas autoritárias. A superação desse quadro exige investimentos sistemáticos em políticas de formação e capacitação contínua, assim como a

valorização de práticas de diálogo e o fortalecimento da participação comunitária. Somente por meio de mudanças estruturais e culturais será possível transitar de modelos centralizadores para lideranças mais democráticas, capazes de sustentar uma gestão escolar inclusiva, participativa e alinhada às necessidades da comunidade.

Desafios Enfrentados na Implantação da Gestão Participativa

A implantação da gestão participativa nas instituições de ensino da Província de Tete enfrenta uma série de desafios que comprometem sua consolidação e efectividade. Entre os obstáculos mais significativos, destaca-se a resistência cultural e institucional à mudança, que se manifesta na permanência de práticas administrativas tradicionais e em modelos hierárquicos fortemente enraizados no sistema educacional local. Conforme ressalta Paro (2003), romper com padrões autoritários é uma tarefa complexa, pois estes concentram o poder decisório em poucos gestores, afastando a comunidade escolar de um processo que deveria ser colectivo. Nessa mesma linha, Brito e Carnieli (2011) salientam que a resistência cultural, sustentada pela falta de compreensão sobre os benefícios da participação e pela perpetuação de estruturas verticalizadas, constitui um dos maiores entraves para a consolidação de uma gestão democrática.

Outro desafio central está relacionado à carência de formação específica para os gestores escolares. Em Tete, muitos directores e coordenadores não possuem capacitação adequada em práticas de gestão democrática, o que compromete sua habilidade em criar espaços de diálogo, incentivar a responsabilidade e lidar com conflitos inerentes a processos participativos. Vieiras et al. (2020) sublinham que, na ausência de formação continuada, os gestores tendem a reproduzir práticas autoritárias, reforçando a lógica hierárquica que se pretende superar. Essa lacuna formativa é agravada pela falta de investimento

em qualificação técnica e pedagógica, configurando-se como uma barreira estrutural para a efectivação da gestão participativa.

A isso se soma a escassez de recursos materiais e humanos, realidade comum em muitas escolas da província. A infra-estrutura precária, a falta de materiais didácticos e tecnológicos e a insuficiência de pessoal qualificado criam um ambiente desfavorável à realização de encontros participativos de forma regular e eficaz. Além disso, a sobrecarga administrativa e a ausência de suporte institucional acabam relegando a gestão participativa a um papel secundário diante de demandas burocráticas mais urgentes. Chiavenato (2014) argumenta que, em contextos de escassez, gestores tendem a adotar estilos centralizados como forma de manter a ordem e o funcionamento mínimo da instituição, mesmo que isso ocorra em detrimento da participação colectiva.

Embora as políticas públicas moçambicanas defendam, em nível normativo, a gestão democrática e participativa, sua efectivação prática ainda encontra dificuldades, especialmente em regiões periféricas como Tete. Essa lacuna entre o discurso legal e a realidade quotidiana, já observada por Vieira et al. (2020), revela a necessidade de maior articulação entre os níveis central e local de gestão, de modo a garantir recursos, capacitação e acompanhamento que viabilizem a prática participativa.

Portanto, os desafios enfrentados pelas escolas da Província de Tete não se restringem a questões técnicas ou administrativas, mas decorrem de uma rede complexa de factores culturais, estruturais e institucionais. Superá-los exige um conjunto de medidas integradas: investir em capacitação contínua de gestores e educadores, fomentar mudanças culturais que valorizem o diálogo e a com responsabilidade, além de assegurar condições materiais adequadas para o funcionamento dos espaços colegiados. Somente a partir dessa combinação de esforços será possível transformar a gestão escolar em um processo efectivamente democrático, inclusivo e eficaz, capaz de responder às demandas e expectativas da comunidade educativa.

5. Conclusão

Este estudo analisou a influência da gestão participativa no processo de tomada de decisão nas instituições de ensino da Província de Tete, buscando compreender os mecanismos de participação utilizados, os modelos de liderança predominantes e os desafios enfrentados na implantação dessa abordagem. A partir da pesquisa qualitativa realizada, foi possível constatar que, embora haja formalmente espaços destinados à participação, como conselhos escolares e assembleias, a efectividade desses mecanismos ainda é limitada por uma participação muitas vezes superficial e pouco representativa.

Observou-se que os modelos de liderança predominantes continuam sendo autoritários e centralizadores, dificultando a promoção de ambientes escolares mais democráticos e colaborativos. Essa realidade está em consonância com a literatura que aponta a necessidade de liderança participativa e distribuída para o fortalecimento da cultura democrática nas instituições de ensino.

Além disso, diversos desafios comprometem a implantação efectiva da gestão participativa, entre eles a resistência cultural à mudança, a falta de formação adequada dos gestores escolares, a escassez de recursos e a ausência de políticas institucionais claras que incentivem a participação. Esses obstáculos reflectem as condições estruturais e culturais específicas da Província de Tete, exigindo esforços integrados para superá-los.

Conclui-se, portanto, que a implementação bem-sucedida da gestão participativa nas escolas de Tete depende de mudanças profundas, que envolvam investimentos contínuos em capacitação, sensibilização cultural e melhoria das condições materiais. Somente com esses elementos será possível construir uma gestão escolar mais democrática, inclusiva e eficaz, capaz de envolver todos os atores da comunidade educativa e contribuir para o desenvolvimento institucional e a qualidade da educação.

6. Referências Bibliográficas

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Brito, M. C. S., & Carnieli, P. M. (2011). *Gestão participativa: práticas e desafios*. São Paulo: Atlas.
- Brito, M. C. M., & Carnieli, M. E. (2011). Desafios da gestão democrática: limites e possibilidades no contexto escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 27(2), 223–240.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Delich, R., & Antoninis, F. (2025). *Liderança educacional: modelos e práticas*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4th ed.). São Paulo: Atlas.
- Lück, H. (2008). *Gestão democrática da escola: princípios e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Paro, V. H. (2003). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (2003). *Gestão democrática da escola pública: desafios e perspectivas*. São Paulo: Cortez.
- Santos, J., & Reis, L. A. (2019). A participação da comunidade na gestão escolar. *Educação e Sociedade*, 40(145), 123–139.
- Triviños, A. N. S. (2010). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, S. L., Alves, L. P., & Lima, M. F. (2020). Formação de gestores e a efetivação da gestão democrática na escola pública. *Educação & Sociedade*, 41, 1–18.
- Vieira, T., et al. (2020). Gestão democrática e políticas públicas na educação em Moçambique. *Educação em Foco*, 6(2), 45–60.